



# OIT - EVALUACIÓN

- **Título de proyecto:** Cooperación Sur-Sur para la Promoción del Trabajo Decente los Países Productores de Algodón de África y América Latina
- **TC/SYMBOL:** GLO/14/45/BRA
- **Tipo de la evaluación:** Evaluación d Medio Término Interna
- **País(es):** América Latina y África
- **Fecha de la evaluación:** Octubre 2020 - enero 2021
- **P&B:** 7
- **SDGs:** 8, 17 y 4
- **Nombres de los consultores:** Salvador Bustamante Aragonés (Coordinador), Inmaculada Román Millán, Jorge García Burgos, Bruno Ayllón, Samuel Martins
- **Gestión de la evaluación:** Cybele Burga
- **Oficina Administrativa (OIT):** CO - Brasilia
- **Oficina Técnica (OIT):** FUNDAMENTALS
- **Fin de proyecto (fecha):** Diciembre 2021
- **Donante: país y monto en US\$:** Agencia Brasileña de Cooperación, USD 6, 946,395.48
- **Presupuesto de la evaluación:** USD 28,130.50
- **Oficial Oficina Evaluación:** Patricia Vidal

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

**Consultoría:** Evaluación de Medio Término del Proyecto Algodón con Trabajo Decente.

**Periodo evaluado:** Mayo de 2015 a Junio de 2020.

**Marco Geográfico:** América Latina y África.

**Equipo consultor:** Salvador Bustamante Aragonés (Coordinador), Inmaculada Román Millán, Jorge García Burgos, Bruno Ayllón, Samuel Martins.

**Comité de Evaluación:** Organización Internacional del Trabajo (OIT), Agencia Brasileña de Cooperación (ABC).

**Nombre de la gestora de la evaluación:** Cybele Burga.

# ÍNDICE

LISTADO DE TABLAS .....	5
LISTADO DE GRÁFICOS .....	5
1. ACRÓNIMOS .....	6
2. RESUMEN EJECUTIVO .....	8
3. INTRODUCCIÓN Y CONTEXTO .....	25
3.1 INTRODUCCIÓN .....	25
3.2 CONTEXTO Y ANTECEDENTES .....	25
4. OBJETIVOS Y ALCANCE DE LA EVALUACIÓN .....	27
4.1 OBJETIVO Y ALCANCE DE LA EVALUACIÓN .....	27
4.2 USUARIOS DE LA EVALUACIÓN .....	28
5. ENFOQUE EVALUATIVO Y METODOLOGÍA .....	28
5.1 ENFOQUE EVALUATIVO .....	28
5.2 CRITERIOS Y PREGUNTAS DE EVALUACIÓN .....	29
6. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN .....	30
7. IMPLICACIONES DE LA PANDEMIA COVID-19 .....	32
8. NORMAS Y ESTÁNDARES .....	33
9. LIMITANTES DE LA EVALUACIÓN .....	34
10. HALLAZGOS - RELEVANCIA .....	35
10.1 ¿EN QUÉ MEDIDA EL PROYECTO ALGODÓN TD SE AJUSTA A LAS PRIORIDADES Y NECESIDADES DE LOS PAÍSES PARTICIPANTES Y SUS INSTITUCIONES? .....	35
10.2 ¿ES EL PROYECTO ALGODÓN TD PERTINENTE CON LAS NECESIDADES DIFERENCIADAS POR RAZÓN DE GÉNERO DE LAS NIÑAS Y MUJERES VINCULADAS AL SECTOR ALGODONERO? .....	40
10.3 ¿EN QUÉ MEDIDA CONTRIBUYE EL PROYECTO ALGODÓN TD A LAS PRIORIDADES DE LA OIT, LA ABC Y LOS PRINCIPIOS DE CSST? .....	42
10.4 ¿CUÁL ES EL NIVEL DE ALINEAMIENTO DEL PROYECTO ALGODÓN TD CON LOS MARCOS DE COOPERACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE, LOS ODS Y OTROS MARCOS DE COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO? .....	44
10.5 ¿EN QUÉ MEDIDA EL PROYECTO ALGODÓN TD SE HA ADAPTADO A LOS CAMBIOS DEL CONTEXTO PARA SEGUIR SIENDO PERTINENTE? .....	47
11. HALLAZGOS - VALIDEZ DEL DISEÑO .....	49
11.1 ¿ES LA TEORÍA DEL CAMBIO ADECUADA PARA EL PROYECTO ALGODÓN TD? .....	49
11.2 ¿EN QUÉ MEDIDA EL DISEÑO DEL PROYECTO ALGODÓN TD ES COHERENTE CON LA SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL Y LOS PRINCIPIOS Y NORMAS INTERNACIONALES DEL TRABAJO? .....	52
11.3 ¿EL DISEÑO DEL PROYECTO HA CAPTURADO TODAS LAS SINERGIAS POSIBLES Y SE HA ADECUADO A LAS CONDICIONES Y COMPROMISOS ADQUIRIDOS POR LAS PARTES INTERESADAS? .....	53
11.4 ¿EL DISEÑO DEL PROYECTO ALGODÓN TD RECOGE LOS PROBLEMAS RELATIVOS DE GÉNERO Y DA RESPUESTA CON ORIENTACIÓN A LAS TRANSFORMACIONES DE GÉNERO? .....	57
11.5 ¿HA SIDO EL SISTEMA DE M&E ADECUADO PARA MEDIR EL CAMBIO PREVISTO POR EL PROYECTO? .....	59
12. HALLAZGOS - EFICIENCIA .....	64
12.1 ¿SE HAN ASIGNADO LOS RECURSOS ESTRATÉGICAMENTE ? .....	64
12.2 ¿HA SIDO EFICIENTE LA TRANSFORMACIÓN DE LOS RECURSOS EN RESULTADOS? .....	68
13. HALLAZGOS - EFICACIA DE LA GESTIÓN .....	72

13.1 ¿EN QUÉ MEDIDA SE HA GENERADO BENEFICIO MUTUO Y SE HAN CREADO SINERGIAS ENTRE LAS INSTITUCIONES Y UNIDADES PARTICIPANTES?.....	72
13.2 ¿EN QUÉ MEDIDA SE HA DADO UNA EFECTIVA GESTIÓN COMPARTIDA Y UNA HORIZONTALIDAD ENTRE LAS INSTITUCIONES Y UNIDADES PARTICIPANTES?.....	74
13.3 ¿EN QUÉ MEDIDA LA COORDINACIÓN DEL PROYECTO ALGODÓN TD CON OTRAS ACTUACIONES DE OIT, ABC U OTRAS AGENCIAS DE NNUU HA CONTRIBUIDO A UNA MEJOR GESTIÓN?.....	80
<b>14. HALLAZGOS - EFICACIA.....</b>	<b>83</b>
14.1 ¿QUÉ NIVEL DE LOGRO SE HA ALCANZADO HASTA EL MOMENTO? .....	83
14.2 ¿EN QUÉ MEDIDA SE HAN INSTALADO CAPACIDADES PARA ASEGURAR LA AUTONOMÍA DE LAS INSTITUCIONES SOCIAS EN LA FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS DE DESARROLLO? .....	87
14.3 ¿CUÁN EFECTIVAS FUERON LAS ACCIONES DEL PROYECTO PARA AVANZAR EN LA IGUALDAD DE GÉNERO? .....	91
14.4 ¿CÓMO HA AFECTADO LA PANDEMIA DE COVID-19 A LOS PROCESOS Y RESULTADOS DEL PROYECTO? .....	94
<b>15. HALLAZGOS - SOSTENIBILIDAD.....</b>	<b>99</b>
15.1 ¿EN QUÉ MEDIDA SE HAN TENIDO EN CUENTA CONSIDERACIONES DE SOSTENIBILIDAD DE LOS RESULTADOS DE LA ACTUACIÓN? .....	99
<b>16. CONCLUSIONES .....</b>	<b>101</b>
<b>17. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>106</b>
<b>18. BUENAS PRÁCTICAS EMERGENTES .....</b>	<b>111</b>
<b>19. LECCIONES APRENDIDAS .....</b>	<b>114</b>
<b>20. ANEXOS .....</b>	<b>119</b>
ANEXO 1 – MATRIZ DE EVALUACIÓN.....	1293
ANEXO 2 – LISTADO DE INFORMANTES CLAVE.....	129
ANEXO 3 –TÉCNICAS POR GRUPO DE INFORMANTES .....	132
ANEXO 4 – LISTA DE DOCUMENTOS REVISADOS .....	137
ANEXO 5 – CUESTIONARIOS.....	0
ANEXO 6 – EL CASO DE TANZANIA.....	128
ANEXO 7 – ANÁLISIS DE CONSIDERACIONES DE GÉNERO EN LA FASE DE IDENTIFICACIÓN Y DISEÑO .....	129
ANEXO 8 – ANÁLISIS DE INDICADORES .....	134
ANEXO 9– RECOMENDACIONES DISEÑO CON EQUIDAD DE GÉNERO.....	139
ANEXO 10 – RELACIÓN DE CAPACITACIONES REALIZADAS POR EL PROYECTO .....	141
ANEXO 11 – TÉRMINOS DE REFERENCIA.....	142
ANEXO 12 – INFORME DE INICIO .....	177

## LISTADO DE TABLAS

TABLA 1. RESUMEN SOBRE LAS PREGUNTAS DE EVALUACIÓN .....	29
TABLA 2. RESUMEN DE LA APROXIMACIÓN METODOLÓGICA .....	31
TABLA 3. RESUMEN DE LA APLICACIÓN DE LOS MÉTODOS DE EVALUACIÓN .....	31
TABLA 4. POSIBLES LIMITANTES Y ESTRATEGIAS DE MITIGACIÓN .....	34
TABLA 5. INICIATIVAS DE LAS INSTITUCIONES COORDINADORAS EN PAÍSES SOCIOS. ....	54
TABLA 6. NIVEL DE CUMPLIMIENTO DEL SISTEMA M&E CON LOS DISTINTOS ELEMENTOS CLAVE .....	61
TABLA 7. PARTICIPACIÓN EN LAS ACTIVIDADES DEL PROYECTO DESAGREGADA POR SEXOS.....	88
TABLA 8. RETOS Y OPORTUNIDADES DE LA PANDEMIA SOBRE EL PROYECTO. ....	96

## LISTADO DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. PERCEPCIÓN SOBRE LA FORMULACIÓN DE DEMANDAS PARTE DE LOS PAÍSES SOCIOS.....	37
GRÁFICO 2: PERCEPCIÓN SOBRE EL GRADO DE PARTICIPACIÓN EN EL DISEÑO DEL PROYECTO .....	39
GRÁFICO 3. PERCEPCIÓN SOBRE LA ADECUACIÓN DEL PRESUPUESTO.....	65
GRÁFICO 4. PERCEPCIÓN SOBRE LA ADECUACIÓN DE LOS TIEMPOS DE EJECUCIÓN .....	67
GRÁFICO 5. USO DE RECURSOS FINANCIEROS EN LAS ACTIVIDADES DEL PROYECTO.....	69
GRÁFICO 6. MARCO NORMATIVO Y ESTRUCTURA DE COLABORACIÓN OIT Y GOBIERNO DE BRASIL.....	76
GRÁFICO 7. PERCEPCIÓN SOBRE LA IMPLICACIÓN DE LAS INSTITUCIONES SOCIALES EN EL PROYECTO. ....	79
GRÁFICO 8. NIVEL DE LOGRO DE LOS RESULTADOS DEL PROYECTO .....	84
GRÁFICO 9. NIVEL DE LOGRO DE LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO .....	85
GRÁFICO 10. PERCEPCIÓN DE LOS SOCIOS SOBRE LA CREACIÓN DE CAPACIDADES INDIVIDUALES .....	89
GRÁFICO 11. PERCEPCIÓN SOBRE MEJORA DE CAPACIDADES INSTITUCIONALES EN PAÍSES SOCIOS. ....	90

## 1. ACRÓNIMOS

<b>ABC</b>	Agencia Brasileña de Cooperación
<b>ABRAPA</b>	Asociación Brasileña de Productores de Algodón
<b>ANTD</b>	Agenda Nacional de Trabajo Decente
<b>CAD</b>	Comité de Ayuda al Desarrollo
<b>CAP</b>	Comité Acompañamiento Proyecto País
<b>CE</b>	Criterio de Enjuiciamiento
<b>CGP</b>	Comité de Gestión del Proyecto
<b>CONAETI</b>	Comisión Nacional de Erradicación del Trabajo Infantil
<b>CSS</b>	Cooperación Sur-Sur
<b>CSST</b>	Cooperación Sur-Sur Trilateral
<b>EG</b>	Equidad de Género
<b>FAO</b>	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
<b>IBA</b>	Instituto Brasileño del Algodón
<b>IBC</b>	Instituciones Brasileñas Cooperantes
<b>IR</b>	Iniciativa Regional de América Latina y el Caribe Libre de Trabajo Infantil
<b>M&amp;E</b>	Monitoreo y Evaluación
<b>MANUD</b>	Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo
<b>MIRTI</b>	Modelo de Identificación de Riesgo al Trabajo Infantil
<b>MPP</b>	Marcos de Planificación por País
<b>MRE</b>	Ministerio de Relaciones Exteriores de Brasil
<b>MTESS</b>	Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de Paraguay
<b>NNUU</b>	Naciones Unidas
<b>OCDE</b>	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
<b>ODS</b>	Objetivos de Desarrollo Sostenible
<b>OIT</b>	Organización Internacional del Trabajo
<b>P&amp;P</b>	Programa & Presupuesto bienal de la OIT
<b>PABA</b>	Programa de Acción de Buenos Aires

<b>PABA+4 0</b>	Segunda Conferencia de Alto Nivel de las Naciones Unidas sobre la Cooperación Sur – Sur
<b>PFTI</b>	Peores Formas de Trabajo Infantil
<b>PMA</b>	Programa Mundial de Alimentos
<b>PNETD</b>	Plan Nacional de Acción para el Empleo y el Trabajo Decente
<b>PNUD</b>	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
<b>POA</b>	Plan Operativo Anual
<b>SENAI</b>	Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial
<b>SEPRT</b>	Secretaria Especial de Previdencia y Trabajo del Ministerio de Economía
<b>TdC</b>	Teoría de Cambio
<b>TdR</b>	Términos de Referencia
<b>UNEG</b>	Grupo de Evaluación de Naciones Unidas

## 2. RESUMEN EJECUTIVO

### 2.1 Presentación y objeto de la evaluación.

Se presenta el informe de la evaluación de medio término independiente del *Proyecto Algodón con Trabajo Decente: Cooperación Sur-Sur para la Promoción del Trabajo Decente en los Países Productores de Algodón en África y América Latina* (en adelante "Proyecto Algodón TD" o simplemente "Proyecto"). Se trata de un proyecto de Cooperación Sur-Sur Trilateral (CSST) que tiene como objetivo contribuir a la promoción del trabajo decente, con énfasis en los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo, y a la mejora de las condiciones de trabajo en los países productores de algodón: Mali y Mozambique en África, y Paraguay y Perú en América Latina. Las instituciones que implementan el Proyecto son: la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en asociación con la Agencia Brasileña de Cooperación (ABC), quienes a su vez integran el Comité directivo responsable de la evaluación junto con el Instituto Brasileño del Algodón (IBA).

La evaluación independiente de mitad de término del Proyecto Algodón TD está principalmente orientada a la mejora y corrección de los procesos que se llevan a cabo en el marco del proyecto. El fin de la evaluación es formular, junto con los socios del proyecto, recomendaciones para orientar los cambios que se requieran en el diseño y en los procesos de gestión, M&E e implementación, así como para la orientación global de la ejecución y análisis de lecciones aprendidas. La evaluación cubre todos los aspectos del Proyecto Algodón TD, incluido su entorno, organización, relevancia, eficiencia en la utilización de los recursos y eficacia desde el inicio hasta la fecha de evaluación (mayo 2015-junio 2020), considerándose cruciales la sostenibilidad de los resultados obtenidos o esperados.

Se realizó una evaluación independiente no-experimental orientada al uso. La metodología implementada persiguió la obtención de información relevante para comprobar y valorar los resultados obtenidos y el grado de alcance de objetivos formulados y no formulados. La evaluación ha estado guiada por el modelo criterial y complementada con el modelo de teoría de programa. Los criterios utilizados fueron la relevancia, validez del diseño, eficiencia, eficacia de la gestión, eficacia y sostenibilidad. A continuación, se ofrece un resumen de los principales hallazgos, conclusiones y recomendaciones extraídas del proceso de evaluación.

### 2.2 Hallazgos

#### Relevancia

1.1 La **selección de los países** participantes en el proyecto Algodón TD ha sido adecuada, tanto en lo que se refiere a su distribución geográfica dentro de un proyecto global como en relación con las problemáticas y necesidades de cada uno de ellos en el sector del algodón.

1.2 Los actores consultados indican que, de manera general, las entidades de los países socios pudieron manifestar sus intereses y prioridades en las misiones prospectivas y los procesos consultivos que se llevaron a cabo durante la primera fase del proyecto. Se considera, por tanto, que se ha respetado el **principio de trabajar bajo demanda**, a pesar de que el proyecto global estaba diseñado antes de seleccionar a los países que participarían en él.



1.3 La selección de los países socios entre aquellos con los que existía una experiencia previa de trabajo en el sector del algodón, garantiza el **alineamiento** entre sus prioridades y las líneas de trabajo establecidas en el proyecto global.

1.4 Los proyectos país se realizan junto con las entidades gubernamentales de los países socios interesadas en el trabajo decente, por lo que están en línea con las prioridades y estrategias nacionales de desarrollo. Estas prioridades quedan definidas tanto en los estudios y diagnósticos como en los PRODOC de los distintos proyectos país.

1.5 La mayor parte de los informantes considera que los proyectos país fueron identificados en una relación de "asociacionismo", es decir, tomando **decisiones de manera conjunta** entre los distintos actores involucrados, tanto desde las instituciones coordinadoras (OIT y ABC), como desde los países socios.

2.1 El proyecto, al enmarcarse en el Programa Global de Trabajo Decente de la OIT, está totalmente **alineado con los principios y normas de la Organización respecto a la igualdad de género** y no discriminación, que establecen que no puede considerarse trabajo decente si no existe equidad de género.

2.2 **Los estudios de déficits** presentan en su mayoría análisis de los roles de género y déficits de derechos de las mujeres y niñas, destacando las situaciones de inequidad de género en la que viven la mayoría de las productoras y trabajadoras de la cadena del algodón.

2.3 Los estudios de déficits realizan el análisis de género de manera diferenciada, sin un guion compartido sobre los puntos esenciales a tratar, lo que les reduce la posibilidad de estandarización y estudio comparado entre los países que permitiera abordar problemáticas compartidas y generar más conocimiento.

3.1. El proyecto refleja claramente en su diseño el **alineamiento con las prioridades relevantes** tanto del gobierno de Brasil y la ABC, como de los marcos estratégicos globales de la OIT y los principios básicos de la CSST sobre horizontalidad.

4.1 A partir de la revisión de los Marcos de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo con los países participantes en el Proyecto Algodón TD se identifica un **alineamiento** estrecho entre los objetivos del proyecto y las estrategias de cooperación de los **organismos del sistema de desarrollo de NNUU** en los casos de Perú, Paraguay y Malí. En el caso de Mozambique, el alineamiento es débil al no plantear como prioridad el Marco de Cooperación la promoción del trabajo decente.

4.2 En cuanto al alineamiento del Proyecto Algodón TD a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), los cuatro países examinados comparten en los documentos de proyecto las **contribuciones a los ODS** que se esperan alcanzar, directamente a los ODS 8, 17 y 4, e indirectamente a los ODS 2, 5 y 12.

4.3 Respecto al alineamiento del Proyecto Algodón TD con el **PABA y con el PABA+40**, los documentos consultados no hacen referencia explícita a ellos. No obstante, es posible identificar conexiones entre esos marcos internacionales de la CSST y el proyecto.

5.1 El proyecto ha sido capaz de **adaptarse a los cambios políticos** que ha habido en los países socios sin modificar sustancialmente los objetivos que se encuentran en los niveles superiores de la lógica de la actuación.

5.2 Las dinámicas de la CSS han facilitado la **flexibilidad y adaptación** a los cambios políticos, al respetar la soberanía de los países socios y realizar principalmente acciones basadas en la transferencia de conocimientos y el fortalecimiento institucional.

5.3 Los principales cambios a los que ha tenido que hacer frente el proyecto son los relacionados con la **pandemia COVID-19** y la consecuente reducción de la movilidad.

## Validez del diseño

6.1 Las **Teorías de Cambio** se consideran muy adecuadas, ya que reflejan una profundidad de análisis considerable y un estudio de relaciones causales coherente e interconectado entre las teorías de programa país y la teoría del programa global. Están justificadas, son coherentes, plausibles, y están adecuadamente explicadas. También están correctamente contextualizadas, aunque no se ha diseñado una TdC para el caso de Mozambique ni se han modificado las TdC para reflejar los cambios contextuales que afectaron a la actuación.

6.2 La gran **limitante identificada** para la TdC es su falta de apropiación por parte de algunos de los actores más relevantes. Además, se echan en falta supuestos adicionales entre niveles de cambio que expliquen mejor la lógica de cambio y aumenten por tanto aún más la plausibilidad de las teorías.

7.1 El Proyecto Algodón TD se alinea claramente con los **principios y estándares internacionales** relacionados con el trabajo infantil, particularmente los Convenios OIT 138 y 182, y se puede considerar una acción enfocada directamente a esta temática.

7.2 Respecto a la contribución al diálogo social, se puede considerar que la actuación tiene una contribución notable al mismo.

7.3 El Proyecto Algodón TD no cuenta con un diseño que ponga foco en las cuestiones medioambientales y como estas afectan al trabajo decente y la consecución de logros relevantes. Algunas acciones contribuyen indirectamente a la protección del medioambiente, como el refuerzo de la inspección laboral y el uso intensivo de las nuevas tecnologías como resultado de la pandemia. En cualquier caso, se considera que la actuación no está enfocada en esta temática.

8.1 El Proyecto Algodón TD se enmarca dentro del Programa de CSS de Brasil en el sector algodonero. Desde el diseño del proyecto se ha procurado que sus acciones estén alineadas y complementen a otros proyectos implementados por las instituciones coordinadoras. Sin embargo, ni en el diseño del proyecto global ni en el de los proyectos país se establecen mecanismos o indicaciones específicas para facilitar **sinergias con otras actuaciones** o entre los distintos proyectos país. Esto se debe, en parte, a la propia naturaleza de los proyectos país, diseñados bilateralmente de acuerdo con las necesidades específicas de los socios de desarrollo; pero, en todo caso, el PRODOC del componente regional es suficientemente flexible para absorber estas sinergias en el caso de que se den durante la fase de ejecución y en los proyectos país se hace referencia al interés y necesidad de coordinación con otros proyectos bilaterales de Brasil y otras iniciativas de la OIT.

8.2 No se identifican **líneas de convergencia y complementariedad** entre los distintos proyectos país. Al actuar bajo demanda, cada proyecto se diseña por separado atendiendo a las necesidades de cada país (aunque sin perder de vista su encaje en el proyecto global y la

coordinación e intercambio entre ellos dependerá de la iniciativa de las entidades coordinadoras durante la fase de implementación.

8.3 La consideración del principio de **beneficio mutuo** es limitada, tanto en el componente regional como en los distintos proyectos país. En el diseño del proyecto se presta más atención a lo que desde Brasil se puede ofrecer a los países socios que a lo que se podría obtener Brasil, y no se incluyen indicadores que permitan valorar los beneficios obtenidos por las instituciones brasileñas.

9.1 En el diseño del proyecto global y de los proyectos país de Perú y Paraguay no se han propuesto resultados, logros ni actividades específicas para **eliminar los déficits de equidad** y atender las necesidades específicas de las trabajadoras del algodón, en función a las conclusiones y recomendaciones realizadas en los informes de déficits de trabajo decente.

9.2 En el proyecto de Mali se recogieron inicialmente dos actividades orientadas al liderazgo y a la formación de mujeres, pero quedó reducida a una sola actividad en la matriz incorporada en el PRODOC. Igualmente, en el de Mozambique se indica que una actividad irá orientada a la formación de una asociación de mujeres. En cualquier caso, el valor del hallazgo aumenta ante el reto que supone la incorporación de acciones con perspectiva de género en sociedades con resistencias socioculturales al reconocimiento de los derechos de las mujeres.

9.3 El proyecto de **Tanzania** es el único que integra en el resultado 2 un producto y una actividad orientada a formar a las mujeres de un distrito del país. Cuenta con planificación temporal y presupuesto.

10.1 De manera general, el **sistema de M&E** facilita la toma de decisiones basándose en los datos recogidos y el análisis sistemático de información sobre el proyecto global y los proyectos país. El sistema incluye la gran mayoría de los elementos clave que aseguran la calidad y relevancia de la información, a saber, lógicas de la actuación, sistemas de medida, responsabilidad, periodicidad de recogida, fuentes de verificación, desagregación de costes y datos, herramientas de reporte y una base de datos. No obstante, se han identificado problemas con la naturaleza y número de indicadores, la falta de metadatos para los mismos, la inexistencia de un monitoreo del análisis de riesgos del proyecto y la falta de una orientación de género que trascienda el desglose por sexo.

10.2 Con respecto a la **función de reporte**, los informes de progreso no reflejan claramente el alcance y progreso de los indicadores a nivel país, lo que dificulta el vínculo entre los resultados y logros en cada país con los logros globales.

10.3 Con respecto al **uso de la información**, los socios con mayor progreso en la implementación coinciden en la validez de la información generada para abordar el proceso y tomar decisiones basadas en evidencias. Por contra, se identificaron informantes de instituciones implementadoras técnicas y entidades de países socios que aseguran no recibir información sobre monitoreo de forma sistemática, sino más bien de forma puntual o bajo demanda.

10.4 La iniciativa de presentar la información relevante del proyecto de forma visual y atractiva se considera altamente relevante, ya que permite llegar a una mayor audiencia y aumentar la **visibilidad** de la intervención.

## Eficiencia

11.1 Los **recursos disponibles** para la actuación se consideran adecuados, tanto financieros, como humanos y materiales. Se han buscado oportunidades de cofinanciación, aunque se considera que se podría asegurar más la cofinanciación a través de donantes alternativos. Una mayoría de informantes considera también adecuados los plazos de ejecución.

11.2 En los presupuestos de los proyectos no se recogen partidas específicas para la construcción de **equidad de género** en la cadena de valor del algodón. En relación con los recursos humanos del proyecto no se ha localizado ninguna persona encargada de revisar y orientar las acciones de este desde la perspectiva de género.

12.1 El gasto de personal del proyecto representa un 44% del presupuesto, mientras que los gastos técnicos (actividades, subcontrataciones y viajes) representan el 48%. El resto del presupuesto está destinado a gastos operativos y otros.

12.2 Un tercio del presupuesto utilizado para actividades se ejecutó de manera bilateral entre Brasil y el resto de los países participantes (principalmente Mali, Perú y Mozambique). Otro tercio del presupuesto de actividades se realizó de forma multilateral entre países socios y países no directamente involucrados en el Proyecto Algodón TD. Otro tercio del presupuesto se destinó a acciones conjuntas entre los países participantes del proyecto. Las acciones realizadas entre tres países del Proyecto Algodón TD suponen un porcentaje del 4% del gasto.

12.3 **La implementación del proyecto** se encuentra retrasada por diversas razones, tanto contextuales – cuestiones políticas de Brasil y también de cada país, como a consecuencia de la pandemia del COVID-19. La extensión ya aprobada del proyecto se espera permita ajustar ese retraso. Se espera también que la realización de la gran mayoría de acciones de forma remota permita un uso más eficiente de recursos.

12.4 Se han reportado esfuerzos para **asegurar sinergias entre los socios de desarrollo** que permitiesen un uso más eficiente de los recursos. Esto se ha realizado a través de la implementación conjunta tanto de actividades de coordinación (como la realización de los CAP) como actividades propias del proyecto, como en el caso de la realización de talleres conjuntos. También se han identificado estrategias alternativas que permitiesen un uso más eficiente de los recursos disponibles. Por un lado, pasaría por ampliar aún más el alcance de participantes del proyecto e involucrar a actores del área de la educación, salud, asistencia social que trabajan directa o indirectamente en la lucha contra el trabajo infantil. Por otro lado, centrándose más en el trabajo directo con los productores de algodón en los distintos países. Finalmente, se ha identificado una posible alternativa para hacer más eficientes las reuniones del CAP, que supondría reducir el número de representantes por institución con la finalidad de facilitar el proceso de interlocución y toma de decisiones.

12.5 La participación de **Tanzania** en la primera fase del proyecto tiene un considerable impacto negativo en términos del eficiente uso de recursos.

### Eficacia de la gestión

13.1 El planteamiento del proyecto es suficientemente **flexible para que se den beneficios mutuos** entre los países participantes. En el caso de Brasil, se aprecian beneficios en ámbitos como la proyección internacional, el impacto en el espacio regional, la legitimación de las políticas públicas brasileñas, la visibilización de áreas de vanguardia, la interacción con organismos internacionales o la creación de una agenda de trabajo conjunta con los países

socios; aunque existen dificultades para valorar, en términos tangibles, algunos de estos beneficios.

14.1 El proyecto en sus dos niveles de gestión, el CGP, de gestión más general, y los CAP, para el acompañamiento de los proyectos país, son valorados como **espacios de gestión compartida**, horizontal y concertación que propicia la toma de decisiones consensuada. La mayoría de informantes de los tres principales grupos de interés muestran percepciones positivas tanto sobre la gestión compartida llevada a cabo en el proyecto como la participación activa lograda durante sus fases.

14.2 Mientras que hay consenso en el rol compartido para el ejercicio de la gestión estratégica entre la OIT y la ABC, representantes de ambas instituciones han destacado la importancia de agilizar ciertas acciones relacionadas con la **gestión operativa**, lo que supondría una mayor autonomía en esta área por parte de la OIT.

14.3 El proyecto documenta todas las actividades y sus resultados. De forma general, se sistematizan las acciones llevadas a cabo, que también se comparten con los socios relevantes. En cualquier caso, más allá de los documentos y la web del proyecto, no existe un sistema de **gestión de conocimiento** que permita a los distintos países socios acceder a la información específica generada por el proyecto, y en algunos casos no se socializan sistemáticamente documentos concretos como los informes de misiones.

15.1 A pesar de que el diseño del Proyecto Algodón TD no establece mecanismos específicos de **coordinación con agentes externos**, estas se han ido dando durante el desarrollo del proyecto, tanto con otras iniciativas de la OIT como de la ABC. El tipo e intensidad de las sinergias difiere en cada país y depende principalmente de la voluntad de los coordinadores nacionales.

15.2 Las **acciones conjuntas** suelen estar más orientadas a la celebración de eventos, tanto regionales como nacionales, que al intercambio de experiencias de trabajo conjunto en el marco de los proyectos país, como participación en formaciones, misiones, etc.

15.3 Existen ejemplos exitosos de colaboración y creación de **sinergias con otras actuaciones**, como el proyecto "Clear Cotton" de la UE. No obstante, existe margen para la búsqueda de mayores sinergias con otros proyectos y otras agencias del sistema de NNUU que trabajan en el sector del algodón.

## Eficacia

16.1 No se han podido establecer los **niveles de logro** de los indicadores a nivel país ya que la información desagregada no está disponible. Adicionalmente, el nivel de logro del proyecto global solo se ha podido establecer para 2 de los 13 indicadores de objetivo, debido a la falta de información y los problemas identificados.

16.2 El análisis revela que los logros de resultados en las fases 1 y 2 de la actuación son considerables. A pesar de que la lógica de medición del marco de resultados permite que el indicador sobre la sistematización de buenas prácticas se dé por alcanzado, todavía hay margen para seguir avanzando, ya que el proyecto tiene un proceso de implementación de buenas prácticas pendiente considerable en Mali y Mozambique.

16.3 Los **efectos colaterales** esperados hacen referencia a un alcance de la actuación más allá del sector algodonnero, una mayor colaboración entre instituciones gubernamentales de los países y ajustes que han permitido entre otras cosas, fomentar el asociacionismo entre

productores. Entre los efectos colaterales positivos no esperados destacan la involucración de Bolivia en la metodología prospectiva y la involucración de Jamaica y Myanmar en un evento regional. No se identificaron efectos no intencionados negativos.

17.1 El proyecto ha avanzado considerablemente en el alcance de los resultados previstos para **mejorar las capacidades** de las instituciones de los países socios en el diseño e implementación de políticas y programas para promover el trabajo decente en el sector de la producción del algodón.

17.2 Hay una percepción positiva sobre la creación de capacidades en el marco del proyecto, especialmente en lo que tiene que ver con la incorporación de los principios de trabajo decente y la mejora de los sistemas de información y monitoreo sobre trabajo decente. La categoría con una valoración menos alta es la que tiene que ver con la creación de capacidades para movilizar y gestionar recursos técnicos y financieros.

17.3 En el ámbito individual, hay satisfacción con las capacitaciones recibidas, pero el acompañamiento que se da a la aplicación del aprendizaje recibido es algo limitado.

17.4 Hay una preocupación especial por la apropiación institucional, procurando capacitar a personas que tengan un perfil adecuado y garantizar la sostenibilidad de los procesos. Una manera de hacerlo es enfocándose hacia los mandos medios más que en los superiores, entre los que suele haber mucha rotación.

18.1 **La transversalización de género** en los productos que se han elaborado en el marco del proyecto presentan una calidad dispar, mientras que unos ofrecen un resultado integrador de la perspectiva de género, otros la abordan de manera superficial y otros no la incorporan.

18.2 Los materiales de sensibilización presentan una imagen equilibrada de los roles de género, aunque hay un margen de mejora a los dedicados a la población productora de algodón.

18.3 En los talleres y capacitaciones la transversalización de la perspectiva de género ha estado presente en dos de ellos, pero en el resto no se encuentran hallazgos que lo corrobore.

18.4 La aplicación del MIRTÍ en Paraguay y de MONITORA 8.7. en Paraguay y Perú está atendiendo a las diferencias de género y ofrecerá información desagregada y específica por razón de sexo.

18.5 La participación de población femenina en las actividades de capacitación sigue siendo inferior a la de los hombres, especialmente en los eventos que requieren viajes al extranjero.

18.6 El equipo director y técnico del proyecto está constituido en su mayoría por mujeres, recae sobre ellas la toma de decisiones y la mayoría de las negociaciones.

18.7 Las receptoras y receptores consideran que el proyecto les ha ayudado a generar toma de conciencia respecto a la problemática de género. Los y las integrantes del grupo gestor no tienen una idea compartida sobre la contribución del proyecto en el aumento la conciencia de la problemática de género. Para ellas, no es destacable, mientras que los hombres presentan opiniones muy polarizadas. Para unos ha sido muy importante y para otros nada.

19.1 **La pandemia COVID-19** y los confinamientos han supuesto un retraso en la implementación de los proyectos país.

19.2 Se ha tratado de minimizar el impacto sobre los resultados del proyecto, pero inevitablemente ha afectado a la planificación e implementación de las actividades: algunas se han virtualizado, otras se han aplazado y otras se han modificado.

19.3 Se aprecia un impacto diferenciado en los distintos proyectos país. Esto se debe tanto a las diferencias de intensidad que ha tenido la pandemia en los distintos países, como a los estados de implementación en los que se encontraba cada proyecto país.

19.4 La modalidad de CSS supone una cierta ventaja frente a la cooperación tradicional para adaptarse a este tipo de situaciones. Al estar basada fundamentalmente en el intercambio de conocimientos entre instituciones, ha sido posible continuar con la mayor parte de las acciones a pesar de las nuevas circunstancias.

19.5 Los confinamientos y la reducción de la movilidad internacional han supuesto un gran avance en lo que se refiere a la utilización de TIC y herramientas virtuales.

19.6 La disponibilidad y empleo de soluciones digitales para mitigar los efectos adversos de la pandemia ha sido adecuada, aunque con diferencias entre los países y, dentro de estos, entre las regiones rurales y urbanas.

## Sostenibilidad

20.1 El proyecto ha logrado **avances relevantes** tanto en Perú como en Paraguay que permiten asegurar la sostenibilidad de resultados, principalmente debido a la institucionalización de metodologías (como las cartas disuasivas, notificación colectiva) y la aprobación de leyes y normas relevantes. Además, la naturaleza de la puesta en marcha de herramientas como el MIRTI o MONITORA es altamente sostenible en cuanto a que pueden ser replicadas y utilizadas en una diversidad de sectores.

20.2 **Los retos** identificados para asegurar la sostenibilidad son los cambios políticos contextuales y la movilidad de personal en las instituciones gubernamentales. En este sentido, se identifica la necesidad de seguir avanzando en la coordinación tripartita para asegurar la sostenibilidad más allá de la institucionalización gubernamental. Esto es debido a que la movilidad de representantes en estas instituciones de trabajadores, y también de empleadores, suele ser más baja que en los gobiernos. No se han identificado documentos específicos con estrategias de salida que estén orientados a fortalecer la sostenibilidad de la actuación.

## 2.3 Buenas prácticas y lecciones aprendidas

Las siguientes buenas prácticas y lecciones aprendidas se desarrollan con más detalle en los anexos correspondientes, presentándose aquí únicamente una idea general sobre las mismas.

### Buenas prácticas

Capacidad de adaptación a contextos específicos: A pesar de los marcos del proyecto son relativamente restringidos, el proyecto ha sido lo suficientemente flexible para adaptarse a los contextos específicos de intervención de los distintos países y a los cambios, tanto políticos como de otros tipos, que se han dado durante la ejecución. A esto ha contribuido el diseño de los PRODOC (tanto del proyecto global como de los proyectos país), planteados desde una lógica abierta, que ha permitido incorporar temáticas que van más allá de la producción del algodón propiamente dicha para tratar de abarcar toda la cadena: transporte, manufactura, comercio, etc.



Metodología de las cartas disuasorias: Esta práctica tiene su origen en la misión sobre inspección de trabajo que se llevó a cabo en Brasil en 2019 y que incluyó a representantes de Perú y Paraguay. Los objetivos de la misión pasaban por promover el intercambio de experiencias en los ámbitos de la lucha contra el trabajo infantil y la notificación colectiva en la inspección de trabajo, frente a las notificaciones individuales que se realizaban hasta la fecha. El modelo brasileño de la notificación colectiva fue adoptado por Perú bajo el nombre de "cartas disuasorias", adaptándolo a sus necesidades particulares y formalizándolo en su ordenamiento jurídico.

Sistema MONITORA 8.7: La herramienta MONITORA 8.7 es un sistema que permite el monitoreo de las estrategias para la eliminación de las peores formas de trabajo infantil. La herramienta establece una serie de indicadores que permite dar seguimiento a la implementación de planes, políticas e iniciativas nacionales de lucha contra el trabajo infantil, pudiéndose agregar información de distintas instituciones. Su uso se ha incorporado en Paraguay y Perú a través de la CONAETI, considerándose que ha sido apropiada favorablemente por parte de los gobiernos nacionales. Además, ha propiciado el trabajo conjunto y el intercambio de información entre estos dos países, que han socializado los resultados de sus experiencias e intercambiado aquellos elementos más provechosos.

### Lecciones aprendidas

La pandemia y los efectos en la lógica de futuras iniciativas de CSST. La pandemia COVID-19 ha tenido un claro impacto negativo en la intervención en lo que respecta a los retrasos de ejecución. No obstante, las consecuencias de las restricciones de movilidad internacionales impuestas a raíz de la pandemia pueden tener un impacto significativo en las lógicas de implementación de futuras iniciativas de CSST, que se centren principalmente en la asistencia técnica y el intercambio de experiencias. Se ha confirmado que el uso de las TIC y la virtualización de ciertas acciones era algo que se llevaba buscando desde hace tiempo, pero la puesta en marcha de estas iniciativas no siempre es sencilla por la resistencia a cambiar modelos tradicionales de implementación. En este sentido, la pandemia ha dado una oportunidad para doblegar esas resistencias, probando que, si bien el carácter presencial es fundamental para ciertas actividades como las prospecciones o misiones de formación en zonas rurales, también es posible realizar muchas otras de manera virtual con resultados similares.

Aprendizajes sobre la experiencia en Tanzania. El caso de Tanzania se considera relevante por el impacto que genera en el proyecto, en las autoridades nacionales y en la potencialidad de asegurar lecciones sobre la implementación de intervenciones de CSST específicas en el país y generales. Más allá de las consideraciones contextuales que afecten a la implantación y desarrollo de acciones de CSST, es importante tener un registro de las lecciones fundamentales que se puedan extraer de cada experiencia.

El valor diferenciador de la CSST: La evaluación refleja claramente el éxito del Proyecto Algodón TD en cuanto a su alta capacidad de adaptación a retos contextuales, y más concretamente a los que se dan en el ámbito político. Este tipo de retos políticos al más alto nivel suelen tener un impacto considerable en modelos de cooperación poco flexibles llegando incluso a suprimir algunas iniciativas. En el caso del Proyecto Algodón TD queda evidenciado que la cooperación se ha realizado efectivamente entre estados y no entre gobiernos, y ese ha sido



un factor clave a la hora de asegurar la continuidad del proyecto y también afianzar la sostenibilidad de los resultados.

## Conclusiones

### Alineación con las necesidades de países socios

Conclusión 1: Las fases de identificación y diseño de la actuación han sido participativas, y han asegurado la relevancia de la actuación a través del trabajo bajo demanda, la toma de decisiones conjunta, la selección de países con experiencias previas de CSST en el sector del algodón, y buscando una cooperación más allá de las experiencias regionales. Conclusión vinculada a hallazgos 1.1, 1.2, 1.3, 1.4 y 1.5.

### Alineación con principios y normas

Conclusión 2: El proyecto se alinea de manera directa con los principios y normas de la OIT respecto a la igualdad de género y no discriminación, ya que es parte del Programa Global de Trabajo Decente. Los informes de déficits evidencian la necesidad que existe de aplicar el enfoque de género en la construcción de trabajo decente en la cadena de valor del algodón. Esta necesidad responde a que la falta de equidad perpetúa situaciones de discriminación hacia las mujeres y niñas implicadas en el modelo productivo del algodón en los países seleccionados. Conclusión vinculada a hallazgos 2.1, 2.2 y 2.3.

### Alineación estratégica global

Conclusión 3: El proyecto se alinea con las prioridades de las entidades coordinadoras, los principios básicos de la CSST, los Marcos de Cooperación de las NNUU para el Desarrollo en cada país (aunque débilmente en Mozambique), los principios de la OIT y los estándares internacionales sobre trabajo infantil y diálogo social, así como con la Agenda 2030. Incluso en aquellos marcos relevantes donde no hay vinculación explícita (como para el PABA), se pueden encontrar vínculos entre prioridades. Por contra, solo se identificó una alineación indirecta con temáticas de protección del medioambiente. Conclusión vinculada a hallazgos 3.1, 4.1, 4.2, 4.3, 7.1, 7.2, y 7.3.

### Adaptabilidad

Conclusión 4: El proyecto ha demostrado una alta capacidad de adaptación a los retos contextuales de tipo político, social y económico, así como a los vinculados con la pandemia del COVID-19. Esta adaptación se ha visto reforzada por las características inherentes a la naturaleza de la CSST, especialmente en lo que se refiere a la cooperación interinstitucional. Conclusión vinculada a hallazgos 5.1, 5.2 y 5.3.

### Lógica interna

Conclusión 5: Las TdC diseñadas son adecuadas y reflejan clara y coherentemente la lógica de la actuación, aunque se echa en falta una específica para Mozambique, así como supuestos concretos asociados a los distintos niveles de logro. No obstante, el principal problema encontrado es la limitada apropiación por parte de las entidades socias, lo cual invalida parte

de su relevancia ya que dificulta un entendimiento claro de las lógicas de la intervención, así como de la forma en la que cada proyecto país contribuye al proyecto global. Conclusión vinculada a hallazgos 6.1 y 6.2.

### Sinergias y beneficio mutuo

Conclusión 6: El marco del Proyecto bajo la lógica de la CSST y la flexibilidad permitida en su concepción ha facilitado que, aunque la fase de diseño no recogiese indicaciones concretas para potenciar sinergias internas y externas, estas se diesen durante el proceso de implementación, principalmente con otras iniciativas de la OIT y, en menor medida, de la ABC. No obstante, no tener indicaciones específicas sobre la manera de establecer sinergias desde las instituciones coordinadoras del proyecto limita la capacidad de estas para generar esas sinergias, que varían en tipo e intensidad en cada país. Conclusión vinculada a hallazgos 8.1, 8.2, 15.1, 15.2 y 15.3.

Conclusión 7: El diseño del proyecto refleja de forma limitada el principio de beneficio mutuo, ya que no explicita de qué manera se espera que Brasil se beneficie del intercambio, ni en qué medida se espera que lo logre. Esta manera de planificar los proyectos puede explicar las limitaciones identificadas para generar beneficios mutuos tangibles: el hecho de que la demanda salga de los países socios hace que durante las fases de identificación y diseño se tienda a prestar más atención a lo que se puede ofrecer a estos países que a lo que se puede obtener desde el lado brasileño. En este sentido, se puede afirmar que existe una cierta tensión entre los principios de beneficio mutuo y de actuar bajo demanda, que se ve reflejado especialmente en la formulación de los proyectos país. Conclusión vinculada a hallazgos 8.3 y 13.1

### Perspectiva de equidad de género en el diseño

Conclusión 8: El diseño de los proyectos no ha conseguido abordar las inequidades de género detectadas en los informes de déficits. La falta de acciones específicas y una débil transversalización de la perspectiva de género en el diseño de las actividades previstas limitan la generación de oportunidades para las mujeres y niñas. Las dificultades para construir relaciones de equidad son un obstáculo en la construcción del paradigma del Trabajo Decente. Conclusión vinculada a hallazgos 9.1, 9.2 y 9.3.

### Sistema de M&E

Conclusión 9: El sistema de M&E existente recoge los elementos clave que permiten en gran medida la toma de decisiones basadas en la información sobre el proceso de implementación del proyecto. No obstante, se han identificado elementos problemáticos referidos a la medición de logros y vinculación de estos entre los proyectos país y el proyecto global, la inexistencia de un monitoreo del análisis de riesgos del proyecto y la limitada orientación de género del sistema. La falta de indicaciones claras sobre cómo medir los indicadores de objetivo a nivel global (metadatos) recogidos en el AE, así como alguna debilidad en la lógica del marco de resultados contribuyen a que las mediciones realizadas tengan en algunos casos una relevancia limitada. Conclusión vinculada a hallazgos 10.1, y 16.2.

## Diseminación de avances y resultados

Conclusión 10: En cuanto a la función de reporte, se concluye que hay espacio para la mejora en el proceso de diseminación de avances, ya que, aunque se envían sistemáticamente y de manera periódica los reportes, estos no siempre llegan a todos los actores interesados. Desde la coordinación del proyecto se han realizado esfuerzos considerables para maximizar el uso de la información generada, realizando documentos y visualizaciones atractivas, que deberían seguir explotándose, ya que permiten un mayor alcance y diseminación de resultados a una mayor audiencia. Conclusión vinculada a hallazgos 10.2, 10.3, y 10.4.

## Disponibilidad y uso de recursos

Conclusión 11: Tanto los recursos como los tiempos de ejecución se consideran adecuados, ya que los retrasos experimentados en la implementación se esperan ajustar con la extensión del proyecto en el tiempo ya aprobada. Esto genera el reto de ejecutar el presupuesto disponible en el tiempo restante de implementación, especialmente si se considera que algunas acciones tendrán un coste menor al ser realizadas de forma remota. Se han buscado oportunidades de cofinanciación y sinergias con otros proyectos y otros donantes, aunque se considera que se podrían hacer más esfuerzos para asegurar la cofinanciación a través de donantes alternativos. La limitada transversalización de temas de equidad de género se refleja también en la falta de partidas específicas al trabajo con mujeres o niñas y la inexistencia de especialistas para realizar las oportunas orientaciones sobre la incorporación del trabajo en género en el proyecto. Conclusión vinculada a hallazgos 11.1, 11.2 y 12.3.

Conclusión 12: Durante el proceso de implementación se han realizado esfuerzos para ser eficientes en el uso de recursos al mismo tiempo que se generan sinergias, y una variedad de actividades de coordinación y del proyecto se han realizado de forma conjunta, especialmente en el caso de Perú y Paraguay. Asimismo, se han identificado algunas alternativas para alcanzar mayores niveles de eficiencia. Más allá de las razones y causas que generaron la salida de Tanzania del proyecto (incluidas en el anexo 6), la experiencia y esfuerzos deberían quedar adecuadamente reflejadas en la tercera y última fase de la actuación con el objetivo de compartir lecciones aprendidas y de, eventualmente, poder reactivar esa cooperación en el futuro. Conclusión vinculada a hallazgos 12. 4 y 12.5.

## Mecanismos de coordinación

Conclusión 13: Los espacios de coordinación, tanto a nivel global como a nivel país, son valorados como espacios de gestión compartida, horizontal y de concertación, que propician la toma de decisiones consensuada. Se considera igualmente adecuado el nivel de coordinación entre las IBC y las entidades de los países socios, aunque existe margen para mejorar en algunos casos donde los mecanismos de coordinación y comunicación que se establecen a través de cauces no formales. En el nivel operativo, se presentan oportunidades para agilizar ciertos procesos que pasarían por dar mayor autonomía a la OIT e involucrar más a algunas IBC. Conclusión vinculada a hallazgos 14.1, y 14.2.

## Gestión del conocimiento

Conclusión 14: A pesar de los esfuerzos de sistematización de información, no se dispone de un sistema de gestión de conocimiento que permita a los distintos países socios acceder a la información específica generada por el proyecto como son los informes de misión. Conclusión vinculada al hallazgo 14.3.

## Eficacia

Conclusión 15: El análisis refleja ciertas debilidades en el marco de resultados, tanto a nivel de lógica, como de medición, establecimiento de metas e información disponible, que impidieron definir nivel de logro a nivel de objetivo del proyecto. En el nivel de los resultados, se ha alcanzado un logro considerable de acuerdo con los indicadores establecidos. El proyecto ha avanzado considerablemente en el alcance de los resultados orientados a aumentar las capacidades de las instituciones de los países socios en el diseño e implementación de políticas y programas para promover el trabajo decente en el sector de la producción del algodón. En el ámbito individual, hay satisfacción con las capacitaciones recibidas, aunque el acompañamiento a la aplicación del aprendizaje recibido es limitado. En el ámbito institucional, hay una preocupación por la sostenibilidad del proyecto y se realizan acciones concretas en este sentido. Se han identificado una serie de efectos colaterales positivos esperados y no esperados, lo que refleja un interés y esfuerzo por ir más allá de lo estipulado en el diseño de la actuación y los marcos lógicos. Conclusión vinculada a hallazgos 16.1, 16.2, 16.3, 17.1, 17.2, 17.3 y 17.4.

Conclusión 16: El proyecto gestiona el trabajo en favor de la equidad de género a nivel estratégico y cuenta con el marco referencial de OIT, lo que ha permitido elaborar productos que han sabido introducir correctamente la problemática de derechos de las mujeres. La dificultad se encuentra en que no se ha inferido al nivel operativo de manera sistematizada. El resultado es que el trabajo en género a ese nivel se realiza sin una hoja de ruta que lo planifique, ejecute y supervise, tanto en lo que se refiere a actividades específicas como a su transversalización, teniendo por tanto unos resultados muy desiguales y poco controlados por el proyecto. Conclusión vinculada con hallazgos 18.1, 18.2, 18.3, 18.4, 18.5, 18.6 y 18.7.

Conclusión 17: De forma general, la pandemia ha tenido un considerable impacto negativo en la implementación del proyecto. La naturaleza de la actuación bajo la lógica de CSST ha supuesto una cierta ventaja frente a la cooperación tradicional para adaptarse a este tipo de situaciones, ya que, al estar basada fundamentalmente en el intercambio de conocimientos entre instituciones, ha sido posible continuar con la mayor parte de las acciones a pesar de las nuevas circunstancias. La pandemia también ha agilizado la utilización de TIC y herramientas virtuales, lo que lleva asociado una serie de ventajas respecto al uso eficiente de recursos. No obstante, el uso de estas herramientas tiene un alcance diferenciado entre países y muy limitado en el ámbito rural en general. Conclusión vinculada a hallazgos 19.1, 19.2, 19.3, 19.4, 19.5 y 19.6.

## Sostenibilidad

Conclusión 18: Se han logrado resultados relevantes que permiten asegurar hasta cierto punto la sostenibilidad de resultados en Paraguay y Perú, aunque existen resultados muy relevantes que todavía no se han afianzado, como la institucionalización efectiva de la metodología

prospectiva en Perú, o la modalidad de inspección laboral introducida por el proyecto en Paraguay. Se ha identificado también la necesidad de reforzar e incidir más en la coordinación tripartita para asegurar la sostenibilidad más allá de la institucionalización gubernamental. Con respecto a los países africanos, es importante destacar que en contextos como los de Mali y Mozambique, donde hay una prevalencia de pobreza crónica, es donde más retos se experimentan a la hora de asegurar la sostenibilidad de actuaciones de desarrollo. Más aun, en circunstancias de alta inestabilidad política, como es el caso de Mali, estos retos se multiplican. De ahí la importancia de asegurar estrategias de sostenibilidad en estos países, tomando como base las experiencias de implementación en los países de Latinoamérica. Conclusión vinculada a hallazgos 20.1 y 20.2.

## 2.4 Recomendaciones

**Recomendación 1. Con el objetivo de continuar desarrollando sinergias y maximizando la complementariedad** tanto de forma interna como externa, se propone lo siguiente:

- Con respecto a las sinergias internas, se deberían establecer directrices claras en los documentos marco de los proyectos destinadas a potenciar sinergias entre estos. Para el restante periodo de ejecución sería de especial importancia asegurarlas en los casos de Mali y Mozambique. Por otro lado, la ABC debería buscar más espacios de complementariedad entre su cartera de actuaciones de CSS y CSST. Vinculado a conclusión 6
- Para maximizar las sinergias externas, se recomienda mantener reuniones con las personas responsables de proyectos similares que se lleven a cabo en las zonas de actuación y tratar de buscar puntos en común, posibles alianzas, vías alternativas de cofinanciación y mecanismos que faciliten el establecimiento de sinergias. Igualmente, debe tenerse en cuenta la posibilidad de planificar algunas acciones de manera conjunta desde el inicio, con el fin de mejorar la eficiencia en el uso de los recursos, la eficacia en el alcance de los resultados y una mayor sostenibilidad de las acciones. A estos efectos es interesante la posibilidad de incluir, a título consultivo, en los CGP y en los CAP a actores externos al proyecto (por ejemplo, provenientes de otras agencias de NNUU que trabajan en temáticas similares) o establecer mesas de trabajo conjuntas que se reúnan periódicamente. Vinculado a conclusión 6.
- El diseño de los proyectos futuros debería destacar con más claridad el principio de beneficio mutuo, y ser tenido en cuenta durante la elaboración de los marcos lógicos, tratando de recoger de forma clara y precisa cómo Brasil se podría beneficiar de esta modalidad de cooperación. Una opción que podría ayudar a ello sería incluir indicadores claros y precisos que permitan valorar lo que se espera que reciba Brasil en el marco de las actuaciones. También se deben establecer mecanismos que faciliten el establecimiento de sinergias entre los distintos proyectos país. Vinculado a Conclusión 7
- Poner en marcha un repositorio o sistema de gestión del conocimiento donde se sistematice toda la información del proyecto, tanto la más general como la más detallada, y que los países socios tengan acceso y puedan contribuir a su desarrollo aportando experiencias y buenas prácticas. Se podría considerar utilizar la plataforma de la OIT "southsouthpoint.net". Se debe hacer un esfuerzo por difundir los resultados de los estudios realizados en el marco del proyecto, subiendo toda la documentación a la página web y estableciendo un sistema de comunicación (*mailing* o similar) con todos los actores

participantes, incluyendo a todas las asociaciones de empleadores y trabajadores de los países participantes. El sistema podría contar igualmente con un foro online para la comunicación e intercambio directo. Se debería asegurar también que el caso de Tanzania queda adecuadamente sistematizado, con el fin de compartir lecciones aprendidas y de eventualmente poder reactivar esa cooperación en el futuro. Vinculado a conclusiones 12 y 14.

Criterio de evaluación relacionado: Validez del diseño y eficacia de la gestión.

Responsabilidad: OIT (Oficina Regional y oficinas subregionales y Brasil), ABC, IBA y entidades de países socios.

Prioridad: Muy Alta.

Implicación de recursos: Vinculada al desarrollo del sistema de gestión de conocimiento

Tiempo: Corto plazo.

**Recomendación 2.** Las siguientes propuestas están orientadas a **mejorar los sistemas de medición y reporte de resultados y diseminación de logros:**

- Dada la dificultad para establecer medidas y el elevado número de indicadores a nivel objetivo, se propone hacer una selección de los indicadores más relevantes para establecer el logro de objetivos al más alto nivel, defendiendo claramente qué y cómo se van a medir los indicadores finalmente seleccionados. La propuesta se incluye en el anexo 8. Vinculado a conclusión 9.
- Asegurar la diseminación de avances y resultados de monitoreo a todas las entidades involucradas en el proyecto, tanto del tripartito como entidades técnicas implementadoras. Con el objetivo de generar apropiación, el informe de progreso anual podría complementarse con informes cuatrimestrales sencillos, para asegurar que la información fluye y las distintas entidades están informados sobre los avances del proyecto. En los informes se debe especificar claramente los resultados y logros en cada país, vinculándolos con los logros a nivel global. También se recomienda continuar con los esfuerzos realizados para desarrollar materiales de comunicación visuales y atractivos que permitan dar más eco a los logros del proyecto, llegando más a la sociedad civil. Vinculado a conclusión 10.
- Asegurar que las TdC son adecuadamente presentadas y diseminadas durante la implementación de los proyectos en Mali y Mozambique. En el caso de este último país, tendrá que diseñarse una específica. Vinculado a conclusión 5.

Criterio de evaluación relacionado: Validez del diseño, eficacia de la gestión y eficacia.

Responsabilidad: OIT (Oficinas país), ABC, IBA y entidades de países socios.

Prioridad: Muy Alta.

Implicación de recursos: principalmente uso de recursos humanos internos.

Tiempo: Corto plazo.

**Recomendación 3.** Las siguientes propuestas están orientadas a **agilizar operaciones:**

- Acordar de manera conjunta las acciones operativas más comunes para que puedan priorizarse y ser realizadas directamente por la OIT, entidad encargada de la gestión

operativa. Entre estas acciones se encuentran las invitaciones a ciertos actores, que se suelen enviar desde la ABC. Vinculado a conclusión 13.

- Reducir el número de representantes por institución en los CAP con la finalidad de facilitar el proceso de interlocución y tomada de decisiones. Vinculado a conclusión 13.
- Asegurar que después de una misión o un aprendizaje se diseminen sistemáticamente resultados entre equipos internos, para maximizar el impacto de las mismas. Vinculado a conclusión 14.
- Se deben analizar las experiencias de virtualización de actividades y uso de las TIC, con el fin de identificar aquellas prácticas que tienen efectos positivos sobre la eficiencia en el uso de los recursos sin disminuir la eficacia ni la calidad de los productos. Estas prácticas pueden ser tenidas en cuenta en el diseño de futuros proyectos, partiendo de un análisis de las capacidades de los socios y beneficiarios para acceder y utilizar las TIC de manera adecuada y estableciendo, desde el diseño, unas directrices claras que faciliten su uso. Vinculado a conclusión 17.

Criterio de evaluación relacionado: Validez del diseño, eficacia, eficacia de la gestión y sostenibilidad.

Responsabilidad: OIT (Oficinas país), ABC, IBA y entidades de países socios.

Prioridad: Muy Alta.

Implicación de recursos: Sin implicación sustantiva

Tiempo: Corto plazo.

**Recomendación 4.** Las siguientes propuestas están orientadas a **asegurar la sostenibilidad:**

- Seguir avanzando en la coordinación tripartita para asegurar la sostenibilidad más allá de la institucionalización gubernamental. Se trata de asegurar que la sostenibilidad se basa en el tripartito y no se centra únicamente en las instituciones gubernamentales. Vinculado a conclusión 18.
- Asegurar dentro de lo posible la sostenibilidad de la actuación en aquellos aspectos que todavía no están afianzados, como la institucionalización efectiva de la metodología prospectiva en Perú o la modalidad de inspección laboral introducida a raíz del proyecto en Paraguay. Para ello, sería interesante tratar de aprobar y firmar productos (como planes o programas) que aseguren que se sigue avanzando en la dirección establecida, más allá de posibles cambios de gobierno. Es fundamental el papel de la OIT en tanto que organismo internacional para facilitar la consolidación de estos cambios una vez que haya terminado la financiación. Además, se debería asegurar que se consoliden las acciones realizadas en otros sectores (educación, salud, etc.), con el objetivo de dar mayor tracción a la sostenibilidad de resultados. Vinculado a conclusión 18.
- Establecer protocolos de seguimiento de los participantes capacitados para asegurar la apropiación y aplicación de dichos conocimientos. Estos protocolos podrían considerar la realización de encuestas sencillas de seguimiento un tiempo después de haber completado las capacitaciones (6-12 meses). También se podrían considerar técnicas más participativas como entrevistas o grupos de discusión entre las personas capacitadas en una unidad/organización para compartir sus experiencias, facilidades y retos para implementar lo aprendido, lecciones aprendidas y buenas prácticas. Vinculado a conclusión 15.



- Establecer estrategias de salida que sean formalizadas con las entidades de los distintos socios en cada país. Asimismo, colaborar más intensamente con los productores en terreno para asegurar tanto la sostenibilidad en instituciones gubernamentales (incorporando más a otros ministerios relevantes como el de agricultura), como la sostenibilidad en el tejido productor a través de acciones de inspección, gestión de riesgos laborales, etc. Donde las soluciones digitales no sean suficientes, buscar vías adicionales como las ya implementadas de diseminación a través de carteles, radio, etc. Vinculado a conclusiones 17 y 18.
- En el caso de Mali y Mozambique, es preciso planificar las actividades pensando en la capacidad de los países para dar continuidad a los resultados obtenidos. Esto implica tener en cuenta no sólo las capacidades institucionales de los gobiernos, sino también la disponibilidad de recursos e infraestructuras básicas. Vinculado a conclusión 18.

Criterio de evaluación relacionado: Eficacia y sostenibilidad

Responsabilidad: OIT (Oficinas país), ABC, IBA y entidades de países socios.

Prioridad: Muy Alta.

Implicación de recursos: Sin implicación sustantiva

Tiempo: Corto plazo.

**Recomendación 5.** Las siguientes propuestas están orientadas a **reforzar el trabajo en equidad de género**. Puesto que el proyecto está avanzado, pero no concluido, se recomienda revisar el conjunto de actividades que quedan por desarrollar, tanto a nivel regional como nacional, para incluir en ellas elementos que refuercen el trabajo en equidad de género. Existen recomendaciones para el diagnóstico y el diseño en el anexo de género 9. Aquí se han recogido las vinculadas a implementación. A modo de orientación se podría considerar:

- Desde el equipo técnico asegurar que los TDR que se confeccionen para contratar servicios de consultoría para diagnósticos o estudios de déficits deben plantear con detalle el nivel de requerimiento que deberán aportar dichos estudios en relación a la perspectiva de género (véase diagnóstico). Vinculado a conclusión 2.
- Elevar el nivel de exigencia en la revisión del tratamiento de género cuando se revisan los estudios. Vinculado a conclusión 8.
- Trabajar conjuntamente OIT y ABC para complementar las capacitaciones que se realizan con módulos de sensibilización sobre la problemática de género. Vinculado a conclusión 8.
- Es necesario hacer una revisión de las actividades, indicadores y metas para asegurar que se reorienta el proyecto hacia un sistema de monitoreo que permita una evaluación diferenciada de los resultados del proyecto en hombres y mujeres. Vinculada a conclusión 9.
- Favorecer al máximo la participación de las mujeres en los foros y lugares de toma de decisiones, poniendo cuotas de participación o estableciendo ayudas económicas que permita su incorporación. Para esto sería importante detectar previamente las principales limitantes a su participación. Vinculada a conclusión 16.
- Utilizar el marco normativo de OIT y sus recursos en género para reorientar la implementación de las diferentes actividades que todavía quedan por ejecutar. Vinculada a conclusión 16.



- El proyecto debe adaptarse para conocer y poder abordar la problemática diferenciada que la pandemia por COVID-19 está generando en las mujeres vinculadas al ciclo del algodón, no sólo en los efectos inmediatos de carácter sanitario, sino en los vinculados al mundo laboral. Por ejemplo, pérdida de empleo o la reducción de igualdad de oportunidades ante la búsqueda de trabajo, aumento de problemas de conciliación familiar, pérdida de protección social, pérdida de seguridad en el trabajo, empobrecimiento, y/o reducción de la igualdad de oportunidades en la carrera profesional. Vinculada a conclusión 16.

Criterio de evaluación relacionado: Relevancia, validez del diseño, eficacia y sostenibilidad

Responsabilidad: OIT (Oficinas país), ABC, IBA

Prioridad: Muy Alta.

Implicación de recursos: Sin implicación sustantiva

Tiempo: Corto plazo.

### 3. INTRODUCCIÓN Y CONTEXTO

#### 3.1 Introducción.

Se presenta el informe de la evaluación de medio término independiente del *Proyecto Algodón con Trabajo Decente: Cooperación Sur-Sur para la Promoción del Trabajo Decente en los Países Productores de Algodón en África y América Latina* (en adelante "Proyecto Algodón TD" o simplemente "proyecto"). El informe ha sido confeccionado por el equipo de evaluación de Artival Research & Evaluation y presentado ante el Comité de Evaluación para su discusión y aprobación.

#### 3.2 Contexto y antecedentes.

El Proyecto Algodón TD se enmarca en el programa de cooperación Sur-Sur (CSS) de Brasil en el sector algodonero, que incluye proyectos bilaterales y trilaterales con la OIT, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), el Programa Mundial de Alimentos (PMA) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Se promueven proyectos de cooperación Sur-Sur con países de América Latina y África con el objetivo del fortalecimiento/desarrollo de capacidades tecnológicas, productivas, organizativas e institucionales de gobiernos y actores de la cadena del algodón y así contribuir a la erradicación de la pobreza y al alcance de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en esas regiones. En el anexo 12 (Informe de inicio, sección 3.3) pueden verse algunas de las iniciativas que lleva a cabo la ABC dentro del sector algodonero.

Por su parte, el Programa Brasil-OIT para la Promoción de la Cooperación Sur Sur Trilateral (CSST) se inició oficialmente en 2009 con la aprobación del Ajuste Complementario del Acuerdo de Cooperación Técnica con los países de América Latina y África. Los proyectos desarrollados en el ámbito del Programa Brasil-OIT se diseñaron en acuerdo con la estructura y capacidad establecida en el Gobierno de Brasil para la promoción de la cooperación CSST, bajo la coordinación de la Agencia Brasileña de Cooperación (ABC) del Ministerio de las Relaciones Exteriores (MRE) de Brasil. La siguiente figura muestra el marco normativo y estructura de colaboración, así como las principales iniciativas desarrolladas en el marco de este acuerdo.

#### Descripción del Proyecto Algodón TD.

El Proyecto Algodón TD es un proyecto de CSST que tiene como objetivo contribuir a la promoción del trabajo decente, con énfasis en los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo, y a la mejora de las condiciones de trabajo en los países productores de algodón: Mali y Mozambique en África, y Paraguay y Perú en América Latina. Las instituciones que implementan el proyecto son: la OIT en asociación con la ABC (quienes, a su vez, integran el Comité directivo responsable de la evaluación) y el Instituto Brasileño del Algodón (IBA). La ejecución de la intervención cuenta con la experticia de especialistas y técnicos de la OIT e instituciones brasileñas cooperantes, que comparten sus conocimientos a las instituciones de los países socios en todas las iniciativas de CSST.

El Proyecto Algodón TD es un proyecto "paraguas" global – es decir que se desarrolla en dos o más continentes – que se implementa a través de planes de trabajo específicos en un país o en un conjunto de países que se sumen sobre la marcha. Estos planes de trabajo son llamados de Proyectos-País. Los Proyectos-País de Mali, Mozambique, Paraguay y Perú, se desarrollaron junto con las principales partes interesadas del país y están en línea con las prioridades y estrategias nacionales de desarrollo.

El objetivo de desarrollo del Proyecto Algodón TD es "contribuir a través de la CSS, a la promoción del trabajo decente con énfasis en los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo y la mejora de las condiciones de trabajo en los países en desarrollo productores de algodón". Esto será alcanzado a través de la sistematización, el intercambio y la adaptación de las experiencias brasileñas relevantes en áreas como la inspección del trabajo, la prevención y la erradicación del trabajo infantil, la formalización del trabajo, la promoción del empleo juvenil, metodologías prospectivas de formación profesional, apoyo a pequeños productores de algodón y promoción del diálogo social entre gobiernos, trabajadores, empleadores y productores de algodón.

El proyecto se organiza en tres fases estratégicas:

1. Identificación de los países productores de algodón interesados en unirse a la iniciativa y la preparación de planes de trabajo por país o grupos de países socios
2. Implementación de planes de trabajo y actividades de Cooperación Técnica Sur-Sur en una o más áreas preestablecidas.
3. Sistematización de experiencias desarrolladas por el proyecto para fortalecer las capacidades de promoción de la cooperación técnica entre países en desarrollo.

La gobernanza es compartida con la ABC que participa de la gestión técnica de todas las actividades y está a cargo de la coordinación con las instituciones brasileñas cooperantes. Para la toma conjunta de decisiones estratégicas, de planificación y de M&E del Proyecto Global y Proyectos Países se establece un Comité de Acompañamiento (CAP) y Comités de Acompañamiento Países (CAP País). De ellos participan ABC, representantes de IBC que actúan en los países y representante de la institución contraparte nacional y de la OIT y países, junto con los miembros constituyentes del tripartito.

Con respecto a los recursos financieros, el proyecto cuenta con unos fondos de prácticamente siete millones de dólares americanos (6,946, 395. 48 USD). Estos provienen del Fondo de Asistencia Técnica y Fortalecimiento de la Capacitación con recursos del *Commodity Credit*

*Corporation* (órgano que pertenece al Gobierno de EE. UU.). De acuerdo con los objetivos de este Fondo y en el intento de intensificar la cooperación Sur-Sur brasileña, en especial en lo que atañe a sus contribuciones relacionadas a la agenda "Aid For Trade", el Gobierno brasileño se propuso apoyar la implementación de nuevos proyectos de cooperación técnica Sur-Sur en apoyo al sector algodonero de países en desarrollo cuyas economías dependen ampliamente de este producto. En 2010 se crea el Instituto Brasileño del Algodón (IBA), con el objetivo de administrar los recursos del Fondo.

En el anexo 12 (Informe de inicio, sección 8.2) pueden verse, de manera ampliada, los distintos componentes estratégicos y productos esperados del proyecto.

## 4. OBJETIVOS Y ALCANCE DE LA EVALUACIÓN

### 4.1 Objetivo y alcance de la evaluación.

La evaluación independiente de mitad de término del Proyecto Algodón TD está principalmente orientada a la mejora y corrección de los procesos que se llevan a cabo en el marco del proyecto. De acuerdo con los Términos de Referencia (TdR, documento adjunto en el anexo 11), el fin de la evaluación es formular, junto con los socios del Proyecto, recomendaciones para orientar los cambios que se requieran en el diseño y en los procesos de gestión, M&E e implementación, así como para la orientación global de la ejecución y análisis de lecciones aprendidas. En el anexo 12 (Informe de inicio, sección 3.3) se desarrollan los distintos objetivos específicos de la intervención.

La evaluación cubre todos los aspectos del Proyecto Algodón TD, incluido su entorno, organización, relevancia, eficiencia en la utilización de los recursos y eficacia desde el inicio hasta la fecha de evaluación, considerándose cruciales la sostenibilidad de los resultados obtenidos o esperados. Se incluyen todas las actividades desarrolladas bajo el período en estudio (mayo 2015-junio 2020). Se evalúan todos los procesos desarrollados y los resultados clave alcanzados en cada Proyecto-País, aunque se centra la atención principalmente en Perú y Paraguay por ser los países en los que la implementación se encuentra más avanzada.

La evaluación se ha llevado a cabo en tres fases fundamentales: una fase inicial, en la que se revisó la documentación de referencia y se mantuvieron algunas entrevistas preliminares con los principales actores involucrados en el proyecto, tanto por parte de la OIT como de la ABC. Esta fase concluyó con un taller de validación de la matriz de evaluación del proyecto, en el que participó el equipo de Artival junto con todos los miembros del comité de evaluación y los responsables país del proyecto. Los resultados de esta fase quedaron reflejados en el informe de inicio, que se incluye como anexo 12 a este documento.

En una segunda fase se realizó el trabajo de campo con entrevistas en profundidad al personal de la OIT, de la ABC y otros informantes tripartitos implicados en los cada uno de los países socios. Igualmente, se envió un cuestionario on-line a todos los actores que de una u otra manera pudieron verse implicados por el proyecto y se hizo una segunda revisión documental para contrastar y completar la triangulación de los datos de campo. Como resultado de esta fase se presentó un informe de trabajo de campo al comité de evaluación.

La última fase, de análisis y sistematización de los datos tuvo como resultado la elaboración de un borrador de informe de evaluación, recibiendo los correspondientes comentarios por parte de la OIT y la ABC y que han sido incluidos en el informe definitivo. Los resultados de la evaluación han sido presentados para su discusión por el equipo de Artival ante el comité de evaluación del proyecto. En la tabla 4 del anexo 12 puede verse un cronograma de trabajo en el que se explicitan las actividades realizadas dentro de cada una de las fases y su duración aproximada.

## 4.2 Usuarios de la evaluación.

Se entiende por usuario/as de la evaluación aquellas personas o instituciones que pueden hacer uso de la evaluación y que, paralelamente, son normalmente informantes clave durante la fase de recolección de información de ésta, al haber formado parte o tener implicaciones con los proyectos ejecutados. En el caso del Proyecto evaluado, los principales usuarios son las instituciones gubernamentales y las partes interesadas nacionales en los países seleccionados, la ABC, las IBC y la OIT. En el anexo 12 (Informe de inicio, tabla 1) se incluye un listado resumido de los principales usuarios y usos propuestos de la evaluación:

# 5. ENFOQUE EVALUATIVO Y METODOLOGÍA

## 5.1 Enfoque evaluativo.

**Se realizó una evaluación independiente no-experimental orientada al uso.** La metodología de la evaluación independiente persiguió la obtención de información relevante para comprobar y valorar los resultados obtenidos y el grado de alcance de objetivos formulados y no formulados. Se ha realizado una evaluación que contempla el estudio de todos los aspectos de la intervención (estructura, procesos y resultados), permitiendo una mayor comprensión de la misma, ayudando a establecer el foco de análisis y, en última instancia, no sólo conocer los resultados alcanzados sino también cómo y por qué esos logros se consiguieron o no, incluyendo lecciones aprendidas y buenas prácticas. El proceso tuvo un claro **componente participativo**, donde se incluyeron a todos los agentes relevantes durante las diferentes fases de la evaluación. Así mismo, se tuvieron en cuenta las dimensiones de género, diálogo social, alineación con estándares internacionales de trabajo y medioambiente que promueve la OIT en todas sus intervenciones.

**La evaluación ha tenido un claro enfoque formativo** centrado en el aprendizaje y la mejora, que ha permitido la identificación de fortalezas y debilidades de la implementación con un claro enfoque centrado en la utilidad y la mejora de las estrategias de intervención para el período 2020-2021. Este diseño **se complementó con un enfoque sumativo** orientado a la rendición de cuentas, y por tanto centrado en el logro de objetivos. La propuesta metodológica persigue la obtención de información basada en evidencias que permita comprobar y valorar los resultados obtenidos y el grado de alcance de los objetivos formulados en cada uno de los proyectos país. Las conclusiones y recomendaciones resultantes del proceso evaluativo son fruto del análisis de criterios e indicadores.

**La evaluación ha estado guiada por el modelo criterial y complementada con el modelo de teoría de programa.** Los **criterios** utilizados quedan definidos en la sección 5.2. **El modelo de teoría de programa** que complementa el diseño de la evaluación contempla que todo

proyecto se articula en torno a modelos explícitos o implícitos de cómo la intervención causa los resultados pretendidos. Este enfoque de evaluar el proyecto según la relación entre todos los elementos que lo conforman se denomina **perspectiva sistémica**, y requiere la comprensión de todas las interacciones existentes entre estas dimensiones, incluyendo las relaciones causa / efecto que se generan a todos los niveles.

## 5.2 Criterios y preguntas de evaluación.

La evaluación está guiada por seis criterios principales bajo los cuales se abordaron el total de las preguntas de evaluación consideradas: pertinencia, validez del diseño, eficiencia, eficacia de la gestión, eficacia y sostenibilidad. La definición de los criterios de evaluación responde a lo solicitado en los TdR, se adecuan a los principios evaluativos de la OIT, así como, a la modalidad de CSST del Proyecto Algodón TD, propia de la ABC. La definición de los criterios se puede encontrar en el anexo 12 (Informe de inicio, sección 5.2)

Con el objetivo de realizar **una evaluación sensible al género** y de trabajar en el marco de principios que ofrece la OIT para la integración de la igualdad de género en el seguimiento y evaluación de los proyectos, se han transversalizado preguntas evaluativas que indagan las desigualdades de género a lo largo de los criterios de evaluación.

**Las preguntas de evaluación fueron revisadas y ajustadas a las necesidades informativas expresadas tanto por los coordinadores nacionales como en los TdR de la evaluación.**

Todo este proceso queda resumido en la matriz de evaluación, un documento que recoge toda la información clave del diseño de la evaluación, incluyendo tanto el trabajo vertical (definición de preguntas de evaluación y criterios de enjuiciamiento) como el trabajo horizontal (establecimiento de indicadores, técnicas de recogida de información y fuentes de información). **La matriz de evaluación propuesta, que incorpora el listado detallado de las preguntas de evaluación se incluye en el anexo 1.** En la tabla 1 puede verse un resumen de las principales preguntas de evaluación para cada criterio.

Tabla 1. Resumen sobre las preguntas de evaluación

CRITERIO	NATURALEZA DE LAS PREGUNTAS DE EVALUACIÓN
<b>Relevancia</b>	Incluye cinco preguntas relacionadas con la pertinencia a necesidades nacionales y de usuarios/as finales, el nivel alineamiento con estrategias sensibles a la igualdad de género, el alineamiento interno con los objetivos estratégicos de la OIT y la ABC, el alineamiento externo con marcos internacionales y la adaptabilidad de la intervención a retos contextuales.
<b>Validez del diseño</b>	Incluye cuatro preguntas sobre la lógica causal de la teoría del Proyectos Algodón TD, su coherencia programática, la adaptación del diseño a la generación de sinergias internas y externas, la consideración de cuestiones sobre igualdad de género y la adecuación del sistema de M&E.
<b>Eficiencia</b>	incluye dos preguntas sobre la disponibilidad y el uso eficiente de los recursos.
<b>Eficacia de la gestión</b>	Incluye tres preguntas sobre la colaboración entre las partes, el beneficio mutuo generado y las sinergias internas, así como la horizontalidad y gestión compartida.
<b>Eficacia</b>	Incluye cuatro preguntas sobre el nivel de logro alcanzado y los efectos colaterales, la eficacia en el desarrollo de capacidades, la eficacia ejecutando acciones orientadas a la igualdad de género y los efectos de la pandemia en el logro de resultados.

CRITERIO	NATURALEZA DE LAS PREGUNTAS DE EVALUACIÓN
Sostenibilidad	Incluye una pregunta sobre la apropiación generada y la generación de soluciones para la sostenibilidad institucional, técnica y medioambiental de resultados.

## 6. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN

### 6.1 Estrategias metodológicas.

El enfoque metodológico elegido para la evaluación considera las siguientes estrategias:

- **Combina un análisis cuantitativo y cualitativo.** El diseño de la evaluación se ha realizado desde un enfoque mixto, incorporando tanto técnicas cuantitativas como cualitativas para la recogida y análisis de la información.
- **Transforma datos.** El análisis no se limita a analizar los resultados obtenidos a través de las estrategias cuantitativas y cualitativas y buscar patrones y tendencias, sino que, de manera adicional, han cuantificado los datos de tipo cualitativo para poder realizar una comparación directa con los resultados obtenidos a través de las estrategias cuantitativas, y se han categorizado los datos de tipo cuantitativo por temáticas identificadas mediante estrategias cualitativas para poder comparar resultados.
- **Usa fuentes de información variadas y complementarias,** permitiendo afrontar la ausencia de información en algunos casos, la información no actualizada o la información no confiable.
- **Es inclusivo y participativo,** asegurando la incorporación de las opiniones y percepciones de todos los grupos de audiencias identificadas (titulares de derechos, titulares de obligaciones y titulares de responsabilidades),
- **Maximiza la utilidad tanto del proceso de la evaluación como de sus resultados.** El diseño y los procesos de la evaluación se han realizado poniendo especial atención en dar respuesta a las necesidades informativas de las distintas audiencias.
- **Sigue un enfoque flexible y abierto,** que ha permitido una adaptación continua a los hallazgos y las necesidades informativas surgidas durante el proceso evaluativo, teniendo como objetivo principal arrojar luz sobre las cuestiones identificadas en las preguntas de evaluación.
- **Considera un muestreo intencional,** seleccionando aquellos casos típicos o que se encuentren dentro de los promedios (muestreo de casos típicos), y complementándolos con los casos extremos o desviados, que reflejan manifestaciones inusuales de los casos bajo análisis (casos considerados más y menos exitosos).

En el anexo 12 (Informe de inicio, sección 6) se ofrece una descripción detallada de las estrategias metodológicas seguidas durante el proceso de evaluación, así como de los métodos y técnicas utilizados en la recogida y el análisis de datos.

Tabla 2. Resumen de la aproximación metodológica

ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN
Estrategias cualitativas (Análisis de discurso)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas semiestructuradas</li> <li>• Entrevistas en grupo</li> <li>• Revisión documental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Protocolos de entrevista</li> </ul>
Estrategias cuantitativas (Análisis estadístico descriptivo)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta online</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas de monitoreo, evaluaciones, informes, etc.</li> <li>• Cuestionarios</li> </ul>

Finalmente, y respecto a la **inclusión de la perspectiva de género y derechos humanos** en el diseño de la evaluación, ésta se adhirió a la política de igualdad de género de la OIT y al Plan de Acción para todo el sistema de Naciones Unidas sobre la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres (ONU-SWAP). El equipo supervisó la adecuada participación de las partes interesadas a lo largo de toda la evaluación, es decir, se tomó en cuenta a los y las titulares de derechos. Se realizó un análisis de partes interesadas, así como de su participación a distintos niveles (información, consulta, y toma de decisiones) y su representación en los proyectos. El protagonismo que adquieren los involucrados e involucradas en este enfoque es fundamental para el empoderamiento y para el fortalecimiento de sus capacidades de actuación social. Para llevar a cabo este enfoque, se realizó un análisis detallado acerca de los roles de cada actor en cuanto al acceso y al control sobre recursos y beneficios generados a través de los distintos proyectos. Finalmente, los resultados se expresan de forma desagregada y se tienen en cuenta ratios de participación y representación para complementar el análisis mencionado. **La evaluación integra en sus preguntas e indicadores el análisis de las otras tres dimensiones transversales** a considerar en cualquier intervención de la OIT: el diálogo social, la alineación con estándares internacionales sobre trabajo y las consideraciones medioambientales. El análisis de la consideración de estos componentes se realizará atendiendo a los marcadores de referencia establecidos por la Organización para cada uno de los proyectos considerados.

La fase de recogida de datos para la evaluación dio comienzo a mediados de octubre de 2020. Con la ayuda del equipo de la OIT, se preparó un listado de informantes, que incluye un total de 79 actores clave. La lista original propuesta por el equipo de evaluación incluía representantes de organizaciones que finalmente no pudieron ser involucradas por no tener sus datos de contacto. Entre las más relevantes destacan los representantes de sindicatos en el caso de Mozambique, representantes adicionales de productores de algodón en Mali, y representantes de sindicatos en el caso de Perú. La siguiente tabla muestra un resumen de las técnicas consideradas y el número final de informantes alcanzados.

Tabla 3. Resumen de la aplicación de los métodos de evaluación

TÉCNICA	DESCRIPCIÓN	NÚMERO	DESTINATARIOS
Revisión documental	Revisión en profundidad de toda la documentación relacionada y generada por el Proyecto Algodón TD.	No aplica	No aplica
Entrevistas semiestructuradas	Se realizarán entrevistas individuales con los actores implicados seleccionados.	Se realizaron 34 entrevistas	Representantes de gestores y receptores del proyecto



TÉCNICA	DESCRIPCIÓN	NÚMERO	DESTINATARIOS
Entrevistas de grupo	Siempre que sea posible, para complementar las entrevistas y llegar a un mayor número de informantes potenciales, con el fin discutir sobre determinadas temáticas en particular.	Se realizó un grupo con actores seleccionados	Representantes receptores Paraguay (MdT)
Encuesta online	Se lanzaron dos tipos de cuestionarios, una destinado a gestores del proyecto y otro destinado a receptores.	Se invitó a la totalidad de informantes (79). Finalmente respondieron 43 informantes.	Representantes de gestores (OIT, ABC, IBA, etc.) y receptores (gobiernos, tripartito).

De forma general, se han alcanzado las metas originales previstas en el diseño de la evaluación, y se considera que los datos recopilados son suficientes para un análisis detallado. Se ha realizado el número de entrevistas esperado, y el único caso problemático en cuanto a la información generada recae sobre la intervención en Mali, ya que únicamente se pudo contactar con el coordinador del proyecto OIT para realizar las entrevistas.

Con respecto al cuestionario, se han recibido un total de 43 respuestas, que han contribuido a complementar la información aportada a través de las entrevistas. El índice de respuesta de la encuesta alcanza el 54%, lo cual es positivo. De forma general ha habido un total de 14 informantes de las instituciones coordinadoras (ABC y OIT), 4 informantes de instituciones implementadoras técnicas (SENAI, SEPTR, IBA, ABRAPA), 24 informantes de entidades socias en los países más un informante de la FAO. Se ha hecho todo lo posible por alcanzar el mayor número de informantes clave, enviando hasta un máximo de cuatro recordatorios/invitaciones para dar oportunidad de participar a todos los/las informantes.

Ilustración 1. Número de entrevistas por actor/país (n=35)

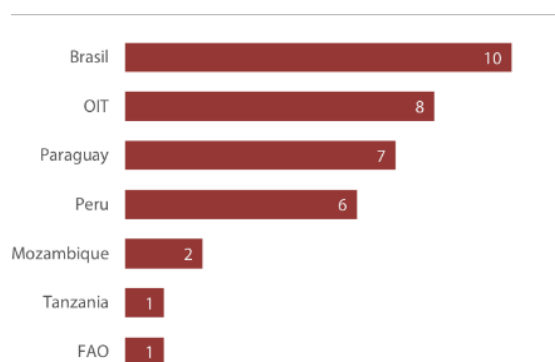
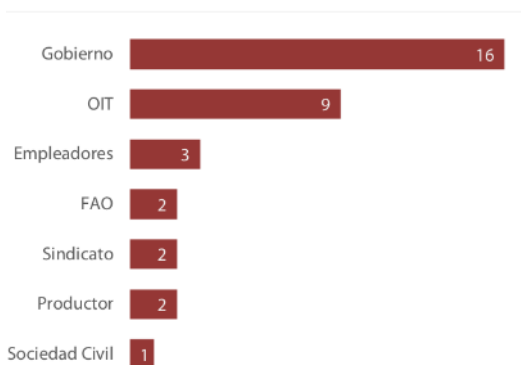


Ilustración 2. Número de entrevistas por grupo (n=35)



## 7. IMPLICACIONES DE LA PANDEMIA COVID-19

La evaluación se llevó a cabo en medio de la crisis causada por la COVID-19. El equipo de evaluación ha reflexionado y tenido en cuenta los efectos causales directos e indirectos de la



pandemia de COVID-19 en la evaluación del Proyecto, tomando en cuenta las recomendaciones recogidas tanto en los TdR como en el documento "Implications of COVID-19 on evaluations in the ILO. Practical tips on adapting to the situation", tal y como se especifica en el informe de inicio (anexo 12, sección 7).

## **8. NORMAS Y ESTÁNDARES**

La evaluación se ajusta a los Estándares de Calidad de Evaluación del Comité de Ayuda al Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (CAD-OCDE) y a las directrices éticas de UNEG<sup>1</sup> centradas en: independencia, imparcialidad, conflicto de intereses, honestidad e integridad, responsabilidad, confidencialidad, exactitud, exhaustividad, fiabilidad, transparencia, omisiones e irregularidades. Igualmente, se han seguido los criterios y enfoques establecidos en el Manual de Gestión de CSS y las Directrices Generales para la Concepción, Coordinación y Supervisión de Iniciativa de Cooperación Técnica Trilateral, de la ABC del Ministerio de Relaciones Exteriores de Brasil.

---

<sup>1</sup> [http://procurement-notices.undp.org/view\\_file.cfm?doc\\_id=114972](http://procurement-notices.undp.org/view_file.cfm?doc_id=114972)

## 9. LIMITANTES DE LA EVALUACIÓN

Tabla 4. Limitantes y estrategias de mitigación

RIESGO	EXPLICACIÓN	ESTRATEGIA DE MITIGACIÓN
Cancelación de visitas a terreno	La actual pandemia de la COVID19 imposibilitó el desplazamiento físico a los países en los que se ha implementado el Proyecto Algodón TD, e incluso, restringe la movilidad dentro de los mismos. Por ello, no se pudieron aplicar técnicas de observación participante ni realizar entrevistas presenciales a los informantes clave.	Para evitar poner en riesgo la calidad de los resultados de la evaluación, se construyó una matriz de evaluación flexible en la que las técnicas propuestas se ajustaron a sistemas de trabajo en remoto (revisión documental, entrevistas y cuestionarios online). Igualmente, se contó con apoyo técnico por parte de la oficina de OIT Brasilia para facilitar las conexiones entre todas las partes implicadas. En paralelo, se ha ofrecido, por parte del equipo gestor de la evaluación una perfecta labor de recopilación de la documentación que sirvió para poder triangular los hallazgos.
Acceso a informantes	El equipo experimentó dificultades para llegar a ciertos informantes. Destacan el caso de Mali y Mozambique, en los que los cambios políticos acontecidos en los últimos años y la cercanía con el inicio de los Proyectos-País dificultó el acceso a representantes de las entidades socias. En el caso de Mali, no fue posible acceder a ningún informante durante la fase de entrevistas, más allá del coordinador nacional de la OIT.	La información recogida mediante entrevistas en profundidad a los coordinadores nacionales de la OIT (en ambos casos) y a los puntos focales (en Mozambique) fue complementada con las informaciones recabadas por parte de los representantes del Comité de Gestión del Proyecto, la revisión de fuentes secundarias y los resultados de la encuesta on-line.
Retrasos recibiendo datos o respuesta	Se experimentaron demoras a la hora de recibir el listado completo de contactos para las entrevistas y durante la fase de realización del cuestionario on-line. Como resultado, se tuvieron que alterar las fechas originalmente propuestas para la recogida de información.	El equipo evaluador contó con apoyo por parte de la OIT para conseguir los datos solicitados y contactar a los informantes clave que debían responder a la encuesta, pudiéndose finalmente recibir toda la información dentro del plazo marcado para la elaboración de la evaluación.

## 10. HALLAZGOS - RELEVANCIA

### 10.1 ¿En qué medida el Proyecto Algodón TD se ajusta a las prioridades y necesidades de los países participantes y sus instituciones?

#### Principales hallazgos:

1.1 La selección de los países participantes en el proyecto Algodón TD ha sido adecuada, tanto en lo que se refiere a su distribución geográfica dentro de un proyecto global como en relación con las problemáticas y necesidades de cada uno de ellos en el sector del algodón.

1.2 Los actores consultados indican que, de manera general, las entidades de los países socios pudieron manifestar sus intereses y prioridades en las misiones prospectivas y los procesos consultivos que se llevaron a cabo durante la primera fase del proyecto. Se considera, por tanto, que se ha respetado el principio de trabajar bajo demanda, a pesar de que el proyecto global estaba diseñado antes de seleccionar a los países que participarían en él.

1.3 La selección de los países socios entre aquellos con los que existía una experiencia previa de trabajo en el sector del algodón, garantiza el alineamiento entre sus prioridades y las líneas de trabajo establecidas en el proyecto global.

1.4 Los proyectos país se realizan junto con las entidades gubernamentales de los países socios interesadas en el trabajo decente, por lo que están en línea con las prioridades y estrategias nacionales de desarrollo. Estas prioridades quedan definidas tanto en los estudios y diagnósticos como en los PRODOC de los distintos proyectos país.

1.5 La mayor parte de los informantes considera que los proyectos país fueron identificados en una relación de "asociacionismo", es decir, tomando decisiones de manera conjunta entre los distintos actores involucrados, tanto desde las instituciones coordinadoras (OIT y ABC), como desde los países socios.

En esta primera sección se valora la relevancia del proyecto en relación con las necesidades nacionales de los países implicados y, particularmente, de las entidades socias. Para ello, se analiza cómo fue el proceso de selección de los países socios y cómo se integraron sus necesidades y demandas tanto en el proyecto global como en los proyectos país. Igualmente, se valora el grado de alineamiento del proyecto con los marcos de planificación de los países socios. Por último, se analiza el grado de participación de las instituciones de los países socios en la fase de identificación del proyecto.

#### Valoración de la conveniencia de los países seleccionados.

El proyecto tiene su **origen** en el contencioso del algodón, que culmina con la creación de un Fondo de Asistencia Técnica y Fortalecimiento de la Capacitación administrado por el IBA. Una parte de estos fondos está destinada a la implementación de proyectos de CSS relacionados con el sector algodonero en países cuyas economías dependen en cierta medida de este producto. En este contexto surge la idea de trabajar en un proyecto paraguas global, que incorporase tanto países africanos como latinoamericanos para cooperar en el sector del algodón.

La primera fase del proyecto consistió en **identificar a los países** productores de algodón interesados en unirse a la iniciativa y preparar los planes de trabajo por país. Para ello, se hizo un proceso de selección entre los países que participaban en otros proyectos de CSS y CSST de la ABC en el sector algodonero. Es importante el hecho de que hubiera una experiencia de trabajo previa con los países participantes, pues garantiza un conocimiento de su situación de partida y sus necesidades, prioridades y capacidades en el ámbito de la producción de algodón y el trabajo decente.

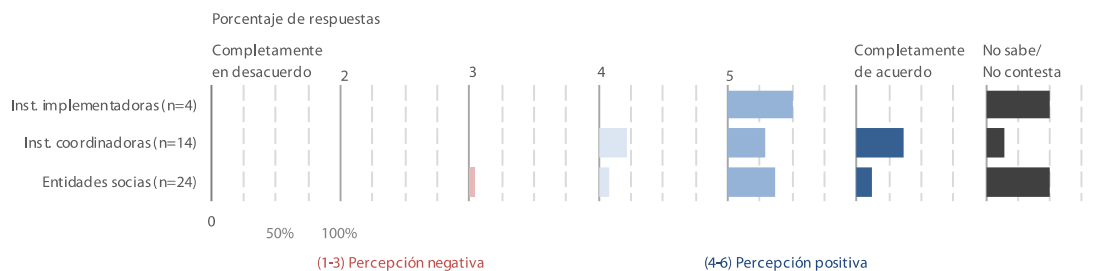
Una vez seleccionados los países se llevó a cabo un **proceso de consultas**, presentando la iniciativa a los distintos países, y realizándose la petición formal de los gobiernos a las autoridades brasileñas y a la OIT. Inicialmente se seleccionaron cinco países socios: Mali, Mozambique, Paraguay, Perú y Tanzania. Además de la existencia de experiencias previas de trabajo conjunto, a la hora de seleccionar a estos países frente a otros que habían manifestado su interés en sumarse a la iniciativa se tuvo en cuenta su nivel de desarrollo y sus necesidades concretas, de manera que pudieran sacar el máximo beneficio posible de la experiencia brasileña. Es importante destacar que en todos estos países se habían desarrollado previamente actuaciones para eliminar el trabajo infantil en la agricultura y en diferentes cadenas de suministro. Aunque la idea original era trabajar en estos cinco países, hubo una serie de retrasos en la firma de los proyectos país, debidos entre otros motivos a los cambios políticos que tuvieron lugar en Brasil. Finalmente, en 2019 se tomó la decisión de prolongar el proyecto dos años más, por lo que hubo que reajustar el presupuesto y pasar de cinco a cuatro países de ejecución, eliminándose Tanzania. El anexo 6 incluye información específica sobre el caso de Tanzania.

Una vez seleccionados los países participantes, en 2016 se realizaron cinco **estudios monográficos** sobre los déficits de trabajo decente en la cadena de producción de algodón en cada uno de ellos. En estos estudios se analizan las posibles vulneraciones de los derechos laborales en cada país, teniendo como referencia los Principios y Derechos Fundamentales del Trabajo. Además, se identifican los actores que trabajan en la cadena del algodón y se analizaron los desafíos a los que se enfrenta el sector.

A partir de estos diagnósticos se **identificaron los actores tripartitos** que serían invitados a los talleres de prospectiva que se hicieron entre 2016 y 2017. En estos se priorizaron los problemas e intereses sobre los que se actuaría y se definieron las líneas de trabajo de los distintos proyectos país.

Durante la fase de trabajo de campo se envió un cuestionario a los actores participantes en el proyecto, tanto por parte de la ABC y la OIT como de las entidades tripartitas de los países involucrados, en el que se les pidió que valoraran **el grado en que las demandas de cooperación fueron presentadas** de forma autónoma por parte de los países socios. En el gráfico 1 puede verse un resumen de los resultados obtenidos:

Gráfico 1. Percepción sobre la formulación de demandas por parte de los países socios



Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de la encuesta.

Como se aprecia en el gráfico 1, la práctica totalidad de los actores consultados tiene una percepción positiva al respecto, siendo mayoritaria la opción de quienes están “muy de acuerdo” con la pregunta (un 37,5% de las entidades de los países socios, un 28% de las instituciones coordinadoras y un 50% de las instituciones implementadoras técnicas). La valoración es más optimista entre los representantes de las instituciones socias, con un 35,7% de personas que se muestran “completamente de acuerdo”. Es destacable que la mitad de los consultados por parte de las entidades de los países socios y de las instituciones implementadoras no respondieron a esta pregunta, principalmente por no haber ocupado sus actuales puestos de trabajo en los momentos en los que se llevó a cabo la fase de identificación.

Por tanto, se puede decir que la **selección de los países participantes** en el proyecto Algodón TD ha sido adecuada, tanto en lo que se refiere a su distribución geográfica dentro de un proyecto global como en relación con las problemáticas y necesidades de cada uno de ellos en el sector del algodón. Además, se ha respetado el principio de trabajar bajo demanda, a pesar de que el proyecto global estaba diseñado antes de seleccionar a los países que participarían en él. A esto han contribuido las misiones prospectivas y los procesos consultivos que se llevaron a cabo durante la primera fase del proyecto.

### Alineamiento del Proyecto Algodón TD con los marcos de planificación por país (MPP) de los países socios de la cooperación.

Tal y como se ha visto, el PRODOC global fue diseñado antes de que se seleccionaran los países socios. Sin embargo, su planteamiento es suficientemente abierto como para que pueda **adaptarse a las necesidades específicas** de cualquier país productor de algodón e interesado en las temáticas del trabajo infantil y el trabajo decente. Además, la preselección de los países socios entre aquellos con los que existía una experiencia previa de trabajo en el sector del algodón, da una cierta garantía de alineamiento entre sus prioridades y las líneas de trabajo establecidas en el proyecto global.

En cuanto a los proyectos país, es destacable que estos se desarrollan con las entidades gubernamentales de los países socios interesadas en el trabajo decente en el sector algodonero (generalmente los ministerios de trabajo o direcciones generales dependientes de estos), por lo que están en línea con las **prioridades y estrategias nacionales** de desarrollo. Estas prioridades quedan definidas tanto en los estudios y diagnósticos que se realizaron en la primera fase del proyecto como en los PRODOC de los distintos proyectos país.

En Perú, las prioridades de desarrollo se encuentran recogidas en las 34 políticas de Estado aprobadas por el Acuerdo Nacional. Estas políticas de Estado a su vez constituyen el marco orientador para la definición de los objetivos nacionales, las políticas, y las metas y acciones incluidos en el documento "Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021", un plan de largo plazo que contiene las políticas nacionales de desarrollo que deberá seguir el país en los próximos años. De los seis objetivos estratégicos del Plan Bicentenario, dos guardan relación directa con el Proyecto Algodón TD: promover el ejercicio efectivo de los derechos humanos y dignidad de las personas, con inclusión social de la población más pobre y vulnerable, y desarrollar una economía diversificada y sofisticada con crecimiento sostenible en una estructura descentralizada generadora de empleo digno.

Paraguay cuenta con un Plan Nacional de Desarrollo, que define los ejes y objetivos estratégicos, las prioridades políticas y las líneas de acción para el desarrollo inclusivo y sostenido. Entre sus estrategias de cara al desarrollo de la Agenda 2030, se plantea "la promoción del empleo decente e inclusivo, formación y capacitación para empleabilidad y protección social, con énfasis en grupos vulnerables". Por su parte, el Plan Estratégico Institucional del MTESS establece como ejes centrales el establecimiento de un sistema democrático de relaciones laborales basado en la promoción del trabajo decente; la promoción del empleo, empleabilidad y seguridad social, particularmente entre grupos vulnerables de población; y la modernización y transparencia de la gestión institucional. Se trata de cuestiones claramente alineadas con los componentes del Proyecto Algodón TD.

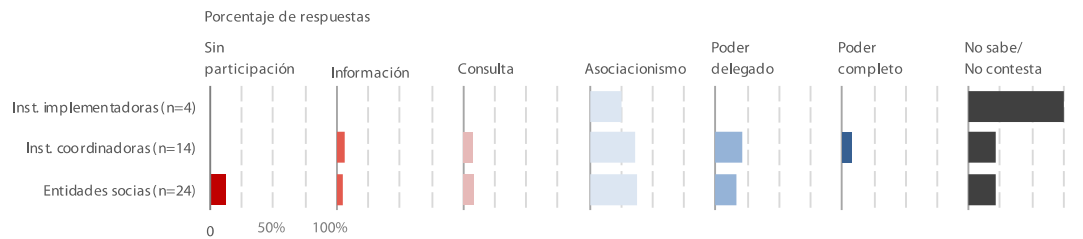
En el caso de Mali, el gobierno adoptó en 2015 el Programa País para la Promoción del Trabajo Decente, que es el documento de referencia, tanto del gobierno como de los interlocutores sociales, para la promoción del trabajo decente y, por tanto, la base sobre la que se establecen las ventajas comparativas del Proyecto Algodón TD. Igualmente, el país cuenta con un Plan de Acción Nacional para la Erradicación del Trabajo Infantil en Mali y un Programa de Lucha contra las Peores Formas de Trabajo Infantil (PFTI), sobre cuyas líneas se asienta el proyecto país.

Mozambique se encuentra desde 2007 inmerso en una profunda reflexión sobre la reforma del modelo de producción en el sector algodonero, dentro de la cual el Gobierno de Mozambique ha desarrollado el Subprograma de Revitalización de la Cadena de Valor del algodón y la Estrategia de la Industria Textil y Confección en alineación con el Programa Especial de Desarrollo del Subsector Algodón.

### Participación de las instituciones de los países en la identificación de las necesidades.

Como se ha mencionado anteriormente, las instituciones de los países socios participaron activamente en los talleres y procesos consultivos que se llevaron a cabo durante la fase de identificación del proyecto. Para valorar de qué manera se dio esta participación, en el cuestionario realizado durante la fase de trabajo de campo se les pidió que definieran el **grado de participación de los gobiernos y entidades ministeriales de los países socios** en la fase de identificación del proyecto. Los resultados a esta pregunta pueden verse en el gráfico 2.

Gráfico 2: Percepción sobre el grado de participación en el diseño del proyecto



Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de la encuesta.

De acuerdo con el gráfico, la mayor parte de los informantes considera que los proyectos país fueron identificados en una relación de "asociacionismo", es decir, tomando decisiones de manera conjunta entre los distintos actores involucrados, tanto desde las instituciones coordinadoras (OIT y ABC), como desde los países socios. En un segundo nivel se encuentran los actores que consideran que se siguió una fórmula de "poder delegado", en la que las instituciones de los países socios lideraron el proceso y tomaron las decisiones con el apoyo de las instituciones coordinadoras. Aunque esta visión es compartida tanto por los representantes de las instituciones coordinadoras como por los de las entidades de los países socios, en general los primeros mantienen una percepción algo más positiva sobre los procesos de participación. Tan solo un 12,5% de las entidades socias (lo que en términos absolutos supone tres informantes, dos en Paraguay y uno en Perú) marcaron la categoría "sin participación", aunque dada la naturaleza de estos actores parece que hacían referencia a la no participación de la entidad a la que representan durante la fase de diseño del proyecto. Cabe destacar que más del 25% de las personas consultadas marcaron la categoría "no sabe o no contesta", un porcentaje que asciende al 75% en el caso de las instituciones implementadoras técnicas (aunque, en estos últimos, el porcentaje sólo representa a tres informantes).

De manera general, se aprecia una valoración positiva de la participación de los países socios en la identificación y el diseño del proyecto, ya que la mayor parte de los informantes se situaron en valores próximos al punto medio de la escala. En este sentido, puede afirmarse que todavía hay margen para la mejora, avanzando hacia modelos de cooperación liderados desde los países socios con el apoyo de las instituciones coordinadoras.

## 10.2 ¿Es el Proyecto Algodón TD pertinente con las necesidades diferenciadas por razón de género de las niñas y mujeres vinculadas al sector algodonero?

### Principales hallazgos:

2.1 El proyecto, al enmarcarse en el Programa Global de Trabajo Decente de la OIT, está totalmente alineado con los principios y normas de la Organización respecto a la igualdad de género y no discriminación, que establecen que no puede considerarse trabajo decente si no existe equidad de género.

2.2 Los estudios de déficits presentan en su mayoría análisis de los roles de género y déficits de derechos de las mujeres y niñas, destacando las situaciones de inequidad de género en la que viven la mayoría de las productoras y trabajadoras de la cadena del algodón.

2.3 Los estudios de déficits realizan el análisis de género de manera diferenciada, sin un guion compartido sobre los puntos esenciales a tratar, lo que les reduce la posibilidad de estandarización y estudio comparado entre los países que permitiera abordar problemáticas compartidas y generar más conocimiento.

La pregunta indaga la adaptación del proyecto a la estrategia de OIT sobre igualdad de género y no discriminación. Igualmente, estudia el nivel de identificación de las necesidades diferenciadas de las niñas y mujeres trabajadoras de la cadena de valor del algodón que se ha hecho en el proyecto.

### Principios y normas de la OIT respecto a la Igualdad de Género.

El **marco legal de la OIT** es un paraguas normativo que orienta a todos los proyectos que realiza o de los que participa, a establecer mecanismos para asegurar que se promueve y respeta la igualdad de género en el ámbito del trabajo decente; y con el que se dan orientaciones para el desarrollo de políticas sensibles al género, eje fundamental del trabajo con enfoque de derechos de las mujeres.

Para ello, la OIT elabora normas internacionales -convenios y recomendaciones- que son uno de los principales instrumentos para la lucha contra la discriminación de la población trabajadora por razón de sexo en relación con el empleo y la ocupación. Destaca el Convenio 111 sobre la discriminación (empleo y ocupación) de 1958, en el que se establece la responsabilidad de los estados miembro de generar una política nacional que promueva de igualdad de oportunidades y que luche contra la discriminación en el empleo. Igualmente, el Convenio 100 (1951) establece la igualdad de remuneración entre sexos por trabajo de igual valor. Estas disposiciones se amplían y recogen en los dos Convenios sobre Eliminación del Trabajo Infantil (138 y 182) que inciden en la necesidad de abordar las situaciones especiales que viven las niñas y adolescentes.

En 2008, la Conferencia Internacional del Trabajo adoptó la Declaración de la OIT sobre la justicia social para una globalización equitativa. En ella se señala que la igualdad de género y la no discriminación deben ser consideradas cuestiones transversales en los cuatro objetivos



estratégicos establecidos por el Programa de Trabajo Decente: promoción del empleo, protección social, diálogo social y los principios y derechos fundamentales en el Trabajo. Es, por tanto, este marco normativo y estratégico el que sirve de referencia al proyecto en lo que concierne a su trabajo en pro de la defensa de los derechos de las mujeres y niñas trabajadoras de la cadena de valor del algodón.

### **Pertinencia del Proyecto Algodón TD con las necesidades diferenciadas de género.**

El estudio de la **pertinencia del proyecto con las necesidades de las mujeres y niñas** trabajadoras de la cadena del algodón se ha abordado desde el análisis que se ha hecho de estas diferencias en el documento paraguas del proyecto y en la documentación de diagnóstico.

El documento del proyecto global (PRODOC global) incluye en el apartado de análisis del problema específico de prevención y eliminación del trabajo infantil y del trabajo forzoso, un epígrafe dedicado a la situación de la mujer en el mundo laboral a nivel mundial. De manera global y con datos extraídos del Informe de la OIT sobre Tendencias Globales del Empleo para Mujeres, se dibuja un perfil de la mujer en relación con el mundo laboral, en donde la discriminación tanto horizontal como vertical las mantiene en situaciones de mayor precarización laboral y de desigualdad social, indicando la necesidad de promover el trabajo decente como forma activa de lograr la igualdad de género.

En el mismo documento se establece la necesidad de hacer estudios de déficit de trabajo decente en la cadena del algodón de los países seleccionados. Esta actividad se tradujo en la confección, durante el año 2016 y previo a la redacción de los documentos de proyecto país (los PRODOC nacionales) de informes de diagnóstico de cada uno de los países seleccionados para el proyecto. Para ello se contrataron servicios de consultoría con un guion compartido para los cinco países.

Del análisis de los TdR publicados para esa contratación, se observa que en el apartado de metodología (apartado 26) se indica la necesidad de abordar las cuestiones de género explorando las diferentes situaciones entre hombres y mujeres y la conveniencia de aportar los datos desagregados por sexo, siempre que esto fuera posible. No se han encontrado más menciones al componente de género.

**Respecto a los estudios de déficits de trabajo decente en la cadena del algodón**, los 5 informes resultantes del estudio de déficits presentan calidades y tratamiento distintos de las necesidades diferenciadas por razón de género en el sector del algodón. A continuación, se hace una síntesis de estos, por país. Para un mayor detalle del análisis de género hecho a los estudios de déficits, véase el anexo 7.

Informe de déficits de Perú- Se ofrecen datos desagregados con relación a la estructura de la propiedad, los problemas de la temporalidad y la brecha salarial. Es destacable el análisis hecho del trabajo con algodón nativo por parte de las mujeres artesanas, que se ha trasladado a las conclusiones y recomendaciones del Informe. Por el contrario, no ha incorporado análisis de género en los apartados de capacitación técnica, en la incidencia que el trabajo del algodón tiene en la población femenina ni en la afectación del trabajo prematuro en las niñas.

Informe de déficits de Paraguay- El estudio sólo señala datos desagregados por sexo en las características demográficas y laborales. El resto de los apartados carecen de análisis de género. No se hace ninguna mención a los problemas de género en la presentación de los hallazgos y de los desafíos.

Informe de déficits de Mali- Ofrece datos demográficos, socioeconómicos, productivos y de empleo de manera desagregada. Igualmente, lo hace con relación al nivel educativo y al empleo del tiempo. Describe el marco legal orientado a la promoción de la igualdad, señalando la distancia entre la igualdad formal y la real. Se presentan y describen proyectos orientados a mujeres y al trabajo con algodón ecológico.

Informe de déficits de Mozambique- Analiza el papel de las mujeres en el sector y de las niñas incorporadas al mundo laboral. Introduce componentes de género en el DAFO que presenta, así como, en la encuesta que realizó a niños y niñas. Pone el foco sobre el problema del acoso sexual que se produce en el mundo del trabajo. Traslada a conclusiones y recomendaciones la necesidad de poner en valor los programas nacionales de trabajo decente y de género, así como, de promover los derechos de la mujer en el sector del algodón.

Informe de déficits de Tanzania- Ofrece información desagregada de empleabilidad y de trabajo infantil. Presenta un apartado especial de igualdad de oportunidades y trato en el empleo. Se analizan las dificultades para la presencia femenina en el diálogo social. Es el informe que mejor incorpora el análisis de género, puesto que lo aborda de manera transversalizada y con apartados específicos.

### 10.3 ¿En qué medida contribuye el Proyecto Algodón TD a las prioridades de la OIT, la ABC y los principios de CSST?

#### Principales hallazgos:

3.1. El proyecto refleja claramente en su diseño el alineamiento con las prioridades relevantes tanto del gobierno de Brasil y la ABC, como de los marcos estratégicos globales de la OIT y los principios básicos de la CSST sobre horizontalidad.

Esta sección analiza el grado de alineamiento del proyecto con los objetivos de las entidades coordinadoras, y más concretamente con los documentos bienales estratégicos de la OIT y la ABC, así como con los principios básicos de la CSST.

#### Alineamiento con las prioridades de la OIT.

El Proyecto Algodón TD se enmarca en la **prioridad de la Organización** en la promoción de trabajo decente y la Agenda 2030 de desarrollo sostenible. El fomento del trabajo decente se encuentra en uno de los objetivos de la agenda de desarrollo de la OIT, más concretamente en el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) número ocho sobre trabajo decente y crecimiento económico. Dentro de este objetivo, el proyecto aborda como componente clave la erradicación del trabajo forzoso y el trabajo infantil mediante la contribución a la meta 8.7 de los ODS, referida a la adopción de "medidas inmediatas y eficaces para erradicar el trabajo

forzoso, poner fin a las formas modernas de esclavitud y la trata de seres humanos y asegurar la prohibición y eliminación de las peores formas de trabajo infantil, incluidos el reclutamiento y la utilización de niños soldados y, a más tardar en 2025, poner fin al trabajo infantil en todas sus formas”<sup>2</sup>.

Con respecto al **alineamiento del proyecto con los documentos Programa y Presupuesto (P&P) bienales de la OIT**, estos documentos y sus marcos de resultados han ido variando desde la puesta en marcha de la actuación, pero siempre han incluido objetivos para la promoción del trabajo decente y la erradicación del trabajo infantil. En su versión de 2014-2015, el P&P incluye la contribución esperada a promover la ratificación de normas y principios y derechos fundamentales en el trabajo, y en su resultado 16 refleja la orientación a la eliminación del trabajo infantil, dando prioridad a sus peores formas. En el marco de este resultado, el indicador 16.1 mide el “Número de Estados Miembros en que los mandantes, con el apoyo de la OIT, adoptan importantes medidas sobre políticas y programas para erradicar el trabajo infantil en conformidad con lo dispuesto en los convenios y recomendaciones de la OIT”. De acuerdo con este P&P, que era el vigente cuando se diseñó el proyecto, esta contribuye a tres áreas de importancia crítica: (1) empleo y formación de jóvenes, (2) promoción del trabajo decente en la economía rural y (3) protección de trabajadores de las peores formas de trabajo.

No es hasta la versión del P&P de 2018-2019 cuando ya se vinculan los esfuerzos referidos a la erradicación del trabajo infantil con el ODS número ocho y su meta 8.7. En el actual P&P de 2020-2021, el proyecto se alinea con el resultado siete orientado a la “protección adecuada y eficaz en el trabajo para todos”, y más concretamente, contribuye al logro del indicador 7.1.3 sobre el “número de Estados Miembros que disponen de estrategias y planes de acción adoptados recientemente o actualizados que tienen por objeto combatir el trabajo infantil en todas sus formas”.

### Alineamiento con las prioridades del gobierno de Brasil y la ABC.

De acuerdo con el PRODOC, el proyecto está alineado con tres prioridades de la Agenda Nacional de Trabajo Decente (ANTD) y el Plan de Acción Nacional de Empleo y Trabajo Decente (PANETD) de Brasil: (i) generar más y mejores empleos con igualdad de oportunidades y trato; (ii) eliminar el trabajo forzoso y el trabajo infantil, especialmente las peores formas; (iii) fortalecer el diálogo social y el tripartismo como instrumentos de gobernabilidad democrática. Además, la Agenda Nacional de Trabajo Decente implica la promoción de la CSS como una de sus propias formas de implementación.

Con respecto a la ABC, su documento estratégico de 2016 estipula de forma general que los sectores objeto de la cooperación deben elegirse atendiendo tanto a la excelencia de conocimientos y políticas públicas como a las demandas bilaterales. La diversificación de la agenda de cooperación responderá al momento de las relaciones internacionales. En cuanto a la dimensión geográfica, se priorizan las dimensiones fronteriza, regional y extra regional con América Latina, el Caribe y África. El diseño del proyecto refleja claramente estas directrices generales, especialmente en lo que respecta a la protección de derechos fundamentales y la promoción de cadenas productivas, así como el interés geográfico estipulado.

---

<sup>2</sup> OIT “Trabajo Decente y la Agenda 2030 de desarrollo sostenible”.

## Alineamiento con los principios de CSST.

Como se aborda en la pregunta 14 de evaluación (sección 13.2 del informe), el diseño del proyecto refleja claramente la importancia de invertir en la horizontalidad de las relaciones y en la participación de los socios con estrategias que fortalecen la autonomía y promueven una mayor apropiación y, consecuentemente, contribuyen a la sostenibilidad de las iniciativas. En el diseño de la actuación se recogen todos los principios relevantes de la CSST, ya que el Proyecto Algodón TD actúa a partir de las demandas de los países socios, refleja explícitamente la necesidad de no interferir en asuntos internos de los socios de desarrollo, y no interpone condicionalidades al apoyo en forma de operaciones comerciales. Sus objetivos se focalizan en el aumento de capacidades a distintos niveles, la implementación técnica compartida y el aprendizaje mutuo basado en la horizontalidad y participación. Además, se realizan esfuerzos para contextualizar las actuaciones y así asegurar su sostenibilidad basándose en la complementariedad técnica. Más aun, se estipula una fase específica del proyecto para el intercambio horizontal de conocimientos, buenas prácticas y experiencias.

### 10.4 ¿Cuál es el nivel de alineamiento del Proyecto Algodón TD con los Marcos de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible, los ODS y otros marcos de cooperación para el desarrollo?

#### Principales hallazgos:

4.1 A partir de la revisión de los Marcos de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo con los países participantes en el Proyecto Algodón TD se identifica un alineamiento estrecho entre los objetivos del proyecto y las estrategias de cooperación de los organismos del sistema de desarrollo de Naciones Unidas (NNUU) en los casos de Perú, Paraguay y Malí. En el caso de Mozambique, el alineamiento es débil al no plantear como prioridad el Marco de Cooperación la promoción del trabajo decente.

4.2 En cuanto al alineamiento del Proyecto Algodón TD a los ODS, los cuatro países examinados comparten en los documentos de proyecto las contribuciones a los ODS que se esperan alcanzar, directamente a los ODS 8, 17 y 4, e indirectamente a los ODS 2, 5 y 12.

4.3 Respecto al alineamiento del Proyecto Algodón TD con el PABA y con el PABA+40, los documentos consultados no hacen referencia explícita a ellos. No obstante, es posible identificar conexiones entre esos marcos internacionales de la CSST y el proyecto.

Esta sección analiza el alineamiento del proyecto con los Marcos de Asistencia de Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDAF por sus siglas en inglés) y con los actuales Marcos de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible en los países socios, el alineamiento del proyecto con los ODS y la Agenda 2030, así como la valoración del alineamiento con el Plan de Acción de Buenos Aires para la Cooperación Técnica entre Países en Desarrollo (PABA) y el PABA+40.

## Alineamiento con UNDAF en cada país y la Agenda 2030.

Es importante señalar que las prioridades reflejadas en los Marcos de Cooperación se derivan directamente del análisis de las necesidades de los países expresadas en los marcos nacionales de planificación y de previsión presupuestaria, y que se elaboran con base en procesos participativos con las múltiples partes interesadas<sup>3</sup>.

**El Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo en Perú (2017-2021)** está fuertemente alineado con el objetivo del proyecto Brasil/OIT de promover el trabajo decente en los países productores de algodón. Específicamente con el efecto directo n° 1 (“Acceso a medios de vida y desarrollo sostenible”) que pretende hasta 2021 la mejora del acceso a medios de vida, empleo productivo y trabajo decente de personas en situación de vulnerabilidad, pobreza y discriminación. A su vez, este efecto directo busca contribuir al logro de los ODS número 1, 8 y 5. Adicionalmente, el Marco de Cooperación establece como uno de los valores agregados del sistema de la NNUU el “apoyo al fortalecimiento de la CSS de Perú” con la finalidad de “proporcionar insumos valiosos a otros países de la región para el desarrollo de sus propias políticas y viceversa, de tal manera que es posible afirmar el alineamiento directo del Proyecto Algodón TD con las prioridades del desarrollo de las capacidades peruanas en el campo de la CSS.

**El Marco de Cooperación para el Desarrollo Sostenible en Paraguay (2020-2024)** considera la promoción del trabajo decente en el Eje Económico, liderado por el Ministerio de Hacienda, y lo incluye entre los cambios a promover en el horizonte del año 2024 mediante políticas públicas que favorezcan “la generación de medios de vida sostenibles, el trabajo decente y la inclusión económica de las personas en situación de vulnerabilidad, con un enfoque de derechos y de género”. De esta forma, el trabajo decente es una de las prioridades estratégicas de la NNUU en Paraguay. Constituye además una de las estrategias que la NNUU pondrá en marcha para promover la coordinación y las alianzas, “incluyendo la Cooperación Sur-Sur y triangular”, que apoyen las iniciativas para la generación de medios de vida y el trabajo decente, como es el caso del Proyecto Algodón TD de Brasil y la OIT.

**El Marco de Asistencia al Desarrollo de las Naciones Unidas en Mozambique (2017-2020)** presenta un nivel de alineamiento muy limitado en relación al trabajo decente, mencionado apenas una vez en el documento. Es en el área de resultados relacionados con el crecimiento económico inclusivo y sostenible donde se halla una referencia a la “creación de empleos para los jóvenes, el empoderamiento económico de la mujer y el trabajo decente para todos”. No obstante, el Marco de Asistencia si dedica especial atención a la situación de las mujeres campesinas que son beneficiarias indirectas del Proyecto Algodón TD y que asumen la mayor parte de la carga del trabajo agrícola, con el resultado de “perpetuar la desigualdad de género y la baja productividad”. Además, según el documento, el 58% de las mujeres viven bajo la línea de la pobreza, están mal integradas en el mercado de trabajo y sufren la economía informal. Por este motivo, la perspectiva del enfoque de género del Marco de Asistencia se conecta de forma destacada con el Proyecto Algodón TD para Mozambique.

**El Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible en Mali (2020-2024)** ubica el trabajo decente en el eje estratégico número 2 (Crecimiento inclusivo,

---

<sup>3</sup> Grupo de Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (2019): Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible. Directrices internas. 3 de junio. [https://unsdg.un.org/sites/default/files/2019-10/ES\\_UN%20Sustainable%20Development%20Cooperation%20Framework%20Guidance.pdf](https://unsdg.un.org/sites/default/files/2019-10/ES_UN%20Sustainable%20Development%20Cooperation%20Framework%20Guidance.pdf)

resiliente y ambientalmente sostenible) siendo el primero de los efectos esperados el carácter incluyente del crecimiento, particularmente de las personas más vulnerables, mediante la creación de empleos decentes. El Marco de Cooperación se alinea a su vez con el Marco Estratégico de Relanzamiento Económico y de Desarrollo Sostenible de Mali (2019-2023) que incluye en su diagnóstico como uno de los principales problemas del país “una economía basada en los sectores primario y terciario, pero con escasa industrialización y poca creación de empleos decentes”. Merece especial atención por su conexión con el objetivo del Proyecto Algodón TD señalar que el Marco Estratégico de Relanzamiento de Mali incorpora como uno de los ejes estratégicos el crecimiento inclusivo dentro del cual se identifica el objetivo de “promover un sector agrícola sostenible, moderno y competitivo”. Adicionalmente, el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas indica en su matriz de resultados la relevancia de la CSS y triangular para el logro de las metas planteadas en Mali en alineamiento con el ODS n° 17 y con las metas 17.6 y 17.9 en las que la CSS y triangular se presentan como medios de implementación para favorecer el acceso a la ciencia, la tecnología y la innovación y propiciar el desarrollo de las capacidades nacionales.

En cuanto **al alineamiento del Proyecto Algodón TD a los ODS**, los 4 proyectos país examinados comparten en los documentos de proyecto las contribuciones a los ODS que se esperan alcanzar. En concreto, a los ODS n° 8 (Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos) y n° 17 (Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible). Sin embargo, en el documento de proyecto país de Perú se añade un ODS adicional, el n° 4 (Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos). En referencia a las metas, se observan algunas variaciones en relación al ODS n° 8. En los proyectos país de Perú y Mozambique se incluye además de la meta 8.7, la meta 8.6 (Para el año 2020, reducir sustancialmente la proporción de jóvenes que no tienen empleo, educación o formación). En los proyectos país de Paraguay y Malí, aunque figura también la meta 8.7, no se incluye la meta 8.6. Finalmente, los 4 proyectos país comparten las metas 17.6, sobre la CSS y triangular en el campo científico, tecnológico y de innovación, y 17.9, acerca del aumento de la cooperación internacional en el fomento de capacidades con el fin de apoyar los planes nacionales para aplicar los ODS mediante la CSS y triangular.

Si bien no se hace referencia en los documentos de proyecto a otros ODS, es necesario remarcar que el carácter interdependiente de los ODS y su abordaje con un enfoque dinámico de políticas torna necesario vincular los proyectos país con otros objetivos, destacadamente, el ODS n° 2 (Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria, la mejora de la nutrición y **promover la agricultura sostenible**), el n° 5 (Lograr la igualdad entre los géneros y **empoderar a mujeres** y niñas) y el n° 12 (Garantizar modalidades de consumo y **producción sostenibles**)

### Alineamiento con el PABA.

Respecto al **alineamiento del Proyecto Algodón TD con el PABA** de 1978 y con el PABA+40 (2019), los documentos consultados no hacen referencia explícita a ellos. No obstante, es posible identificar conexiones entre esos marcos internacionales de la Cooperación Sur – Sur y Triangular. Por una parte, con el Programa de Asociación Brasil/OIT para la Promoción de la Cooperación Sur-Sur (2015) y con la implementación del Proyecto de Cooperación Sur-Sur para

la Promoción del Trabajo Decente en Países Productores de Algodón en África y América Latina. Por otra parte, con cada uno de los proyectos país, en los que los principios y prácticas de la CSS y triangular son considerados en el ámbito de la estrategia de implementación en lo referente a la realización de intercambios de conocimientos y experiencias, las capacitaciones horizontales y las asesorías técnicas.

El Programa de Asociación Brasil/OIT enfatiza entre sus justificaciones aspectos centrales de la CSS recogidos en el PABA y en el PABA+40. Refleja además el carácter multidimensional de la CSS (bilateral, multilateral, regional, interregional) y los principios que la orientan como su naturaleza no condicionada, la solidaridad, el respeto a la soberanía, la horizontalidad y la respuesta a las demandas y necesidades de los países socios. También manifiesta los rasgos diferenciadores y las ventajas añadidas de la CSS en el marco del "programa paraguas" Brasil/OIT, destacando la transferencia de conocimientos y técnicas, los aprendizajes recíprocos generados por la práctica de compartir políticas públicas exitosas y la adaptación de los proyectos, metodologías e instrumentos que se desarrollen para la transferencia de capacidades, a partir de la comprensión de las diversas realidades de los países con los que se coopera.

Finalmente, el Proyecto Algodón TD responde directamente al punto 24, letra m, y 32 del documento final del PABA+40, donde los países que lo suscribieron afirmaron el objetivo de "intensificar la CSS y la triangular y de impulsar el apoyo a las iniciativas de desarrollo nacionales y regionales para cumplir la Agenda 2030", en concreto en la mejora de las condiciones para "contribuir al trabajo decente para todos", especialmente en el desarrollo de las comunidades locales y zonas rurales.

### 10.5 ¿En qué medida el Proyecto Algodón TD se ha adaptado a los cambios del contexto para seguir siendo pertinente?

#### Principales hallazgos:

5.1 El proyecto ha sido capaz de adaptarse a los cambios políticos que ha habido en los países socios sin modificar sustancialmente los objetivos que se encuentran en los niveles superiores de la lógica de la actuación.

5.2 Las dinámicas de la CSS han facilitado la flexibilidad y adaptación a los cambios políticos, al respetar la soberanía de los países socios y realizar principalmente acciones basadas en la transferencia de conocimientos y el fortalecimiento institucional.

5.3 Los principales cambios a los que ha tenido que hacer frente el proyecto son los relacionados con la pandemia COVID-19 y la consecuente reducción de la movilidad.

En esta sección se analiza la flexibilidad del proyecto y su capacidad para adaptarse a los cambios que se han producido en los distintos países de actuación. Principalmente se presta atención a los distintos cambios políticos que ha habido en varios de los países socios y a la capacidad de utilizar herramientas digitales para adaptarse a la pandemia COVID-19.

#### Valoración de la flexibilidad para adaptarse a los cambios de contexto.



Tanto el proyecto global como los distintos proyectos país han sido suficientemente flexibles para **adaptarse a los cambios** que se han producido en los contextos de actuación. Se trata de una afirmación que han compartido la totalidad de los actores entrevistados, tanto por parte de las instituciones gestoras e implementadoras técnicas, como por parte de las entidades de los países socios. Estos cambios se han producido tanto en los contextos políticos de varios de los países socios, como con motivo de la pandemia COVID-19, afectando profundamente a las dinámicas internas del proyecto. Desde que en 2016 se iniciaron las operaciones del proyecto ha habido cambios políticos en varios de los países implicados: desde el cambio de gobierno en Brasil y la consecuente reestructuración de los ministerios, hasta los cambios políticos en Perú, Paraguay y Mali.

En Brasil hubo dos cambios de gobierno (en 2016 y en 2019), que supusieron hasta siete cambios de ministro de trabajo y desembocaron en una reorganización de los ministerios. El Ministerio de Trabajo, participante como implementador técnico del proyecto fue extinguido y sus atribuciones fueron transferidas al de Economía. Además, se terminó con la Comisión Nacional para la Lucha contra el Trabajo Forzoso y se eliminaron los principales espacios de diálogo social, como la CONAETI y el Foro Nacional de Aprendizaje Profesional, mediante decretos gubernamentales. La propia ABC pasó por un periodo de incertidumbres, pero finalmente no hubo un cambio de rumbo en el proyecto y las personas que trabajaban en el mismo pudieron seguir desempeñando sus actividades. Esto supuso un retraso en la firma de los proyectos con los países socios, dilatando el tiempo de duración del proyecto.

En Perú, la situación política se ha caracterizado por la volatilidad, con una renuncia presidencial en 2018 y otra en noviembre de 2020, durante la realización de la presente evaluación. Aunque hubo movimientos en los ministerios y en la Dirección de Promoción del Empleo y Capacitación Laboral, no supusieron cambios significativos en los funcionarios de planta, que son quienes llevan la gestión del proyecto. Aunque el parón político representó también un retraso en la firma del proyecto, el algodón sigue siendo un sector importante para el país, especialmente en lo que tiene que ver con la lucha contra el trabajo infantil, y solo se hicieron algunos cambios en el nivel de los productos, no de los objetivos.

En Paraguay hubo un cambio de gobierno en 2018, por lo que el diseño fue realizado por una administración y ejecutado por otra distinta. Sin embargo, la nueva administración aceptó el proyecto e incluso hubo una apropiación de este por la nueva Ministra de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.

En Mozambique hubo un proceso electoral en 2019. Aunque resultó reelegido el presidente Filipe Nyussi, el nuevo gobierno pidió más tiempo para firmar el proyecto país, por lo que fue necesario una mayor flexibilidad en este sentido. No obstante, se considera que los problemas relacionados con el trabajo en el sector del algodón persisten, lo que implica mantener los objetivos del proyecto.

En Mali, desde 2016 ha empeorado la situación de conflicto hasta desembocar en el golpe de estado de verano de 2020, poco después del inicio del proyecto. Esto ha supuesto reorientar el trabajo para centrarse únicamente en la inspección de trabajo, frente a los dos componentes que se habían planificado inicialmente (inspección de trabajo y protección social).



La adaptación a este tipo de cambios políticos es una de las **fortalezas de la CSS**. El respeto a la soberanía de los países socios implica entender que en cualquier iniciativa a largo plazo puede haber un cambio de gestión, frente al que se debe ser flexible: se trata de proyectos entre instituciones de los Estados, no entre gobiernos, ya que están basados en la transferencia de conocimientos y el fortalecimiento institucional. En el caso de la CSST, la condición de organismo internacional de la OIT ayuda a mantener el contacto con todas las administraciones, al ser considerado imparcial y garantizar la interlocución entre las partes. Por otra parte, los fondos para la ejecución del proyecto fueron transferidos desde el inicio, lo que permitió trabajar con una cierta tranquilidad a pesar de los cambios políticos.

Las principales **consecuencias** que han tenido estos cambios políticos son las que tienen que ver con la planificación del proyecto, retrasándose su firma en varios de los países, hasta el punto de que el proyecto de Mozambique sigue a la espera de firma. Durante la fase de trabajo de campo, distintos informantes comentaron las dificultades que suponen los protocolos para la firma de documentos, tanto por parte de la ABC como de los dos ministros de los respectivos países, pues, aunque se plantea como una forma de garantizar la apropiación, ralentiza el proceso en caso de cambios ministeriales.

En lo que a los **contenidos de los proyectos país** se refiere, a pesar de los cambios políticos el sector del algodón sigue siendo prioritario para los gobiernos socios, por lo que no ha habido modificaciones significativas. En todo caso, se han reajustado algunas actividades o componentes de los proyectos, pero manteniendo los objetivos en los niveles superiores de la actuación. Una de las fortalezas identificadas por las instituciones gestoras durante la fase de trabajo de campo es que el proyecto ha tratado de ir más allá de la producción del algodón propiamente dicha, para tratar de abarcar toda la cadena de valor: transporte, manufactura, comercio, etc. Igualmente, se han tratado de incorporar otras temáticas adyacentes, como las relacionadas con salud y seguridad, infancia, formación profesional, políticas de protección de empleo o gobernanza. De esta manera se incrementa la pertinencia del proyecto, pero, además, se facilita la adaptación a los cambios de contexto, especialmente en lo que tienen que ver con los cambios políticos que se han producido en varios de los países implicados y la posible reestructuración de las prioridades políticas de los nuevos gobiernos.

Todos los actores consultados coincidieron en que los principales cambios a los que ha tenido que hacer frente el proyecto son los relacionados con la **pandemia COVID-19**. Dada la magnitud y la excepcionalidad de la pandemia, esta se trata de manera independiente en la pregunta 19, sección 14.4 del informe, en la que se analizan los efectos que ha tenido sobre el logro de los resultados, así como los retos y oportunidades que ha supuesto para su gestión.

## 11. HALLAZGOS - VALIDEZ DEL DISEÑO

### 11.1 ¿Es la Teoría del Cambio (TdC) adecuada para el Proyecto Algodón TD?

#### Principales hallazgos:

6.1 Las TdC se consideran muy adecuadas, ya que reflejan una profundidad de análisis considerable y un estudio de relaciones causales coherente e interconectado entre las teorías de programa país y la teoría del programa global. Están justificadas, son coherentes, plausibles, y están adecuadamente explicadas. También están correctamente

contextualizadas, aunque no se ha diseñado una TdC para el caso de Mozambique ni se han modificado las TdC para reflejar los cambios contextuales que afectaron a la actuación.

6.2 La gran limitante identificada para la TdC es su falta de apropiación por parte de algunos de los actores más relevantes. Además, se echan en falta supuestos adicionales entre niveles de cambio que expliquen mejor la lógica de cambio y aumenten por tanto aún más la plausibilidad de las teorías.

La sección analiza la validez y adecuación de las Teorías de Cambio (TdC) de la actuación en base a unos criterios clave.

### Adecuación de la Teoría de Cambio.

La TdC estudia las lógicas causales y supuestos que se deben tener en cuenta para que, de acuerdo con unos recursos y la implementación de unas actividades, una actuación pueda generar los resultados y objetivos establecidos. Es por tanto un análisis de cómo se supone que funciona el proyecto para el logro de los efectos deseados, teniendo en cuenta los factores internos y externos que afectan al mismo y permiten o dificultan la consecución de logros.

Las **TdC para el Proyecto Algodón TD** se realizaron en 2017 como parte de un Análisis de Evaluabilidad (AE) que fue externalizado<sup>4</sup>. El análisis de las TdC se realizó atendiendo a tres niveles: el área de control de la actuación (que incluye actividades y resultados), el área de influencia (incluye objetivos) y el área de interés (que incluye impactos a largo plazo). Este marco de análisis se complementó con la inclusión de los supuestos a tener en cuenta que permitan cambios en estos niveles, tanto internos como externos.

De forma general, el estudio y diseño de las TdC realizadas se considera altamente satisfactorio, ya que demuestran una profundidad de análisis considerable y un estudio de relaciones causales coherente e interconectado entre las teorías de los proyectos país y la teoría del programa global. A continuación, se analizan las TdC atendiendo a una serie de criterios clave:

**Justificación:** Una TdC es justificable cuando está construida basándose en actividades y lecciones aprendidas, buenas prácticas y resultados de evaluaciones de experiencias previas. Las TdC están claramente influidas por la alineación de la actuación con los ODS, los objetivos globales de la OIT (2016/2017 y 2018/2019) y el Plan Plurianual de Brasil 2016-2019. Más aún, el proceso de elaboración de las TdC fue altamente participativo, siguiendo las directrices y resultados de los análisis de situación realizados en los distintos países.

**Coherencia:** Una TdC es coherente cuando hay una conexión clara entre lo que se quiere realizar (teoría de la acción) y los cambios esperados (teoría de cambio). Las TdC diseñadas establecen claramente los inputs o procesos a realizar y los vinculan con los resultados de primer nivel esperado, todo dentro de la esfera de control de la actuación. Como resultado, las TdC reflejan la teoría subyacente de como una serie de acciones inician una secuencia de cambio de primer

---

<sup>4</sup> Pomeroy, Melissa "Evaluability Assessment: GLO/14/45/Bra South- South Cooperation for The Promotion of Decent Work in Cotton-Producing Countries in Africa And Latin America", 2017.

nivel (resultados a corto plazo). Esta lógica causal debería asegurar la consecución de logros en otros niveles (influencia e interés) a medio y largo plazo, que es lo que se analiza en el siguiente punto sobre plausibilidad.

**Plausibilidad:** Una TdC es plausible cuando se establece que los cambios definidos puedan llevarse a cabo o, dicho de otra manera, que la lógica causa-efecto establecida entre logros a distintos niveles (control, influencia, interés) esté adecuadamente definida. Una de las maneras de establecer la plausibilidad de una TdC es identificando hasta qué punto sus resultados son medibles, lo cual está analizado en la sección 14 del informe. La segunda estrategia para determinar la plausibilidad es analizando los supuestos (internos y externos) bajo los que se sustenta el cambio a todos los niveles, es decir, definiendo la adecuación de los supuestos identificados para que los logros en el área de control (resultados) puedan generar logros en el área de influencia (objetivos), así como definiendo supuestos para que, una vez alcanzados esos objetivos, se puedan alcanzar impactos a más largo plazo (área de interés). El AE identifica tres supuestos generales en los que basar el cambio; (i) la horizontalidad y gestión compartida para asegurar la relevancia de la actuación y la apropiación, (ii) las sinergias generadas entre los socios y (iii) la realización de enfoques flexibles, e innovadores basados en el intercambio entre pares. A pesar de que estos supuestos se consideran esenciales, el análisis revela que la identificación de supuestos adicionales entre los distintos niveles de cambio hubiese permitido una comprensión aún mayor de cómo se generan los cambios, a la vez que hubiesen permitido afinar los indicadores relacionados (ver sección 14.1 sobre adecuación de indicadores).

**Contextualización:** Una TdC está contextualizada cuando tiene en cuenta sistemáticamente factores internos y externos que explican la lógica causal a todos los niveles. En este sentido, el AE refleja un gran trabajo en la identificación de riesgos y retos contextuales, así como en la definición de los supuestos que permitan/favorezcan los cambios esperados. Las TdC no se han modificado desde su diseño para reflejar cambios contextuales. Además, no se ha realizado una TdC para el caso de Mozambique, lo que se considera un limitante a la hora de la implementación de la actuación.

**Explicación:** La TdC queda explicada en detalle en el AE, ya que se incluyen los niveles de análisis, los elementos esenciales, los principales caminos de cambio esperados que son mutuamente complementarios, los supuestos subyacentes, así como la contribución y relación de los proyectos país al proyecto global.

**Diseminación:** Una TdC queda adecuadamente diseminada cuando se incluye sistemáticamente en documentos clave e informes, así como se disemina para asegurar su apropiación entre las partes y adecuada operacionalización. En este caso, los informes de progreso incluyen las TdC como anexo, pero los resultados del análisis cualitativo muestran el escaso conocimiento de algunos grupos involucrados en el proyecto de las mismas, lo que muestra su limitado grado de apropiación. Tanto en el grupo de entidades coordinadoras, como implementadoras técnicas y entidades de países socios, la mayoría de informantes no pudo comentar sobre la TdC debido a su desconocimiento sobre la misma o falta de apropiación. Esto supone un revés a la hora de tener un conocimiento claro de qué y por qué se hacen las cosas, y cuáles son las contribuciones que cada país aporta al marco del proyecto global.

## 11.2 ¿En qué medida el diseño del Proyecto Algodón TD es coherente con la sostenibilidad ambiental y los principios y normas internacionales del trabajo?

### Principales hallazgos:

7.1 El Proyecto Algodón TD se alinea claramente con los principios y estándares internacionales relacionados con el trabajo infantil, particularmente los Convenios OIT 138 y 182, y se puede considerar una acción enfocada directamente a esta temática.

7.2 Respecto a la contribución al diálogo social, se puede considerar que la actuación tiene una contribución notable al mismo.

7.3 El Proyecto Algodón TD no cuenta con un diseño que ponga foco en las cuestiones medioambientales y como estas afectan al trabajo decente y la consecución de logros relevantes. Algunas acciones contribuyen indirectamente a la protección del medioambiente, como el refuerzo de la inspección laboral y el uso intensivo de las nuevas tecnologías como resultado de la pandemia. En cualquier caso, se considera que la actuación no está enfocada en esta temática.

Esta sección analiza la medida en que el diseño del Proyecto Algodón TD incorpora la sostenibilidad ambiental, las normas internacionales del trabajo, los mecanismos de diálogo social, las prescripciones de los Convenios Internacionales ratificados y las recomendaciones de la Comisión de Expertos en Aplicación de Convenios. La alineación y orientación se establece en función de los marcadores internos utilizados por la OIT: "0" significa que no se espera que contribuya a los conceptos considerados), "1" (se espera que tenga una contribución limitada), "2A" (se espera que tenga una contribución notable) y el "2B" (la consecución de los conceptos considerados constituye el objetivo principal de la actuación).

### Alineación del Proyecto Algodón TD con principios y estándares internacionales del trabajo.

Tanto el proyecto global como los proyectos país están claramente diseñados para contribuir al cumplimiento de los Convenios OIT 138 sobre la edad mínima de admisión en el trabajo y el Convenio OIT 182 referido a las peores formas de trabajo infantil y la acción inmediata para su eliminación. Todos los países han ratificado estos convenios y se muestran activamente involucrados en su cumplimiento. Por tanto, se establece que los proyectos están diseñados específicamente para contribuir a la consecución de Estándares Internacionales del Trabajo y, por tanto, se podrían clasificar con un marcador 2B de la OIT (acción enfocada, la valoración más alta).

### Orientación del Proyecto Algodón TD a la contribución al diálogo social.

Según la propia definición de la OIT, el dialogo social comprende todo tipo de negociaciones y consultas -e incluso el mero intercambio de información- entre representantes de los gobiernos, los empleadores y los trabajadores, sobre temas de interés común relativos a las

políticas económicas y sociales. La actuación declara firmemente el compromiso de fortalecer y maximizar el dialogo social entre el sistema tripartito que representa el sector del algodón en cada país. Esto se refleja tanto en actividades específicas, orientadas a estimular ese dialogo que se encuentran en todos los marcos lógicos de las actuaciones país, así como en el proyecto global. También queda reflejado en la TdC, ya que es uno de los cuatro elementos clave considerados en su desarrollo<sup>5</sup>. Es por tanto que se podría considerar un marcador 2A para la actuación, ya que se espera que tenga una contribución notable al dialogo social.

### Incorporación de cuestiones medioambientales en el Proyecto Algodón TD.

El Proyecto Algodón con TD no cuenta con un diseño que ponga foco en las cuestiones medioambientales y cómo estas afectan al trabajo decente y la consecución de logros en este ámbito. De manera consciente en algunos casos o llevadas por los retos contextuales en otros, se ha desarrollado un mayor uso de nuevas tecnologías para la celebración de reuniones y eventos, principalmente como resultado del impacto de la pandemia del COVID-19, a pesar de que esta cuestión no estaba contemplada en el diseño. Esta nueva realidad permite una eficiencia energética que contribuyen a disminuir la huella ambiental de los proyectos.

Por otro lado, la OIT reconoce que los accidentes de trabajo pueden ocasionar graves catástrofes ambientales, y promueve condiciones de trabajo y un entorno seguros y saludables mediante, entre otros, la extensión de la inspección laboral. Esto podría considerarse indirectamente como una contribución del Proyecto Algodón TD a cuestiones relacionadas con la protección medioambiental. Más aún, es importante resaltar que, aunque no esté recogido en el diseño de la actuación, las tareas agrícolas inherentes al sector algodón pueden contribuir a la degradación medioambiental debido al uso de pesticidas y sustancias químicas en su extracción y tratamiento.

Es por esto que, en cuestiones de incorporación de temáticas de sostenibilidad ambiental, se podría clasificar el diseño del proyecto con un marcador 1 (acción no enfocada) ya que se tienen en cuenta estas cuestiones hasta cierto punto.

### 11.3 ¿El diseño del Proyecto Algodón TD ha capturado todas las sinergias posibles y se ha adecuado a las condiciones y compromisos adquiridos por las partes interesadas?

#### Principales hallazgos:

8.1 El Proyecto Algodón TD se enmarca dentro del Programa de CSS de Brasil en el sector algodonero. Desde el diseño del proyecto se ha procurado que sus acciones estén alineadas y complementen a otros proyectos implementados por las instituciones coordinadoras. Sin embargo, ni en el diseño del proyecto global ni en el de los proyectos país se establecen mecanismos o indicaciones específicas para facilitar sinergias con otras actuaciones o entre los distintos proyectos país. Esto se debe, en parte, a la propia naturaleza de los proyectos país, diseñados bilateralmente de acuerdo con las necesidades específicas de los socios de

<sup>5</sup> Pomeroy, Melissa "Evaluability Assessment: GLO/14/45/Bra South- South Cooperation for The Promotion of Decent Work in Cotton-Producing Countries in Africa And Latin America", Pag. 17, 2017.

desarrollo; pero, en todo caso, el PRODOC del componente regional es suficientemente flexible para absorber estas sinergias en el caso de que se den durante la fase de ejecución y en los proyectos país se hace referencia al interés y necesidad de coordinación con otros proyectos bilaterales de Brasil y otras iniciativas de la OIT.

8.2 No se identifican líneas de convergencia y complementariedad entre los distintos proyectos país. Al actuar bajo demanda, cada proyecto se diseña por separado atendiendo a las necesidades de cada país (aunque sin perder de vista su encaje en el proyecto global y la coordinación e intercambio entre ellos dependerá de la iniciativa de las entidades coordinadoras durante la fase de implementación.

8.3 La consideración del principio de beneficio mutuo es limitada, tanto en el componente regional como en los distintos proyectos país. En el diseño del proyecto se presta más atención a lo que desde Brasil se puede ofrecer a los países socios que a lo que se podría obtener Brasil, y no se incluyen indicadores que permitan valorar los beneficios obtenidos por las instituciones brasileñas.

En esta sección se revisa hasta qué punto el diseño del Proyecto Algodón TD captura todas las sinergias posibles, tanto desde el punto de vista externo como interno. Desde el punto de vista externo, se analiza si se han buscado líneas de convergencia y complementariedad entre el proyecto y actuaciones similares realizadas por otros organismos o socios cooperantes. A nivel interno, se examina la complementariedad entre las distintas acciones que conforman el Proyecto Algodón TD, así como la validez de los mecanismos diseñados para la generación de beneficio mutuo entre los socios participantes.

### Sinergias externas - Valoración de los vínculos con otros programas e iniciativas de la ABC, la OIT y otros socios cooperantes.

El proyecto se enmarca dentro del Programa de CSS de Brasil en el sector algodonero, en el que se incluyen distintos proyectos e iniciativas bilaterales y trilaterales con actores como la OIT, la FAO, el PMA y el PNUD en distintos países de África y América Latina. Por parte de la ABC, siempre se trata de buscar complementariedad con otros proyectos, tanto bilaterales como trilaterales, desde el inicio de las actuaciones. En el caso del Proyecto Algodón TD, la propia selección de los socios de desarrollo se hizo atendiendo a aquellos países con los que existían experiencias previas de trabajo en el sector algodonero, como se ha explicado en la pregunta 1(sección 10.1).

En la tabla 5, se recoge un resumen de las distintas iniciativas que se están desarrollando por parte de las instituciones coordinadoras (ABC y OIT) en los países socios del Proyecto Algodón TD:

Tabla 5. Iniciativas implementadas por las instituciones coordinadoras en los países socios del Proyecto Algodón TD.

PAÍSES	INSTITUCIONES	NOMBRE DEL PROYECTO
Perú	OIT, USODOL	Consolidando y difundiendo esfuerzos para combatir el trabajo forzoso en Brasil y Perú
Perú y Paraguay	ABC, FAO	Proyecto de Fortalecimiento del Sector Algodonero (+Algodón)

Perú y Paraguay	ABC, OIT	Iniciativa Regional América Latina Libre de Trabajo Infantil
Paraguay	OIT, MTESS	Programa Nacional de Trabajo Decente
Paraguay	OIT	PRY106 (2016-2017): Capacidades de las mandantes reforzadas para promoción del trabajo decente de las y los trabajadores migrantes.
Paraguay	OIT	PRY153 (2016-2017): Avances logrados en la integración de políticas, planes y programas nacionales para la prevención del trabajo infantil.
Paraguay	OIT	RBSA: Los mandantes habrán fortalecido su capacidad institucional para promover la transición de la economía informal a la formal en Paraguay
Paraguay	OIT	Análisis de los regímenes laborales específicos para grupos vulnerables, su impacto en términos de formalización y formulación de recomendaciones de políticas para su implementación y seguimiento.
Paraguay	OIT	Proyecto de Apoyo a la Aplicación de la Ley de Empleo Juvenil, en el marco de la Política de Empleo Juvenil
Mali	ABC	Apoyo al desarrollo del sector algodonero en los países Coton-4 + Togo
Mali	OIT, Ministerio Exteriores Países Bajos	Accelerating action for the elimination of child labour in supply chains in Africa (ACCEL Africa)
Mali	OIT, INDITEX	Alianza Público-Privada para fortalecer los principios y derechos laborales fundamentales en la producción del algodón
Mali y Perú	OIT, UE	Clear Cotton Project: Eliminating child labour and forced labour in the cotton, textile and garment value chains
Mozambique	ABC	Projeto de Fortalecimento do Sector Algodoneiro no Baixo Shire-Zambeze

Fuente: Elaboración propia a partir de la información recogida en los PRODOC.

Estas iniciativas se recogen en los PRODOC de los respectivos proyectos país, indicando cómo el Proyecto Algodón TD las toma en cuenta, buscando alinearse con ellas y complementarlas en la medida de lo posible. Estas menciones se centran en la búsqueda de objetivos o ejes compartidos, el trabajo con las mismas entidades socias o la priorización de las mismas zonas de trabajo y colectivos beneficiarios. Sin embargo, no se aportan directrices para facilitar, en la práctica, la coordinación y la búsqueda de sinergias entre las distintas iniciativas.

Esta apreciación fue confirmada durante la fase de trabajo de campo. En las entrevistas con los representantes de las instituciones coordinadoras del proyecto -tanto a nivel regional como en los distintos países-, indicaron de manera recurrente que no había ningún tipo de exigencia o directriz desde la ABC y la OIT para buscar sinergias con otros proyectos. Dependerá en todo caso de la iniciativa de los coordinadores nacionales de cada uno de los países la búsqueda de mayores sinergias o experiencias compartidas con agentes externos al proyecto. Puede afirmarse, por tanto, que muchas de las sinergias que se han producido con agentes externos al proyecto no estaban previstas en el diseño de este, sino que se han ido dando durante su implementación.



Es destacable el caso del proyecto +Algodón, y especialmente la coordinación con el proyecto país de Paraguay. Se trata de un proyecto de CSST coordinado por la ABC y la FAO en siete países de América Latina (Paraguay, Perú, Colombia, Bolivia, Ecuador, Argentina y Haití). Como implementadoras técnicas participan otras instituciones brasileñas cooperantes implicadas en el Proyecto Algodón TD (ABRAPA, EMBRAPA, ASBRAER y SENAÉ). Existe una complementariedad temática entre ambos proyectos, ya que mientras que +Algodón se ocupa de las condiciones de producción y comercialización del algodón, el Proyecto Algodón TD se centra en el ámbito del trabajo decente en el sector algodonero. También comparten algunos de los puntos focales y entidades socias en los países de trabajo.

Durante la fase de identificación del proyecto país de Paraguay, se mantuvieron algunas reuniones con la coordinadora nacional del proyecto +Algodón y se hizo una socialización del trabajo previo en el sector del algodón. De esta manera se obtiene una mirada más completa de toda la cadena de trabajo en el sector algodonero, articulando las acciones relacionadas con el procesamiento industrial (competencia del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social-MTESS), con el trabajo de producción de materia prima (correspondientes al Ministerio de Agricultura y Ganadería -MAG). El punto focal designado por el MAG fue el mismo que en el proyecto de FAO, lo que facilitó las sinergias entre proyectos. También se aprovechó la experiencia previa de la FAO en Paraguay en lo que se refiere a la configuración del CAP por parte de la OIT, en el que además se invitaba a participar a representantes del proyecto +Algodón. De esta manera, había una cierta estructura conjunta para tratar de coordinar los dos proyectos.

### Sinergias internas - Valoración del diseño de mecanismos para la generación de beneficios mutuos.

Si desde el punto de vista externo los PRODOC evidencian la consideración de otras iniciativas en el sector algodonero con las que alinearse y buscar coordinarse en la medida de lo posible, desde el punto de vista interno no se aprecia la **identificación de líneas de convergencia y complementariedad** entre los distintos proyectos país. Cada proyecto se planifica por separado y la coordinación depende, en cada caso, de la iniciativa de las entidades coordinadoras durante la fase de implementación. Esto afecta especialmente a lo que tiene que ver con la **generación de beneficios mutuos**, que pese a ser uno de los principios de la CSS, no es considerada de forma explícita en el diseño del proyecto, tanto en lo que se refiere al componente regional, como a los proyectos país.

De acuerdo con el PRODOC global, el proyecto está vinculado a tres prioridades de la Agenda Nacional de Trabajo Decente (ANTD) y la Plan Nacional de Acción para el Empleo y el Trabajo Decente (PNETD) de Brasil: (i) generar más y mejores trabajos con igualdad de oportunidades y trato; (ii) eliminar el trabajo forzoso y la explotación, especialmente las peores formas; (iii) fortalecer el diálogo social y el tripartismo como instrumentos de gobernabilidad democrática. En este sentido, hay dos resultados de los que se podría beneficiar claramente Brasil: el resultado 1.3 (realización de seminarios sobre temas de interés prioritario para el proyecto utilizando distintas metodologías de intercambio) y el 1.5 (consistente en analizar, sistematizar y documentar las herramientas de gestión, metodologías y resultados de los planes de trabajo para ser difundidos en otros contextos similares). Sin embargo, no hay alusiones directas a los beneficios que puede obtener Brasil ni a los mecanismos para garantizar tales beneficios, y



tampoco existen indicadores para valorar la incorporación de experiencias de otros países por parte de Brasil.

Esta idea fue corroborada por algunos de los informantes consultados. Tanto entre los representantes de las instituciones coordinadoras e implementadoras técnicas, como entre los de las entidades de los países socios, se manifestaron dudas sobre los beneficios que Brasil podría sacar del proyecto. A pesar de que el diseño del proyecto es lo suficientemente abierto como para que se pueda dar un cierto intercambio de conocimiento, tanto de la revisión de los PRODOC como de la información extraída del trabajo de campo se aprecia que Brasil es antes un proveedor de conocimiento que un receptor.

Algunos de los informantes entrevistados atribuyeron esto a que los temas sobre los que trata el proyecto se encuentran en un nivel más avanzado en Brasil que en el resto de los países socios. En este sentido, el Proyecto Algodón TD trata de dar a conocer cómo Brasil ha ido avanzando en la supresión del trabajo esclavo y cómo ha creado mecanismos de protección y garantía del trabajo decente. Esto es más evidente si cabe en los países africanos, en los que el desequilibrio con respecto a Brasil en términos de trabajo decente dentro del sector algodonero, es aún mayor y es más difícil que se involucren en este sentido. Por tanto, el diseño del proyecto se ha orientado más hacia que Brasil comparta sus prácticas que hacia la generación de beneficio mutuo, a pesar de que durante la fase de ejecución sí que se han dado algunas sinergias.

Otro de los motivos tiene que ver con cuestiones legales, ya que el marco legal para la cooperación recibida en favor de Brasil es distinto que el de la CSS, que se financia principalmente con fondos del gobierno y tiene una fuerte orientación hacia el exterior.

Sin embargo, algunos de los actores entrevistados destacaron que a pesar del desequilibrio existente en favor de los países socios, sí que se trata de un proyecto bidireccional, en la medida en que Brasil aporta experiencia, información y herramientas para el cambio y, como retorno, recibe la documentación de las buenas prácticas y lecciones que se han generado en el marco del proyecto, de las que siempre se puede aprender. A esto hay que añadir el posicionamiento tanto de las entidades de los países socios como de los beneficiarios indirectos ante el estímulo recibido frente a la problemática del trabajo decente en el sector algodonero.

#### 11.4 ¿El diseño del Proyecto Algodón TD recoge los problemas relativos de género y da respuesta con orientación a las transformaciones de género?

##### Principales hallazgos:

9.1 En el diseño del proyecto global y de los proyectos país de Perú y Paraguay no se han propuesto resultados, logros ni actividades específicas para eliminar los déficits de equidad y atender las necesidades específicas de las trabajadoras del algodón, en función a las conclusiones y recomendaciones realizadas en los informes de déficits de trabajo decente.

9.2 En el proyecto de Mali se recogieron inicialmente dos actividades orientadas al liderazgo y a la formación de mujeres, pero quedó reducida a una sola actividad en la matriz

incorporada en el PRODOC. Igualmente, en el de Mozambique se indica que una actividad irá orientada a la formación de una asociación de mujeres.

9.3 El proyecto de Tanzania es el único que integra en el resultado 2 un producto y una actividad orientada a formar a las mujeres de un distrito del país. Cuenta con planificación temporal y presupuesto.

Esta sección valora el nivel de incorporación en el diseño del Proyecto Algodón TD de elementos que contribuyan a la construcción de trabajo decente con equidad de género.

### Incorporación de cuestiones orientadas a las transformaciones de género en el proyecto global.

El diseño del proyecto global o paraguas, realizado en 2015, introduce en el contexto de la promoción del trabajo decente a nivel estratégico dos ejes de experiencias: (1) la prevención y eliminación del trabajo infantil y forzado; y (2) la inclusión productiva con foco en la formación y empleo de jóvenes y mujeres. Cuando se analiza el conjunto de programas de educación profesional que configuran este segundo eje, la mención específica a las mujeres ya no se plasma en el conjunto de experiencias a compartir. El detalle de estas, centradas en programas de educación profesional y tecnológica para acceso al mercado de trabajo, la política nacional de aprendizaje y las agendas de trabajo decente, no contiene ninguna actividad específica que contribuya a reducir la brecha de género en la formación profesional. Se puede inferir que estas tres líneas de trabajo incluyen, a través del Plan Brasil sin Miseria, a población en riesgo de exclusión social y en condiciones de extrema pobreza, situaciones que afectan a una parte importante del colectivo femenino, pero no se localizan, al menos en el diseño, actuaciones orientadas a atender las necesidades diferenciadas que presentan las mujeres.

En el documento de revisión sustantiva firmado en 2019 no hay cambios en la matriz de planificación orientados a introducir mayor perspectiva de género entre los resultados y actividades programas.

### Incorporación de cuestiones orientadas a las transformaciones de género en los proyectos país.

El primer paso del diseño de los proyectos nacionales se realizó mediante los talleres de misiones conjuntas, donde equipos mixtos de los países socios de desarrollo analizaban las conclusiones y recomendaciones de los informes de déficits. En los talleres informativos confeccionaban conjuntamente la base de la matriz de marco lógico, que a continuación se proponía para revisión y formulación final por parte de los equipos técnicos de OIT y ABC. Es a partir de estos informes de misión donde se conecta el diagnóstico realizado previamente con el diseño de los PRODOC nacionales. Es por ello por lo que en este estudio se ha incorporado el análisis de ambos documentos por cada país. A continuación, se presenta un resumen de los principales hallazgos, para un análisis más extenso de los informes de misión y de los PRODOC, véase el anexo 7.

Informe de misión conjunta y del taller nacional del proyecto en Perú y el PRODOC- Los problemas identificados no recogen la problemática diferenciada para mujeres y niñas, a excepción de la mención del problema de trabajo con pesticidas para las mujeres embarazadas

y la falta de cursos adecuados a población vulnerable. No se ha incorporado la recomendación del estudio de déficits orientada a las mujeres artesanas trabajadoras del algodón nativo. En el PRODOC no hay ninguna referencia a las necesidades diferenciadas de las mujeres y niñas, ni en sus resultados, ni en sus actividades, productos, y/o indicadores.

Informe de misión conjunta y taller nacional de Paraguay y el PRODOC- El segundo resultado seleccionado incluye en su formulación que el plan de capacitación laboral se orientará a la población femenina. Este interés no se traduce en actividades específicas. El PRODOC ofrece más información que el estudio de déficits sobre la situación de la mujer. En la matriz se refleja a nivel de resultado y de meta que es necesario poner énfasis en la capacitación laboral orientada a las mujeres, pero no se traduce en actividades o productos específicos que lo promuevan.

Informe de misión conjunta y taller nacional de Mali y el PRODOC- Se recoge una actividad (1.3.4) orientada a fortalecer el papel de las mujeres en la toma de decisiones dentro de los sindicatos. Hay una segunda actividad (2.2.2) de información y formación de mujeres de las áreas rurales sobre trabajo decente y liderazgo. En las metas relativas a la formación de inspectores de trabajo y de capacitación se desglosa por sexo. En el PRODOC sólo se mantiene la actividad 1.3.4 al haber sido eliminado todo el resultado 2. Se ha mantenido la especificidad de la formación de inspectoras de trabajo, pero no con relación a la proporción de mujeres en las capacitaciones.

Informe de misión conjunta y taller nacional de Mozambique y el PRODOC- En el informe no se encuentran referencias explícitas a actividades orientadas a cubrir necesidades específicas de las mujeres trabajadoras de la cadena del algodón en el país. Por el contrario, en la matriz de planificación del PRODOC se incluye una referencia de actividad (3.3.1) orientada a mujeres al señalar que, al menos 1 de las 2 asociaciones seleccionadas para la capacitación, debe ser de mujeres. No se encuentran ni indicadores ni actividades con un contenido específico orientado a promover la igualdad de género.

Informe de misión conjunta y taller nacional de Tanzania y el PRODOC- En el informe se identificó un área prioritaria de promoción de la participación en igualdad de jóvenes y mujeres a través de la cualificación profesional y el empoderamiento económico de las comunidades. En la matriz que se realizó conjuntamente no se reflejó ninguna actividad orientada a mujeres. Es en la matriz de planificación del PRODOC donde se concreta en la actividad 2.2.5. la realización de una formación para mujeres y equipos de protección de la infancia a nivel de distrito y de aldeas, con foco en el trabajo infantil. Esta actividad tiene planificación temporal y presupuesto.

## 11.5 ¿Ha sido el sistema de Monitoreo y Evaluación adecuado para medir el cambio previsto por el Proyecto Algodón TD?

### Principales hallazgos:

10.1 De manera general, el sistema de M&E facilita la toma de decisiones basándose en los datos recogidos y el análisis sistemático de información sobre el proyecto global y los proyectos país. El sistema incluye la gran mayoría de los elementos clave que aseguran la

calidad y relevancia de la información, a saber, lógicas de la actuación, sistemas de medida, responsabilidad, periodicidad de recogida, fuentes de verificación, desagregación de costes y datos, herramientas de reporte y una base de datos. No obstante, se han identificado problemas con la naturaleza y número de indicadores, la falta de metadatos para los mismos, la inexistencia de un monitoreo del análisis de riesgos del proyecto y la falta de una orientación de género que trascienda el desglose por sexo.

10.2 Con respecto a la función de reporte, los informes de progreso no reflejan claramente el alcance y progreso de los indicadores a nivel país, lo que dificulta el vínculo entre los resultados y logros en cada país con los logros globales.

10.3 Con respecto al uso de la información, los socios con mayor progreso en la implementación coinciden en la validez de la información generada para abordar el proceso y tomar decisiones basadas en evidencias. Por contra, se identificaron informantes de instituciones implementadoras técnicas y entidades de países socios que aseguran no recibir información sobre monitoreo de forma sistemática, sino más bien de forma puntual o bajo demanda.

10.4 La iniciativa de presentar la información relevante del proyecto de forma visual y atractiva se considera altamente relevante, ya que permite llegar a una mayor audiencia y aumentar la visibilidad de la intervención.

Esta sección analiza la adecuación del sistema de M&E de la actuación, valorando la calidad del mismo para medir logro de resultados, su nivel de integración con la política de igualdad de género promovida por la OIT, así como el uso de la información de M&E generada para la toma de decisiones y la adaptación del sistema a retos contextuales.

### Adecuación del sistema M&E.

El sistema de Monitoreo y Evaluación (M&E) es responsabilidad del Comité de Dirección del Proyecto Algodón TD (CDP), principalmente constituido por responsables de la OIT, ABC y el Ministerio de Relaciones Internacionales de Brasil. De manera general, el sistema de M&E facilita la **toma de decisiones** basándose en los datos recogidos y el análisis sistemático de información sobre el proyecto global y los proyectos país. El sistema recoge las acciones realizadas en el marco de la actuación para la consecución de los objetivos declarados, que quedan reflejados en las principales herramientas de reporte diseñadas, a saber, los informes anuales de progreso, junto con la matriz de indicadores, el *dashboard* de actividades realizadas y los informes financieros de progreso. Es un sistema de M&E claramente orientado a resultados, en cuanto a que no se limita a dar seguimiento a la operativa desarrollada por la actuación, sino que también establece medidas de progreso para establecer el nivel de logro de resultados y objetivos declarados.

El sistema de M&E está claramente informado por las teorías de cambio diseñadas tanto para el proyecto global como para los proyectos país, cuenta con una selección de indicadores cuantitativos y cualitativos para medir los resultados a todos los niveles, una referencia clara a las fuentes de verificación disponibles y facilita hasta cierto punto la participación y uso de la

información a los actores relevantes. La **información sobre la implementación** se recoge de manera periódica a través de actas de reuniones y de misiones, informes de actividades y otros, y se han establecido mecanismos para analizar y tomar decisiones basadas en la información generada. Estos mecanismos son principalmente las reuniones periódicas de los Comités de Acompañamiento de proyectos país (CAP), así como las reuniones tripartitas, las reuniones regionales y las reuniones periódicas establecidas para los integrantes del CDP.

Los puntos señalados son, de manera general, los **elementos fundamentales** que todo sistema de M&E debe considerar<sup>6</sup>. A continuación, se presenta un análisis más detallado sobre aspectos concretos clave que todo sistema de M&E debería recoger. Este análisis considera un total de 12 elementos diferentes, como queda reflejado en la tabla 6. La tabla muestra el cumplimiento con cada uno de los elementos considerados, que se basa en el análisis de la información facilitada al equipo evaluador y los resultados de las entrevistas realizadas a distintos actores.

Tabla 6. Nivel de cumplimiento del sistema M&E con los distintos elementos clave

ELEMENTO	CUMPLIMIENTO	ELEMENTO	CUMPLIMIENTO
Líneas de Base/Metas	Parcial	Coste por actividad/indicador	✓
Periodicidad de recogida de datos	✓	Datos desagregados	Parcial
Responsabilidades	✓	Base de datos	✓
Fuentes de verificación	✓	Documentos de reporte	✓
Metadatos de los indicadores	X	Riesgos de monitoreo	X

Fuente: elaboración propia a partir de la información facilitada.

El sistema de M&E original fue claramente reforzado gracias al **Análisis de Evaluabilidad (AE)** realizado en 2017. Este análisis incluye un exhaustivo diagnóstico y propuesta de sistema de M&E basado en resultados, que estableció el camino para desarrollar un sistema de M&E funcional para el Proyecto Algodón TD. Se estableció una estructura que asegurase tanto la rendición de cuentas como el aprendizaje y la gestión adaptativa, que principalmente se basaba en su vínculo estrecho con las teorías de cambio desarrolladas y un marco de medida que incluía una diversidad de indicadores a todos los niveles.

El AE sentó una base sólida para la efectiva recogida y análisis de información de M&E que orientase la toma de decisiones participativa en el Proyecto Algodón TD. Con respecto a los sistemas de medida elaborados, una selección de diez indicadores a nivel objetivo fue finalmente incorporada a la matriz general de la actuación, que junto con otros tres añadidos a petición de la OIT componen la totalidad de indicadores que miden los logros al más alto nivel del Proyecto Algodón TD. El análisis de estos indicadores revela que, de esos 13 indicadores, 9 son de carácter cualitativo, 3 cuantitativo y uno mixto. El AE establece claramente la periodicidad de recogida de datos, las responsabilidades y las fuentes de verificación, que también quedan claramente establecidas en la matriz de indicadores utilizada por el proyecto. No obstante, se han identificado diversos problemas referidos a los indicadores a nivel objetivo, como queda reflejado en detalle en el anexo 8. A continuación, se expone un resumen de los principales retos identificados a nivel objetivo:

<sup>6</sup> Como queda recogido en la herramienta de evaluación del Plan de M&E de la OIT.

- Los indicadores cuantitativos carecen de meta, lo cual supone un limitante a la hora de conocer el nivel de logro. Especialmente relevante es el caso del indicador que mide el número de leyes, políticas, acuerdos y declaraciones públicas que apoyan un enfoque integrado del trabajo decente, ya que se considera clave para reflejar el nivel de logro más alto de la actuación.
- En tres de los indicadores cualitativos se identifican problemas entre el concepto que el indicador establece para la medida y la medida final adoptada. Por ejemplo, para el indicador "Nivel de coordinación interinstitucional entre los principales actores responsables de las estrategias de trabajo decente", el nivel se mide finalmente por el número de actas firmadas y reuniones celebradas, que es un indicador válido hasta cierto punto, pero no a nivel de objetivo, sino de resultado.
- Un total de 6 indicadores originalmente orientados a nivel objetivo, se convierten en indicadores de resultado cuando queda establecida la medida del indicador, como el mencionado en el apartado anterior, o los incluidos por la OIT sobre evidencias operativas relacionadas con los principios de CSST.
- Algunos indicadores no son lo suficientemente específicos, como "Mejora cualitativa o cuantitativa en la eficiencia de la implementación de los marcos / instrumentos / políticas existentes."
- Existen diferencias entre los indicadores reflejados en la matriz de indicadores general y aquellos que se reportan en los informes de progreso, específicamente para el resultado 1.2. Asimismo, los indicadores de objetivo incluidos a posteriori por la OIT no se estudian en los informes anuales de progreso.

El análisis de los indicadores invita a pensar que la falta de información de metadatos sobre los indicadores en el AE (referida a definir los mismos claramente, establecer un sistema de cálculo, desagregación y la lógica de su uso, así como qué se espera lograr) ha llevado a sistemas de medida que no se corresponden con el nivel de logro que se espera obtener a nivel objetivo, así como a la existencia de indicadores cuya medida no aporta ningún valor añadido. Como ejemplo de esto último, un ejemplo es el indicador que tiene como objetivo medir el nivel de compromiso de las partes interesadas y lo hace a través de las firmas de acuerdos de las instituciones cooperantes, sin las cuales el proyecto no podría llevarse a cabo.

Con respecto a los indicadores a nivel resultado, todos menos uno (propuesto en el AE) son de tipo cuantitativo y no presentan mayor problema, ya que establecen medidas acordes a los conceptos a los que se hace referencia. Con respecto al indicador añadido a raíz del AE en el resultado 1.1 (Complementariedad entre el apoyo de Brasil y la OIT), es importante destacar que, según el AE, este indicador debería ser abordado por la evaluación intermedia y final, pero no necesariamente como parte del marco del proyecto, por lo que se podría obviar en el marco de resultados y tener sólo en cuenta para los procesos evaluativos.

Con respecto a datos desagregados, el sistema considera de forma general la desagregación por país o tipo de actor, y los datos desagregados por sexo han podido identificarse en el *dashboard* de seguimiento de las actividades realizadas. Esto ofrece una información rigurosa y muy práctica para revisar las desigualdades de género y poder reorientar la participación detectando los cuellos de botella a la participación femenina y ofreciendo nuevas oportunidades. El *dashboard* también recoge el coste de las actividades, que queda reflejado

también en los informes financieros anuales. La matriz de indicadores, junto con el *dashboard* sirven como base de datos de monitoreo. El formato de la matriz de indicadores se considera en ese sentido poco adecuado ya que se encuentra en formato Word, lo que impide hacer cálculos de progreso y utilizar la información de M&E como una verdadera base de datos incluidos, por ejemplo, un *dashboard* visual que presente el progreso en la consecución de objetivos.

Los resultados (productos) y las actividades que llevan aparejadas el proyecto global y los proyectos país de Perú y Paraguay no presentan **orientación de género** ni diseñan actividades específicas en ese sentido, en consecuencia, no contemplan indicadores ni metas con perspectiva de género. En el proyecto de Mozambique se ha integrado a una asociación de mujeres en una actividad de cooperativismo, estableciendo el indicador de 1 asociación de mujeres. El proyecto de Mali incorpora una actividad dentro del producto 1.3. orientada a los sindicatos en defensa de la participación de las mujeres, pero no lleva asociado indicador. Por último, el proyecto de Tanzania orienta una actividad a las mujeres de un distrito algodónero del país, pero no cuenta con indicador.

Finalmente, no se pudo identificar un **análisis de los principales riesgos** a tener en cuenta para la función de M&E, que es uno de los elementos fundamentales para asegurar su continuidad y efectividad ante cambios contextuales.

El análisis cualitativo revela que, de forma general, el grupo de gestores (OIT-ABC) considera apropiado el marco de monitoreo existente, así como la aportación que supuso para el mismo el AE. También se ha compartido desde la OIT la idea del alto número de indicadores considerado para la actuación actualmente, así como la necesidad de simplificar el proceso seleccionando aquellos más relevantes, especialmente a nivel objetivo.

Respecto a la función de reporte, se han mencionado la necesidad de reflejar de forma más clara y extensa el alcance y las actividades del proyecto, ya que se considera que el actual formato no refleja en su totalidad la riqueza de los resultados. La fase de validación y comentarios también se considera podría ser más participativa y generar más sinergias entre las partes OIT-ABC.

Más aun, no queda muy claro cómo se enlazan los resultados a nivel país con los resultados globales, ya que no se ha podido acceder a información actualizada sobre los marcos de resultados de cada país para estudiar su vínculo con el marco global del proyecto global. Los informes de progreso anuales presentan la información de manera global, basándose en marco de resultados del proyecto global, para luego presentar los marcos país y las actividades que se han realizado en cada uno. Lo que no se presenta es una actualización de los indicadores establecidos en cada proyecto país que permita claramente establecer ese vínculo entre resultados nacionales y globales. Es decir, atendiendo a la información reportada anualmente no se puede discernir el nivel de progreso de algunos indicadores específicos de cada proyecto país, principalmente aquellos que no quedan reflejados directamente en la matriz de resultados del proyecto global bajo el que se reporta.

Uso del sistema M&E para la toma de decisiones.



El análisis del **uso del sistema M&E** para la toma de decisiones se basa en los resultados del análisis cualitativo de la información generada a través de entrevista y cuestionario.

En el caso de los socios con un nivel de implementación más avanzada (Perú/Paraguay), se considera que la comunicación es fluida y periódica, existiendo una coordinación que presenta los avances en sesiones ordinarias, por lo que existe una comunicación continua sobre el progreso de los proyectos, así como, los retos de la implementación. Se revisan los POA junto con los actores clave nacionales, y se toman decisiones basadas en la información disponible de M&E.

A pesar de las iniciativas realizadas para diseminar los resultados de la actuación, desde la OIT se ha identificado la necesidad de realizar mayores esfuerzos a la hora de presentar la información generada de forma visual y atractiva para llegar a una mayor audiencia. Se considera necesario que se entienda claramente cómo las acciones realizadas en el marco de la actuación contribuyen al trabajo decente en el sector algodonero. Ejemplos de iniciativas similares realizadas son las infografías de resultados y la línea de tiempo del proyecto realizado. Por otro lado, desde la ABC se ha compartido la percepción de una limitada cultura interna de evaluación, así como de capacidades en M&E.

Por otro lado, se identificaron grupos de las instituciones implementadoras técnicas y entidades de países socios que aseguran no recibir información sobre monitoreo de forma sistemática, sino más bien de forma puntual o bajo demanda. En algunos casos se considera necesario tener información más actualizada y periódica sobre el avance del proyecto, especialmente desde el punto de vista de las instituciones implementadoras técnicas que carecen de la visión más amplia con la que cuenta los receptores del proyecto. En el caso de entidades de países socios, la falta de acceso a información de progreso del proyecto fue especialmente compartida en Mozambique.

Finalmente, no se han identificado cambios sustanciales en el sistema de M&E como resultado de los cambios contextuales acontecidos a raíz de la COVID-19.

## 12. HALLAZGOS - EFICIENCIA

### 12.1 ¿Se han asignado los recursos estratégicamente para garantizar el logro de los resultados?

#### Principales hallazgos:

11.1 Los recursos disponibles para la actuación se consideran adecuados, tanto financieros, como humanos y materiales. Se han buscado oportunidades de cofinanciación, aunque se considera que se podría asegurar más la cofinanciación a través de donantes alternativos. Una mayoría de informantes considera también adecuado los plazos de ejecución.

11.2 En los presupuestos de los proyectos no se recogen partidas específicas para la construcción de equidad de género en la cadena de valor del algodón. En relación con los



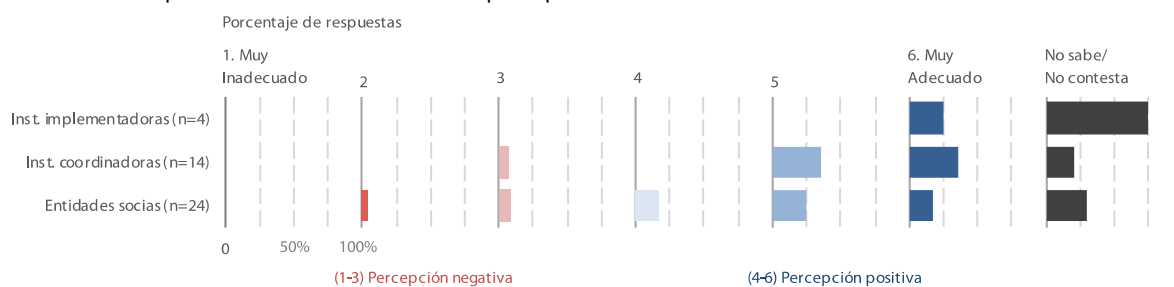
recursos humanos del proyecto no se ha localizado ninguna persona encargada de revisar y orientar las acciones de este desde la perspectiva de género.

En el contexto de la evaluación, la eficiencia mide la obtención de resultados con relación a los recursos utilizados con el fin de optimizar los mismos. Esta sección valora la disponibilidad y adecuación del reparto de los recursos financieros, humanos y temporales con relación a los resultados esperados, así como su adecuación en la asignación de recursos orientados a la promoción de la igualdad de género.

### Adecuación recursos disponibles.

Tanto el grupo de informantes de las entidades coordinadoras como el grupo de entidades implementadoras técnicas entrevistados consideran adecuado el **nivel de recursos financieros disponibles** para el logro de los resultados globales y a nivel país. De manera similar, los resultados generales de la encuesta muestran que el 60% de los informantes tiene una percepción positiva sobre la idoneidad de los recursos financieros, aunque 30% no contestaron a la pregunta. Los datos desagregados por tipo de informante revelan que más del 70% de los informantes de entidades coordinadoras tienen una percepción positiva sobre la adecuación del presupuesto disponible para el proyecto. Por su parte, 60% de encuestados de las entidades socias de desarrollo receptores de actividades consideran adecuados o muy adecuados los recursos financieros disponibles.

Gráfico 3. Percepción sobre la adecuación del presupuesto



Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de la encuesta.

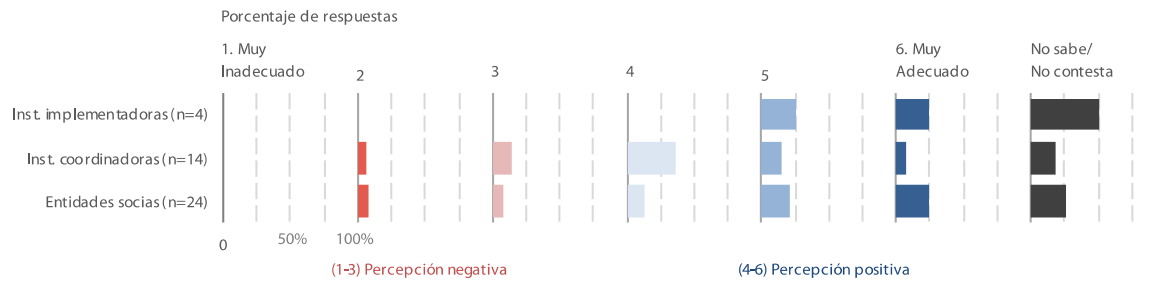
Se han buscado **oportunidades de cofinanciación** y sinergias con otros proyectos complementarios, como en el caso de Perú y Mali con el proyecto financiado por la Unión Europea (GLO / 17/15 / EUR) cuyo objetivo es la eliminación del trabajo infantil y el trabajo forzoso en las cadenas de valor del algodón, textil y confección. También se han realizado esfuerzos para cofinanciar los gastos de personal profesional de la OIT con fondos de otros proyectos, como los conseguidos a través de otra actuación de CSST (RLA/09/53/BRA). En cualquier caso, a través de las entrevistas se ha identificado la necesidad de asegurar la cofinanciación más allá del interés y capacidad de la ABC para contribuir a la iniciativa, y se mencionaron alternativas tales como fondos de CSST como el fondo India-Brasil-Sudáfrica (IBSA) o el Fondo de Partenariado de la India con las NN.UU.

Los resultados de la encuesta referidos al **personal disponible** para el proyecto revelan una percepción positiva generalizada sobre su adecuación (65% de informantes) y sólo un 7% mostró una percepción negativa. Por el contrario, casi un 30% no contestó a la pregunta referida a la disponibilidad de personal. La información de respuesta desagregada por tipo de informante revela que los informantes de las entidades coordinadoras del proyecto son los que tienen una percepción una poco más positiva sobre la cuestión (más del 70% considera adecuado el personal disponible) que los socios de desarrollo receptores del proyecto (63% tiene una percepción positiva al respecto). El porcentaje de informantes con una percepción negativa sobre la adecuación del personal es mínimo, siendo de un 7% para el grupo de entidades coordinadoras (1 de 14 informantes) y del 8% para entidades socias (2 de 24 informantes). El resto de personas encuestadas no contestaron o no supieron responder a la pregunta (21% de coordinadores y 30% de entidades socias).

Vinculado a este resultado positivo sobre la adecuación del personal están los resultados sobre las **capacidades técnicas de las entidades coordinadoras e implementadoras técnicas** para llevar a cabo el proyecto. De forma general, más del 70% de informantes (31 de 43) tiene una percepción positiva sobre las capacidades técnicas disponibles en el marco del proyecto. Es más, el 40% de todos los informantes considera estas capacidades muy adecuadas (17 de 43). Las entidades coordinadoras de la actuación muestran una percepción más positiva respecto a las capacidades disponibles que los informantes de las entidades socias, ya que el 85% de informantes de entidades coordinadoras tiene una percepción positiva sobre las capacidades técnicas disponibles frente al 66% de los informantes de las entidades socias. Con respecto a la adecuación de la actuación a las **capacidades operativas de las entidades socias en los países**, la gran mayoría de informantes de todos los grupos considera que el proyecto se ajustó a las mismas para llevar a cabo sus acciones de creación de capacidades, teniendo en este caso los informantes de los países socios una visión ligeramente más negativa que los representantes de entidades coordinadoras y técnicas implementadoras. En el caso de Mozambique y Mali hubo una mayoría de informantes que no respondió a esta pregunta del cuestionario, probablemente debido a la limitada práctica llevada a cabo en el momento en el que se realizó la encuesta en estos países.

Finalmente, las personas encuestadas muestran una percepción mayoritariamente positiva sobre la idoneidad de los **tiempos de ejecución** del Proyecto Algodón TD. Prácticamente el 60% de los informantes comparte una visión positiva sobre la idoneidad de los plazos de ejecución, y de esos el 21% considera muy adecuada esa idoneidad. Por el contrario, el 16% considera poco adecuados esos tiempos, y un total de 25% de encuestados (11 de 43) no respondió a la pregunta. Los datos desagregados por tipo de informante revelan resultados similares tanto para las instituciones coordinadoras de la actuación como las entidades socias de desarrollo receptores de actividades, ya que en ambos casos prácticamente el 60% comparte una visión positiva, aunque esta percepción es ligeramente más positiva en el caso de las entidades socias que de las instituciones coordinadoras.

Gráfico 4. Percepción sobre la adecuación de los tiempos de ejecución



Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de la encuesta.

En los **presupuestos** de los proyectos no se recogen partidas específicas para la construcción de equidad de género en la cadena de valor del algodón. La excepción se encuentra en el presupuesto de Tanzania, donde se reserva una partida de 9.600 dólares para la actividad 2.2.5 consistente en una capacitación para las mujeres y los equipos de protección de la infancia a nivel de distrito y aldeas, con foco en el trabajo infantil.

En cuanto al **presupuesto ejecutado** no se ha localizado ninguna partida específica orientada hacia la equidad de género. Por tanto, se entiende que todo el presupuesto tiene carácter genérico y no se realiza ninguna adjudicación presupuestaria que esté orientada únicamente a la promoción de la igualdad de género. En relación con los recursos humanos del proyecto no se ha localizado ninguna persona encargada de revisar y orientar las acciones de este desde la perspectiva de género.

## 12.2 ¿Ha sido eficiente la transformación de los recursos en los resultados obtenidos?

### Principales hallazgos:

12.1 El gasto de personal del proyecto representa un 44% del presupuesto, mientras que los gastos técnicos (actividades, subcontrataciones y viajes) representan el 48%. El resto del presupuesto está destinado a gastos operativos y otros.

12.2 Un tercio del presupuesto utilizado para actividades se ejecutó de manera bilateral entre Brasil y el resto de los países participantes (principalmente Mali, Perú y Mozambique). Otro tercio del presupuesto de actividades se realizó de forma multilateral entre países socios y países no directamente involucrados en el Proyecto Algodón TD. Otro tercio del presupuesto se destinó a acciones conjuntas entre los países participantes del proyecto. Las acciones realizadas entre tres países del Proyecto Algodón TD suponen un porcentaje del 4% del gasto.

12.3 La implementación del proyecto se encuentra retrasada por diversas razones, tanto contextuales – cuestiones políticas de Brasil y también de cada país, como a consecuencia de la pandemia del COVID-19. La extensión ya aprobada del proyecto se espera permita ajustar ese retraso. Se espera también que la realización de la gran mayoría de acciones de forma remota permita un uso más eficiente de recursos.

12.4 Se han reportado esfuerzos para asegurar sinergias entre los socios de desarrollo que permitiesen un uso más eficiente de los recursos. Esto se ha realizado a través de la implementación conjunta tanto de actividades de coordinación (como la realización de los CAP) como actividades propias del proyecto, como en el caso de la realización de talleres conjuntos. También se han identificado estrategias alternativas que permitiesen un uso más eficiente de los recursos disponibles. Por un lado, pasaría por ampliar aún más el alcance de participantes del proyecto e involucrar a actores del área de la educación, salud, asistencia social que trabajan directa o indirectamente en la lucha contra el trabajo infantil. Por otro lado, centrándose más en el trabajo directo con los productores de algodón en los distintos países. Finalmente, se ha identificado una posible alternativa para hacer más eficientes las reuniones del CAP, que supondría reducir el número de representantes por institución con la finalidad de facilitar el proceso de interlocución y toma de decisiones.

12.5 La participación de Tanzania en la primera fase del proyecto tiene un considerable impacto negativo en términos del eficiente uso de recursos.

Esta sección valora el adecuado uso de los recursos financieros, humanos y temporales en relación con los resultados obtenidos, analizando el nivel de ejecución presupuestaria, los plazos programados y consumidos en la implementación de la actuación, la percepción entre instituciones sobre la utilización de recursos, así como la identificación de posibles vías alternativas para un uso más eficiente de los recursos disponibles.

### Uso de recursos.

Con respecto a los **recursos financieros**, el proyecto cuenta con unos fondos de prácticamente siete millones de dólares americanos (6,946, 395. 48 USD) de los cuales, a fecha de 30 de junio

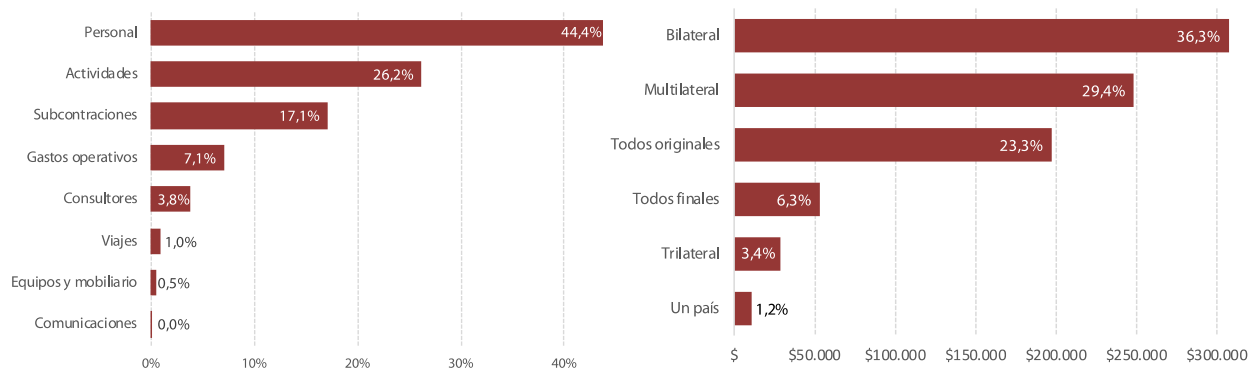
de 2020, se ha logrado prácticamente un nivel de implementación del 50% del total de presupuesto. En cualquier caso, es importante tener en cuenta que el nivel de ejecución presupuestaria será mayor cuando se calculan los gravámenes, que se estiman en un 7% del presupuesto.

El **análisis de gastos** por grupo presupuestario revela que el porcentaje más alto de gasto está relacionado con gastos técnicos (48% - actividades, subcontrataciones, consultores y viajes). Los gastos de personal del proyecto representan una proporción considerable del presupuesto (44%), que incluye personal profesional nacional e internacional, así como personal de apoyo local. El resto del presupuesto está destinado a gastos operativos y otras partidas menores.

Con respecto a las **actividades realizadas**, el *dashboard* del proyecto recoge tanto aquellas que han generado un gasto del presupuesto como las que no. Las primeras se refieren principalmente a misiones, talleres, formaciones y seminarios realizados en el marco del proyecto, mientras que las segundas tienen principalmente una naturaleza de coordinación y preparación de las acciones mencionadas. Entre estas acciones que no generan gasto se encuentran las reuniones de coordinación entre entidades, las reuniones del CAP en cada país, reuniones entre socios de desarrollo a distintos niveles, entre socios implementadores técnicos, etc.

El análisis del uso de recursos financieros en actividades del proyecto revela patrones interesantes, como se muestra en el gráfico 5<sup>7</sup>.

Gráfico 5. Uso de recursos financieros en las actividades del proyecto



Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de los informes financieros del proyecto y el dashboard.

Por un lado, se identifica claramente que un tercio del presupuesto utilizado para actividades se llevó a cabo de manera bilateral entre Brasil y el resto de los países participantes. De ese presupuesto utilizado para acciones bilaterales (alrededor de 307 mil dólares), prácticamente el 40% se destinó a acciones entre Brasil y Mali, seguido de acciones entre Brasil y Perú (27%) y Brasil y Mozambique (14%). Las acciones bilaterales entre Brasil y Paraguay (11%) y Brasil y Tanzania (10%) fueron las que menos consumo de recursos generaron.

<sup>7</sup> Queda por confirmar el desfase de fondos entre las acciones de "seminarios" incluidas en el último informe financiero facilitado (901,229.61 USD) y el gasto incluido en el dashboard sobre dichas actividades (total de 846,224.35 USD).

Con respecto a las acciones multilaterales con países no directamente involucrados en el Proyecto Algodón TD, estas recogen tanto el taller de formación en inspección de trabajo realizado en 2017 con la participación de representantes de Brasil, Perú, Paraguay, Bolivia, Colombia, Ecuador y Haití, como el taller regional de intercambio de experiencias para la sostenibilidad de la producción algodonera en América Latina realizado en 2018 con la participación de representantes de Brasil, Perú, Paraguay, Mozambique, Mali, Tanzania, Jamaica y Myanmar.

El gráfico 5 también muestra el gasto originado en acciones que involucraron a todos los países originales de la propuesta, es decir, Brasil, Perú, Paraguay, Mozambique, Mali y Tanzania. Estas actividades se realizaron en 2017, suponen un 23% del gasto total de recursos financieros e incluyen acciones de planificación, el primer seminario internacional del proyecto realizado en Turín, Italia y la participación de representantes de todos los países en el 11º Congreso Brasileño del Algodón. Con respecto a las acciones que se han llevado a cabo con los países finalmente involucrados en la iniciativa (Brasil, Perú, Paraguay, Mozambique y Mali), sólo queda recogida una acción conjunta, el 12º Congreso Brasileño del Algodón realizado en 2019.

De forma trilateral (entendido en este análisis como acciones entre tres países del proyecto) se han llevado a cabo acciones que suponen un porcentaje mínimo del presupuesto, ya que no llegan al 4% de gasto. Estas acciones trilaterales se realizaron entre Brasil, Mali y Mozambique en la visita técnica a Catuti en 2017, con el objetivo de intercambiar experiencias entre socios. Por otro lado, entre las acciones trilaterales se incluye la misión sobre inspección de trabajo realizada en Brasil en 2019, y que incluyó a representantes de Perú y Paraguay para adaptar y aplicar la metodología de notificación colectiva en las zonas productoras de algodón. Finalmente, se realizaron acciones específicas en algunos de los países socios (Perú, Mozambique y Mali) como misiones de confirmación de prioridades, y otras reuniones internas.

Según la lógica de la actuación, el Proyecto Algodón TD se realiza en tres fases, una primera de identificación y formalización de acuerdos (incluye el resultado global 1), una segunda donde se llevan a cabo las acciones relevantes (incluye los resultados 2 y 3) y una tercera fase en la cual se sistematiza la información, incluidas lecciones aprendidas y buenas prácticas para su disseminación (incluye resultados globales 4 y 5). El nivel de ejecución de recursos financieros respecto al marco lógico revela un nivel de ejecución considerable para los resultados 1 y 3 (74% y 66% de los fondos asignados) referidos a la identificación de necesidades de los países socios y la realización de seminarios. El gasto asociado al resultado global 2 referido a la realización y puesta en marcha de los planes de trabajo e intercambio de experiencias ha llegado a un nivel de gasto del 40% del total de presupuesto asignado. Los resultados 4 y 5 sobre sistematización y documentación de buenas prácticas y metodologías/herramientas de trabajo son los que prácticamente no han generado gasto en la fecha, ya que todavía no se ha comenzado con la implementación de la tercera y última fase del proyecto.

Finalmente, hay que destacar que la participación de Tanzania en la primera fase del proyecto tiene un considerable impacto negativo en términos del eficiente uso de recursos. Más allá de las razones y causas que generaron esta situación (incluidas en el anexo 6), la experiencia y esfuerzos deberían quedar adecuadamente reflejadas en la tercera y última fase de la actuación con el objetivo de compartir lecciones aprendidas y también de eventualmente poder reactivar esa cooperación en el futuro.

## Nivel de implementación.

De acuerdo con la información facilitada, el proyecto tiene un **nivel de implementación** general del 59%, ya que se considera que la primera fase de identificación y preparación está completada y los proyectos país en vías de implementación. El proyecto se caracteriza por tener niveles de implementación diferentes entre los países socios, con un nivel de implementación superior para los países latinoamericanos en comparación con los países africanos. Según la información facilitada sobre 2019, el nivel de implementación en Perú y Paraguay es del 31% y 49% respectivamente, mientras que en Mali y Mozambique se considera un nivel de implementación del 17% y 21% respectivamente, ya que por el momento los acuerdos únicamente han sido formalizados y firmados por la contraparte brasileña. Es decir, que mientras en unos países la implementación de actividades como tal (fase 2) está muy avanzada, en otros todavía no se ha comenzado con las mismas. Esta situación es ventajosa en el sentido de que, teniendo en cuenta una contextualización adecuada, permite trasladar lecciones aprendidas y buenas prácticas de las experiencias en Perú y Paraguay a las actuaciones en Mali y Mozambique.

El proceso de implementación se ha visto claramente impactado en 2020 a consecuencia de la pandemia de COVID-19, como se aborda con más detalle en la pregunta 19 de evaluación de este informe. En lo que afecta a los niveles de implementación, el COVID-19 ha supuesto un reto no esperado que ha llevado a reconsiderar el proceso completo de implementación para adecuarlo a las restricciones de movimiento originadas como consecuencia de la pandemia.

Con respecto a los **plazos de implementación**, el proyecto tenía originalmente una duración de 54 meses en el periodo desde el 1 de mayo de 2015 al 30 de octubre de 2019. En 2019 se realizó una revisión sustantiva del proyecto y se aprobó la extensión del mismo por 26 meses, hasta el 31 de diciembre de 2021. Con la idea de ser más eficientes en el uso de recursos y poder ejecutar esos meses añadidos sin necesidad de recurrir a recursos adicionales, y debido también a la falta de progreso en los acuerdos con el socio país Tanzania, se decidió que no continuase en el proyecto. El resto de países mantuvieron las fechas establecidas, aunque se decidió revisar el alcance de alguna de ellas para Mali y Mozambique en el año 2019. La irrupción de la pandemia en 2020 permite dar mayor justificación a la extensión realizada, ya que se tendrán más garantías para poder abordar aquellas actividades aplazadas, como se verá en la pregunta 19. En cualquier caso, se espera que la realización de la gran mayoría de acciones de forma remota permita un uso más eficiente de recursos. Como ejemplo, se ha comprobado como la realización de los CAP de forma *online* es eficaz y reduce enormemente los gastos asociados tradicionalmente a las mismas. Se espera que gracias a esta eficiencia en la realización de varias actividades permita una extensión en la implementación que no lleve asociada un aumento del presupuesto. No obstante, los resultados de las encuestas muestran que, si bien la disponibilidad de recursos es suficiente como se ha comentado en la anterior sección, unos de los retos planteados por las instituciones coordinadoras es la posibilidad de implementar el presupuesto disponible en el tiempo que queda de implementación, que es prácticamente de doce meses.

Se han reportado esfuerzos para asegurar **sinergias entre los socios** de desarrollo que permitiesen un uso más eficiente de los recursos. En la fase de preparación en 2018 se combinaron distintas acciones tanto en Perú como en Paraguay, incluyendo actividades

relacionadas con el CAP y el intercambio de experiencias para asegurar un uso más eficiente de recursos. Asimismo, destacan también la implementación conjunta de las actividades de formación en materia de inspección de trabajo para representantes de Paraguay y Perú. Estas actividades estaban originalmente planteadas de forma independiente, pero se realizaron conjuntamente en pos de la eficiencia y el aseguramiento del intercambio de experiencias entre representantes de ambos países.

Por último, se han identificado algunas **estrategias alternativas** que permitiesen un uso más eficiente de los recursos disponibles. Por un lado, **desde un punto estratégico**, representantes de instituciones implementadoras técnicas mencionaron la posibilidad de involucrar a actores del área de la educación, salud, asistencia social que trabajan directa o indirectamente en la lucha contra el trabajo infantil, más allá de los representantes tripartitos. También ha habido voces de implementadores técnicos que abogan por trabajar más directamente con los productores de algodón en los distintos países, compartir esfuerzos entre gobiernos y productores, y que hubiese más prácticas en los lugares donde se encuentran los productores. Por otro lado, **desde un punto operativo**, se ha identificado una posible alternativa para hacer más eficientes las reuniones del CAP, que supondría permitir únicamente la participación de un representante por institución con la finalidad de facilitar el proceso de interlocución y tomada de decisiones. Asimismo, y como se ha identificado en la sección 13.2 sobre horizontalidad, existen ciertas acciones operativas realizadas por la ABC (como las invitaciones enviadas para el CAP) que por burocracia interna de la Agencia ralentizan el proceso y que podrían ser ejecutadas de forma más eficiente por la OIT.

## 13. HALLAZGOS - EFICACIA DE LA GESTIÓN

### 13.1 ¿En qué medida se ha generado beneficio mutuo y se han creado sinergias entre las instituciones y unidades participantes?

#### Principales hallazgos:

13.1 El planteamiento del proyecto es suficientemente flexible para que se den beneficios mutuos entre los países participantes. En el caso de Brasil, se aprecian beneficios en ámbitos como la proyección internacional, el impacto en el espacio regional, la legitimación de las políticas públicas brasileñas, la visibilización de áreas de vanguardia, la interacción con organismos internacionales o la creación de una agenda de trabajo conjunta con los países socios; aunque existen dificultades para valorar, en términos tangibles, algunos de estos beneficios.

#### Valoración del beneficio mutuo y las sinergias generadas entre las partes.

En el documento de estrategia de la ABC, se definen algunos de los **beneficios que puede obtener Brasil** en el marco de la CSS. No cabe duda de que el Proyecto Algodón TD incorpora algunos de estos beneficios, como la proyección internacional, el impacto en el espacio regional, la legitimación de las políticas públicas brasileñas, la interacción con organismos internacionales o la creación de una agenda de trabajo conjunta con los países socios.



Sin embargo, dado lo dicho en la pregunta 8 (sección 11.3) a propósito del diseño del proyecto, este tiene algunas dificultades para captar adecuadamente otros beneficios de carácter más tangible, como la mejora de las políticas públicas brasileñas o la capacitación de las instituciones participantes.

Algunos de los actores consultados en la fase de trabajo de campo, especialmente por parte de las instituciones coordinadoras, justificaron estas dificultades (e incluso la baja recepción de este tipo de beneficios) por la heterogeneidad de los países participantes y las diferencias entre sus niveles de desarrollo y capacidades instaladas. En este sentido, aunque todos los países mantienen relaciones horizontales y abiertas al beneficio mutuo, se considera más probable que Brasil aprenda de la experiencia de los países latinoamericanos que de los africanos. Un ejemplo de ello es el intercambio de experiencias entre Brasil y Perú en el ámbito de la inspección del trabajo y la notificación colectiva: se trata de una experiencia brasileña que levantó el interés de Perú, que la adaptó y formalizó. Desde Brasil se trató de aprender de esta propuesta de formulación, y se ha planteado la idoneidad de compartir esta práctica con otros países.

Otros de los informantes señalaron que siempre que se comparte una experiencia de política pública, se está produciendo de alguna manera un beneficio mutuo. En este sentido se pusieron algunos ejemplos, como los estudios comparativos que se han ido realizando a lo largo del proyecto: cuando un país ve su propia legislación comparada con la de otro, adquiere de alguna manera una visión más crítica de su política nacional. Brasil está muy involucrado en la revisión de todos los productos, TdR e informes de seguimiento del proyecto y esto facilita el aprendizaje mutuo, al conocer la realidad de otros países y crear puentes de diálogo con las prácticas que en estos se desarrollan. Para Brasil, el intercambio de experiencias es importante para comprender los avances que se han logrado en el área de los derechos de los trabajadores y de esta manera prevenir retrocesos y fortalecer las políticas.

En cualquier caso, el planteamiento del proyecto es suficientemente flexible para que se den beneficios mutuos y, de acuerdo con las informaciones recopiladas durante la fase de campo, desde las entidades gestoras se han apoyado estos procesos. Es el caso de los eventos regionales: además de incrementar la inserción de Brasil en el espacio regional, han podido organizarse de manera que beneficien a todos los países implicados y en las misiones se trata de preparar a las personas participantes por parte de Brasil para que sean capaces tanto de brindar información como de aprender de las experiencias en terreno. Igualmente, en el marco de las capacitaciones llevadas a cabo tanto en el ámbito regional como en los nacionales, se suele agrupar a representantes de los distintos países, lo que de alguna manera promueve la sinergia y el intercambio entre países.

En cuanto al **beneficio mutuo entre el resto de países socios**, es destacable el caso de Perú y Paraguay, donde se han producido intercambios de experiencias para prospección en la industria textil, o en el uso de la herramienta MONITORA y el MIRTI. En el nivel de los países, existe coordinación entre los países latinoamericanos y se proponen actividades de socialización de experiencias entre Perú y Paraguay, como en el ejemplo de la socialización de la experiencia peruana en prospectiva realizada en Paraguay, la implementación de la herramienta MONITORA en Paraguay que involucró a representantes peruanos, o la aplicación del MIRTI por parte de Perú, tomando como modelo la experiencia paraguaya. No obstante,

entidades coordinadoras a nivel país confirman que los documentos más concretos no se socializan de forma sistemática, como puedan ser los informes de misiones. Desde las coordinaciones nacionales de los proyectos país se están tratando de buscar sinergias entre los distintos ministerios. Entre las ideas que sugirieron algunos informantes se mencionó la posibilidad de realizar reuniones de seguimiento tras las misiones para compartir las experiencias de trabajo.

### 13.2 ¿En qué medida se ha dado una efectiva gestión compartida y una horizontalidad entre las instituciones y unidades participantes?

#### Principales hallazgos:

14.1 El proyecto en sus dos niveles de gestión, el CGP, de gestión más general, y los CAP, para el acompañamiento de los proyectos país, son valorados como espacios de gestión compartida, horizontal y concertación que propicia la toma de decisiones consensuada. La mayoría de informantes de los tres principales grupos de interés muestran percepciones positivas tanto sobre la gestión compartida llevada a cabo en el proyecto como la participación activa lograda durante sus fases.

14.2 Mientras que hay consenso en el rol compartido para el ejercicio de la gestión estratégica entre la OIT y la ABC, representantes de ambas instituciones han destacado la importancia de agilizar ciertas acciones relacionadas con la gestión operativa, lo que supondría una mayor autonomía en esta área por parte de la OIT.

14.3 El proyecto documenta todas las actividades y sus resultados. De forma general, se sistematizan las acciones llevadas a cabo, que también se comparten con los socios relevantes. En cualquier caso, más allá de los documentos y la web del proyecto, no existe un sistema de gestión de conocimiento que permita a los distintos países socios acceder a la información específica generada por el proyecto, y en algunos casos no se socializan sistemáticamente documentos concretos como los informes de misiones.

La sección analiza la efectiva implementación de una horizontalidad y gestión compartida para el logro de resultados, tanto entre las instituciones coordinadoras, las IBC y entre estas y las entidades socias en los países, analizando también los sistemas de gestión de conocimiento puestos a disposición.

#### Adecuación de la estructura de gestión compartida entre entidades coordinadoras.

Según lo estipulado en el PRODOC, la **gestión del Proyecto Algodón TD** es compartida, aunque los roles y responsabilidades de las entidades coordinadoras (ABC, OIT e IBA) están claramente diferenciadas. Tanto la ABC como la OIT son parte fundamental del Comité de Gestión del Proyecto (CGP), junto con el IBA (aunque este último tiene un rol de observador). En lo que respecta a la OIT, asume la responsabilidad de asegurar una adecuada implementación de los planes de trabajo y coordinación con todos los grupos de actores involucrados en el proyecto, tanto socios para el desarrollo como expertos/as que apoyen la ejecución. También quedan bajo las responsabilidades de la OIT asegurar un adecuado seguimiento y ejecución presupuestario, así como el proceso de monitoreo, evaluación y reporte general. Por su parte, sobre la ABC recae la responsabilidad de analizar y aprobar tanto

los planes de trabajo como los informes de seguimiento que prepara la OIT. Además, todos los documentos de los proyectos país incluyen una sección en el que se asignan y distribuyen roles, contribuciones y competencias para cada una de las instituciones cooperantes y contrapartes.

El análisis cualitativo revela que, de manera general, informantes tanto de la ABC como de la OIT consideran que la gestión se realiza de manera compartida según los roles indicados en el marco de la actuación, y que existe una buena comunicación entre entidades. También reconocen el papel de la OIT como entidad encargada de la gestión operativa, encargada de forma general de la coordinación y seguimiento del proyecto. Es decir, por un lado, se considera que existe una organización estratégica en la que ambas instituciones toman decisiones y comparten las responsabilidades, mientras que se reconoce el papel coordinador de la OIT a todos los niveles. La ABC realiza actividades de revisión y validación de documentos clave como informes de progreso, términos de referencia, revisión de productos, etc. Asimismo, la ABC articula el trabajo entre las IBC y las instituciones gubernamentales de cada país. A nivel nacional, el rol de la OIT es clave en la coordinación, que queda complementado por el apoyo de los/as responsables país de la ABC. También se reconoce la necesidad de coordinar de manera más activa con el IBA, cuya responsabilidad principal es proveer las contribuciones financieras necesarias para la implementación del proyecto y participar en un rol de observador en el Comité de Gestión del proyecto.

En cualquier caso, esta diferenciación entre gestión estratégica y operativa no parece estar siempre claramente diferenciada entre las dos instituciones. Mientras que hay consenso en el rol compartido entre la ABC y la OIT para el ejercicio de la gestión estratégica, representantes de ambas instituciones han destacado la importancia de agilizar ciertas acciones relacionadas con la gestión operativa. En este sentido, se destacan ciertas acciones operativas realizadas por la ABC (como las invitaciones enviadas para el CAP) que ralentizan el proceso por la burocracia interna de la Agencia, y que podrían ser ejecutadas de forma más eficiente por la OIT. La naturaleza de la CSST también se considera está afectando a la eficiencia en la operatividad, ya que hay un sistema burocrático mayor que en implementación directa, algo frecuente en la modalidad de cooperación trilateral que incrementa los costes de transacción. De esta forma, las visitas de Brasil a Mail por ejemplo deben ser aprobadas por la oficina regional de Perú, lo que conlleva esfuerzo y tiempos adicionales. No obstante, esos costes de transacción, intrínsecos a las modalidades de cooperación que involucran a más de dos participantes, pueden ser compensados por los beneficios del aprendizaje mutuo generado durante la implementación de los proyectos.

**El principal valor añadido de la OIT** es su capacidad de coordinar, implementar y dar seguimiento a las acciones llevadas a cabo junto con el eje tripartito de cada país. En este sentido, la OIT tiene una característica única entre las agencias de Naciones Unidas, ya que examina regularmente la aplicación de los convenios y normas aprobadas por los Estados miembros y señala áreas en las que se podría mejorar su aplicación. Si existe algún problema en la implementación de las normas, la OIT cuenta con mecanismos de control como la Comisión de Expertos en Aplicación De Convenios y Recomendaciones y la Comisión Tripartita de Aplicación de Convenios y Recomendaciones de la Conferencia Internacional del Trabajo. Más aun, la OIT brinda su apoyo a la ABC como brazo ejecutor de la actuación.

Gráfico 6. Marco normativo y estructura de colaboración OIT y Gobierno de Brasil



Fuente: Elaboración propia basada en la descripción del PRODOC global

### Adecuación de la estructura de gestión entre socios para el desarrollo.

En líneas generales, los **mecanismos de coordinación** son adecuados tanto en el proyecto global como en los proyectos países. A nivel de coordinación se considera un proyecto de gestión compartida entre ABC y OIT, donde ambas instituciones componen el Comité Directivo, con la participación del IBA como observador, y es en este comité que se dan los procesos de concertación y tomadas de decisión. La ABC tiene la potestad de validar todos los productos del proyecto y la destinación de los recursos, no obstante, es sobre la OIT que recae la ejecución del proyecto. En el proyecto global, el papel ejecutor de la OIT y su relación de confianza con las entidades emisoras de capacidades, hace con que la comunicación sea más fluida entre ellos, lo que en algunas ocasiones genera rupturas en los flujos de comunicación, principalmente entre OIT y SEPRT, sin que estos utilicen los canales formales de la ABC. En el caso de los proyectos país, la OIT además de ejecutar las acciones con las entidades nacionales es la que media el flujo de comunicación entre estas, la ABC y las IBC, incluyendo la articulación con FAO en el caso de Perú y Paraguay.

Además del nivel de gestión más general de la actuación (CGP), existen los Comités de Acompañamiento de los Proyectos País (CAP). En los CAPS cuentan con representantes de las IBC e instituciones nacionales de los países socios, lo que ha facilitado la interacción entre los participantes (como explicitado por el informe de seguimiento 2019 en el apartado narrativo de los CAPS Perú y Paraguay). Se facilita la participación tripartita para discutir los avances del proyecto y las temáticas que serán abordadas en los procesos de transferencia de capacidades, generalmente los espacios son facilitados por la OIT, con la participación de la ABC. Tanto los CGP como los CAP son valorados como espacios de gestión horizontal y concertación para la

toma de decisiones consensuadas. Además de estos dos espacios, el primer con reuniones anuales y el segundo con reuniones más periódicas, se ha constituido un "comité consultivo ad hoc" con las instituciones participantes de los países receptores, con la finalidad de recolectar recomendaciones y observaciones, e identificar intereses comunes para que se mejore las actividades del componente regional. A este comité se ha dado el nombre "Reunión Ampliada" y está conformada por instituciones que no forman parte del CGP.

El análisis cualitativo muestra como el grupo de informantes de las entidades coordinadoras identifica positivamente la relación entre ABC, las IBC y las instituciones nacionales en los países receptores, principalmente en los procesos de gestión que se da a nivel de los proyectos país, que se construye de manera horizontal y esta coordinada por los CAP. En estos participan representantes de las IBC, OIT y del país socios, con la finalidad de dar seguimiento al plan de trabajo en cada país, donde la relación con los países socios, se hace a través de los coordinadores país de la OIT.

Desde el punto de vista de los países socios que reciben actividades, los socios gubernamentales destacan a la OIT como la institución que ejecuta la coordinación general para facilitar la logística y puesta en marcha de actividades, informando también sobre la implementación de la misma. Los socios de empleadores también han comentado la vinculación directa con la coordinación OIT del proyecto a nivel país como referencia, destacando la fluida comunicación existente y la prácticamente inexistente vinculación directa con la ABC en temas relacionados con la coordinación de la actuación. Las entidades implementadoras técnicas comparten esta visión de otorgar la gestión operativa a la OIT, y consideran positivo el trabajo de la entidad para materializar el plan de trabajo del proyecto, así como destacan la participación e involucración en los procesos. En cualquier caso, estas entidades implementadoras son conscientes del apoyo y rol de la ABC en la gestión estratégica, destacando el papel de la ABC en el ámbito diplomático y en la estrategia de acercamiento a cada país receptor.

Los resultados de la encuesta complementan los hallazgos en torno a la percepción sobre la gestión compartida entre entidades socias. De manera general, la mayoría de los informantes tanto de entidades coordinadoras, entidades implementadoras técnicas, como de entidades de los países socios tiene una percepción positiva sobre la gestión compartida lograda por el proyecto. Como patrón diferenciador, se puede resaltar que las entidades coordinadoras comparten una visión más positiva que las entidades de países socios, ya que el 85% de los representantes de las primeras muestran una percepción positiva en comparación con el 60% de los segundos.

### Horizontalidad entre socios de desarrollo.

Las directrices generales de la ABC para iniciativas de CSST resaltan la importancia de asegurar la **horizontalidad de las relaciones y la participación de los socios** como estrategias que fortalecen la autonomía y promueven una mayor apropiación y, consecuentemente,

contribuyen a la sostenibilidad de las iniciativas<sup>8</sup>. La horizontalidad está relacionada con la presentación autónoma de las demandas, la gestión compartida de los proyectos y acciones y la implicación y participación directa y activa de los socios cooperantes en todas las fases del proyecto. La primera cuestión se ha analizado en la sección 10.1, mientras que la segunda y tercera se abordan en esta sección.

Los resultados de las entrevistas muestran que las entidades coordinadoras comparten una idea común en torno a la toma de decisiones participativa realizada en el marco del proyecto, ya que consideran que se está llevando a cabo. Aunque se reconoce que la horizontalidad completa es muy difícil de lograr, se confirma que el marco de la CSST permite niveles muy superiores de horizontalidad comparado con actuaciones tradicionales. Por su parte, las entidades implementadoras técnicas reconocen la gestión horizontal y efectiva realizada por el proyecto, su participación activa en la misma, aunque destacan la necesidad de recibir información más allá de la compartida durante las reuniones.

Respecto a las entidades de los países socios de desarrollo, señalan también el carácter horizontal y participativo del proyecto, que ven reflejado en los esfuerzos para que las distintas entidades gubernamentales en países socios se apropien del mismo y produzcan los beneficios esperados. Se considera que las entidades coordinadoras hace un buen trabajo impulsando y acompañando el proceso cooperativo para que el proyecto genere apropiación local. La OIT se coordina principalmente con las distintas oficinas de los Ministerios de Trabajo de los países socios, y estos son los que a su vez coordinan generalmente con el resto de socios del tripartito y otros ministerios, como puede ser el de Agricultura. Uno de los principales objetivos es generar ese diálogo social permanente entre instituciones del tripartito. Además, las entidades gubernamentales de los países socios también confluyen en espacios destinados al intercambio de experiencias, ya sea internos al proyecto (comunicación directa, eventos, etc.) como externos, siendo el principal la Iniciativa Regional América Latina y el Caribe libre de trabajo infantil. En cualquier caso, los intercambios informales entre países socios parecen limitarse a nivel regional, ya que los principales se han identificado entre Perú y Paraguay.

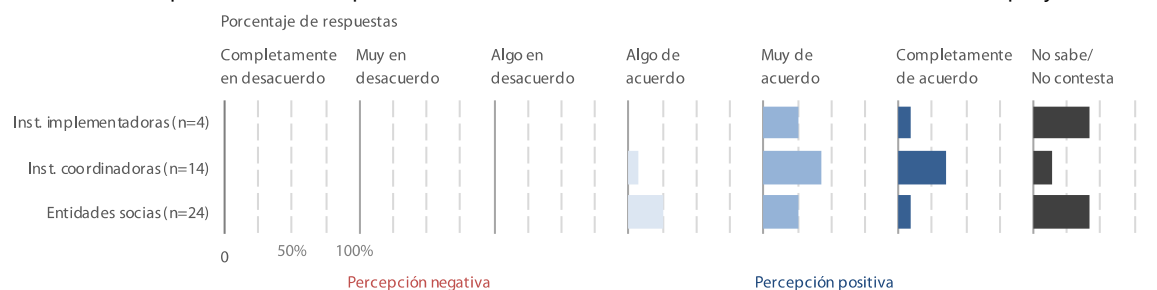
Los resultados de la encuesta corroboran el análisis cualitativo, ya que la mayoría de informantes de todos los grupos de interés muestran una percepción positiva sobre los niveles de participación directa alcanzados en las diferentes fases del proyecto. Como muestra la figura 7, el 85% de los informantes de entidades coordinadoras muestran una percepción positiva sobre los niveles de participación alcanzados, y prácticamente un 80% están muy de acuerdo o completamente de acuerdo en que se ha implicado activamente a todas las instituciones socias en las diferentes fases de los proyectos. Por su parte, los informantes de entidades socias muestran niveles más reducidos de acuerdo sobre su implicación que las entidades coordinadoras, pero aun así prácticamente el 60% de los informantes muestran una percepción positiva sobre su participación. En esta línea, un tercio de los informantes de entidades socias en los países está muy de acuerdo o completamente de acuerdo sobre la implicación activa

---

<sup>8</sup> Agencia Brasileña de Cooperación. Directrices Generales para la Concepción, Coordinación y Supervisión de Iniciativas de Cooperación Técnica Trilateral. Ministerio de Relaciones Exteriores, 1a ed., Brasilia, ABC, 2017.

generada en el ámbito del proyecto. Por último, es importante señalar que un 40% de informantes de entidades socias (10 de 24) no contestaron a la pregunta.

Gráfico 7. Percepción sobre la implicación de las instituciones socias en las diferentes fases del proyecto.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de la encuesta.

### Gestión del conocimiento.

El proyecto documenta toda las actividades y sus resultados a través del *dashboard*, donde quedan recogidos los documentos clave relacionados con cada acción (actas, informes de misión, notas, etc.) a través de enlaces a la carpeta compartida del proyecto, así como las publicaciones de noticias y documentos que se suben a la web del proyecto y a otras páginas web relacionadas. De forma general, se identifica con evidencias la **sistematización de las acciones llevadas a cabo**, que también se comparten con los socios relevantes. Asimismo, se presentan **resultados y se intercambia conocimiento** e información en los talleres, seminarios y eventos regionales tales como la Semana del Algodón. Si bien la información de carácter más general se sube y se comparte en las páginas web, los productos más concretos y específicos no se comparten en estas plataformas.

En cualquier caso, más allá de los documentos y la web del proyecto, no existe un **sistema de gestión de conocimiento** que permita a los distintos países socios acceder a la información específica generada por el proyecto. Aunque es cierto que la sistematización de buenas prácticas y lecciones aprendidas está considerada para la tercera fase del proyecto que aún no ha comenzado, la puesta en marcha de estos sistemas sería de gran utilidad para asentar los resultados ya alcanzados en los países latinoamericanos y afrontar con más garantías la implementación de actividades en los países africanos. Esta necesidad de acceder a información sobre las experiencias y avances del proyecto ha quedado reflejada a través de informantes de entidades socias en Perú, Paraguay y Mozambique, que confirman que este sistema no solo serviría para acceder a información relevante, sino también para documentar sus propias experiencias.

Los resultados de la encuesta muestran que una parte considerable de los informantes de entidades de países socios (45%) consideran accesible la información para todas las partes involucradas, aunque reconocen también que esa información disponible se utiliza con poca frecuencia.

### 13.3 ¿En qué medida la coordinación del Proyecto Algodón TD con otras actuaciones de OIT, ABC u otras agencias de NNUU ha contribuido a una mejor gestión?

#### Principales hallazgos:

15.1 A pesar de que el diseño del Proyecto Algodón TD no establece mecanismos específicos de coordinación con agentes externos, estas se han ido dando durante el desarrollo del proyecto, tanto con otras iniciativas de la OIT como de la ABC. El tipo e intensidad de las sinergias difiere en cada país y depende principalmente de la voluntad de los coordinadores nacionales.

15.2 Las acciones conjuntas suelen estar más orientadas a la celebración de eventos, tanto regionales como nacionales, que al intercambio de experiencias de trabajo conjunto en el marco de los proyectos país, como participación en formaciones, misiones, etc.

15.3 Existen ejemplos exitosos de colaboración y creación de sinergias con otras actuaciones, como el proyecto "*Clear Cotton*" de la UE. No obstante, existe margen para la búsqueda de mayores sinergias con otros proyectos y otras agencias del sistema de NNUU que trabajan en el sector del algodón.

En esta sección se analizan las sinergias que se han ido generando durante la actuación con otros agentes externos al proyecto, ya sean pertenecientes a otros departamentos o unidades de la ABC y la OIT, u otras agencias de NNUU y organismos multilaterales.

#### Valoración de las sinergias generadas con agentes no vinculados directamente a la actuación.

Tal y como se ha visto en la pregunta 8, durante la fase del diseño del proyecto se buscó la alineación y coordinación con otras acciones que se realizaran en los países relacionadas con los ámbitos temáticos del proyecto, pero no se establecieron orientaciones para favorecer la búsqueda de sinergias durante la ejecución de las actuaciones. Sin embargo, durante la fase de trabajo de campo distintos actores evidenciaron la creación de sinergias con otras actuaciones en el sector del algodón en las que participan la OIT y la ABC junto con otros actores. Se trata de sinergias que, aunque no siempre estaban previstas en el diseño de la actuación, se fueron dando y potenciando durante el desarrollo de los proyectos.

Desde el punto de vista de la gestión del proyecto, desde la OIT se han buscado **sinergias en la coordinación** de algunos proyectos país. Algunos de los coordinadores nacionales empezaron vinculados a otras actuaciones, recibiendo solo una parte de su salario del Proyecto Algodón TD. Tal sería, por ejemplo, el caso de Mali, en el que el coordinador trabaja simultáneamente en el proyecto *Clear Cotton*, implementado por la OIT con financiación de la Unión Europea. De esta manera se mejora la eficiencia del proyecto sin afectar a su calidad y garantizando, en buena medida, la complementariedad con otras actuaciones.



También se mantiene **comunicación con otros departamentos de la OIT** involucrados en las temáticas del trabajo del proyecto, el Departamento de Políticas Sectoriales (SECTOR), el Servicio de Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo (FUNDAMENTALS), el Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (CINTERFOR) o el Centro Internacional de Formación de la OIT en Turín. En la medida de lo posible, se trata de contar con estas unidades en la realización de algunas de las actividades y se les invita a los eventos que se realizan en el marco del proyecto.

En cuanto a los **proyectos implementados por la OIT en los países socios**, destaca el proyecto *Clear Cotton*, financiado por la UE y dirigido a eliminar el trabajo infantil y el trabajo forzado en el sector algodonero. Entre los países participantes se encuentran Perú y Mali, junto con Burkina Faso, y Pakistán y Perú. En Perú se generaron sinergias en el ámbito del trabajo infantil (resultado 4), para el que se disponían de menos recursos dentro del proyecto Algodón TD y que se vio fortalecido a través del proyecto *Clear Cotton*. También en Perú se han producido sinergias con el área de empleo de la OIT, que está realizando estudios sobre cómo la pandemia va a cambiar la demanda laboral en temas de digitalización de trabajo y se están tratando de analizar sus implicaciones para el sector textil.

En Mali, además de con el proyecto *Clear Cotton*, se buscan sinergias con la alianza público-privada firmada entre la OIT y la multinacional INDITEX, cuyo objetivo es conseguir que se respeten más los principios y derechos fundamentales en el trabajo en las comunidades en donde se produce algodón. En la medida de lo posible, tratan de elaborar los TdR de manera conjunta, buscar problemáticas comunes, y aprovechar los procesos de evaluación de cada proyecto y compartirlos con el resto para tratar de que los productos puedan ser utilizados por todos los productores de algodón.

En Mozambique se creó una plataforma para el diálogo social a nivel de la comisión multisectorial que, de acuerdo con los informantes consultados, funcionó de manera satisfactoria. La OIT aprovechó este diálogo para buscar apoyo técnico dentro de la propia organización para apoyar ciertos temas, como el relativo al trabajo infantil, en el que se contó con el apoyo de expertos de la sede central de Ginebra.

También se han generado **sinergias con los proyectos bilaterales y trilaterales de la ABC**, principalmente con el proyecto +Algodón, coordinado por la FAO y la ABC en siete países de América Latina. Además de Perú y Paraguay, el proyecto incluye a Argentina, Bolivia, Ecuador, Colombia y Haití. Como se comentó anteriormente (ver pregunta 8), el trabajo de FAO está principalmente centrado en el sector productivo, tanto agrícola como manufacturero, por lo que se complementa fácilmente con el ámbito del trabajo decente y se evitan posibles solapamientos.

La coordinación con la FAO en el marco del Proyecto Algodón TD se realiza fundamentalmente desde OIT, tanto a través de la oficina de Brasil como de las coordinaciones nacionales. Se han implementado algunas iniciativas conjuntas e incluso hicieron algunos acuerdos al inicio del proyecto, aunque no siempre se ha avanzado en ellos. Siempre que se organizan actividades (principalmente talleres, seminarios, etc.) en Perú o en Paraguay se trata de juntar a los participantes de ambos proyectos para intercambiar experiencias. En general, las acciones conjuntas suelen estar más orientadas a la celebración de eventos, tanto regionales como

nacionales, que al intercambio de experiencias en el marco de los proyectos país, como participación conjunta en formaciones, misiones, etc. No obstante, en 2018 se celebró la capacitación regional "Juntos por un Algodón Sostenible", que contó con la participación de Brasil, Bolivia, Colombia, Ecuador, Haití, Paraguay y Perú, y en la que participaron ambas agencias. También hubo colaboración con la FAO en 2019, en el marco del Congreso Brasileño del Algodón, y concretamente en las visitas técnicas a Goiás y Paraíba.

En octubre de 2020, para conmemorar el Día Mundial del Algodón, se celebró el *webminar* "Juntos Somos Más Algodón", promovido de manera conjunta por la FAO, la OIT y la ABC, a través de los proyectos de cooperación Sur-Sur +Algodón, Algodón TD y Shire-Zambeze. Participaron más de 400 personas, entre las que se incluyen representantes de los organismos internacionales implicadas, representantes gubernamentales de Brasil, Perú, Paraguay y Mozambique, investigadores, agricultores, productores y representantes del sector textil.

En el caso de Paraguay, y de acuerdo con los actores consultados durante la fase de entrevistas, la relación parece más consolidada y se han hecho grandes esfuerzos por coordinarse con FAO. Durante la fase de inicio del proyecto país se planificaron algunas acciones conjuntas, si bien los retrasos en la puesta en marcha del proyecto y, posteriormente, la paralización por la pandemia, hicieron que muchas de ellas no pudieran llevarse a cabo. A esto se debe añadir que el trabajo de campo del proyecto +Algodón terminó en 2019.

Por tanto, aunque se han generado sinergias durante la ejecución del proyecto, todavía hay **margen para la mejora**. Se podrían explorar vías para la articulación del trabajo con la FAO en el ámbito de la agricultura, tratando de programar acciones conjuntas. Existen diversos temas sobre los que se podría trabajar de manera conjunta, como la gestión de riesgos de trabajo en el campo, los sectores sensibles al trabajo infantil, escuelas agrícolas, etc. Un buen punto de partida para ello puede ser implicar de manera más activa a los ministerios de agricultura dentro del Proyecto Algodón TD.

Algunos de los actores señalaron que se debería avanzar hacia un intercambio de información más fluido con la FAO y otras agencias de NNUU. En este proceso, la ABC debería asumir un rol más protagonista y establecer un espacio para compartir el conocimiento generado por los distintos proyectos relacionados con el sector del algodón. Sería deseable mantener un diálogo continuo, por ejemplo, celebrando reuniones periódicas coordinadas desde la ABC, con el fin de socializar el trabajo realizado, buscar puntos comunes y optimizar recursos.

## 14. HALLAZGOS - EFICACIA

### 14.1 ¿Qué nivel de logro se ha alcanzado hasta el momento?

#### Principales hallazgos:

16.1 No se han podido establecer los niveles de logro de los indicadores a nivel país ya que la información desagregada no está disponible. Adicionalmente, el nivel de logro del proyecto global solo se ha podido establecer para 2 de los 13 indicadores de objetivo, debido a la falta de información y los problemas identificados.

16.2 El análisis revela que los logros de resultados en las fases 1 y 2 de la actuación son considerables. A pesar de que la lógica de medición del marco de resultados permite que el indicador sobre la sistematización de buenas prácticas se dé por alcanzado, todavía hay margen para seguir avanzando, ya que el proyecto tiene un proceso de implementación de buenas prácticas pendiente considerable en Mali y Mozambique.

16.3 Los efectos colaterales esperados hacen referencia a un alcance de la actuación más allá del sector algodonero, una mayor colaboración entre instituciones gubernamentales de los países y ajustes que han permitido entre otras cosas, fomentar el asociacionismo entre productores. Entre los efectos colaterales positivos no esperados destacan la involucración de Bolivia en la metodología prospectiva y la involucración de Jamaica y Myanmar en un evento regional. No se identificaron efectos no intencionados negativos.

La sección valora el cumplimiento de los indicadores de la matriz del proyecto, así como identifica efectos colaterales, tanto esperados como no esperados, positivos y/o negativos. El nivel de logro indicado se basa en la información recogida en el informe de progreso anual de 2019, ya que el equipo evaluador no pudo tener acceso a información actualizada del 2020.

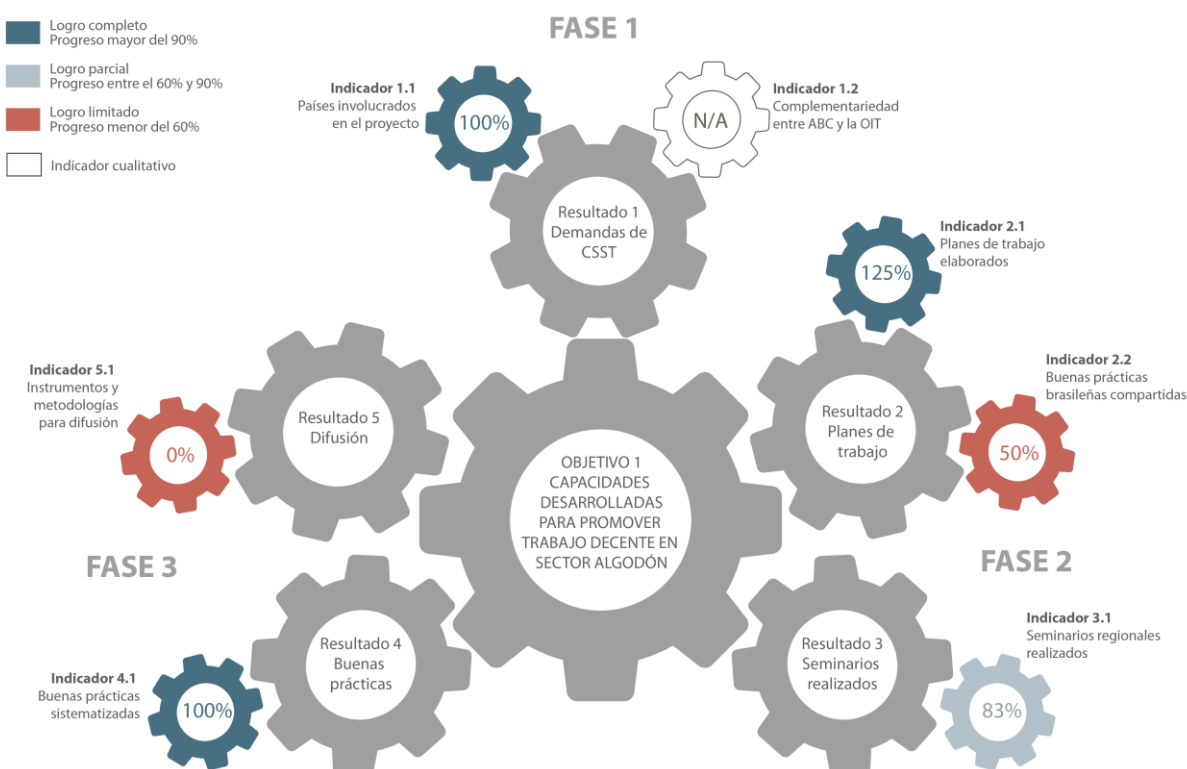
#### Nivel de logro de indicadores.

El **nivel de logro de indicadores** analizado únicamente incluye aquellos recogidos en la matriz de indicadores del proyecto global. Los niveles de logro de indicadores a nivel país no han podido establecerse ya que la información desagregada no está disponible. Los informes de progreso anuales reportan sobre la matriz de indicadores general, y el análisis que se realiza por cada uno de los países en este informe sólo analiza el nivel de implementación de las actividades, sin ofrecer información detallada y sistematizada sobre nivel de logro de indicadores por cada país.

Adicionalmente, el nivel de logro del proyecto global solo se ha podido establecer para algunos indicadores de objetivo (indicadores añadidos como resultado del análisis de evaluabilidad), debido a la falta de información y los problemas identificados con estos indicadores en la sección 11.5 del informe e incluidos en el análisis aportado en el anexo 8. De esta forma, la medida más exacta y completa del proyecto global se ha podido establecer únicamente a nivel de resultados, que es donde la información se encuentra sistematizada y la naturaleza de los indicadores lo permite con mayor claridad.

**Con respecto al nivel de logro de resultados**, el gráfico 9 muestra la aportación por indicador a los cinco resultados considerados en el proyecto. De forma global, y siempre teniendo en cuenta los indicadores cuantitativos (ya que a este nivel nos encontramos con un indicador cualitativo), se establece un nivel de logro agregado para los resultados del 80%. El análisis también revela que los logros en las fases 1 y 2 de la actuación son considerables, sólo teniendo un indicador (2.2 referido a las buenas prácticas brasileñas compartidas) cuyo nivel de alcance es limitado. Para el resto de los cuatro indicadores, existe un nivel de logro completo en tres de ellos (1.1, 2.1 y 4.1), y un logro parcial en uno de ellos (3.1 sobre la realización de seminarios regionales). Entre los logros alcanzados destacan la realización de eventos regionales, que ha sido un componente muy consolidado debido a los retrasos experimentados en la implementación de los países, y que generó esa oportunidad de ir desarrollando el componente regional. Finalmente, el indicador de la fase 3 sobre la difusión y transferencia de instrumentos y metodologías (5.1) no muestra avances ya que no se ha empezado la implementación de dicha fase.

Gráfico 8. Nivel de logro de los resultados del proyecto



Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de M&E.

El anterior análisis revela algunas inconsistencias en la lógica del marco de resultados, ya que permite que el indicador sobre la sistematización de buenas prácticas se dé por concluido (indicador 4.1) cuando todavía el proyecto ha tenido un logro limitado en lo referido a compartir las buenas prácticas brasileñas (indicador 2.2). Esto es debido principalmente a que el indicador 2.2 establece que al menos una buena práctica se comparta en cada país mientras que el indicador 4.1 únicamente considera que se sistematicen cuatro buenas prácticas (cuando lo lógico sería que estuviesen vinculados). Finalmente, el indicador 1.2 sobre la complementariedad entre la ABC y la OIT se considera secundario, ya que según el análisis de

evaluabilidad, este indicador debería ser abordado por la evaluación intermedia y final (lo cual se ha considerado), pero no necesariamente como parte del marco del proyecto, por lo que se podría obviar en el marco de resultados y tener sólo en cuenta para los procesos evaluativos. Se identifica por tanto que el marco de resultados es poco ambicioso en cuanto a los logros establecidos, ya que con prácticamente dos países por ejecutar se muestra un nivel de logro de resultados bastante avanzado.

En lo referido a los **principales logros por país**, en Perú destaca el trabajo realizado sobre el modelo prospectivo de Brasil, que permita identificar cambios tecnológicos y organizativos en la industria textil y de la confección, y por tanto los posibles cambios en los perfiles profesionales en el medio y largo plazo. Es muy relevante el trabajo realizado con las cartas disuasivas como parte de la metodología de notificación colectiva de las inspecciones de trabajo. Originalmente fue Brasil quien compartió esta buena práctica en Perú, y a raíz de la misma, Perú formalizó un sistema de cartas disuasivas colectivas, yendo más allá del modelo brasileño, donde esto no existía. De esta forma, Brasil se interesó en la experiencia peruana y pudo haber un beneficio mutuo que queda recogido con más detalle en el apartado de buenas prácticas de este informe. También es considerable el apoyo ofrecido a la unidad de inspección laboral, incluyendo un grupo de inspectores específicos llamado "Perú Rural Formal", y el hecho de que se ha creado una estrategia específica para el sector basado en la fiscalización preventiva, logrando llegar a más de 1.000 empresas por mes, lo que se reporta un incremento del 80% en la fiscalización.

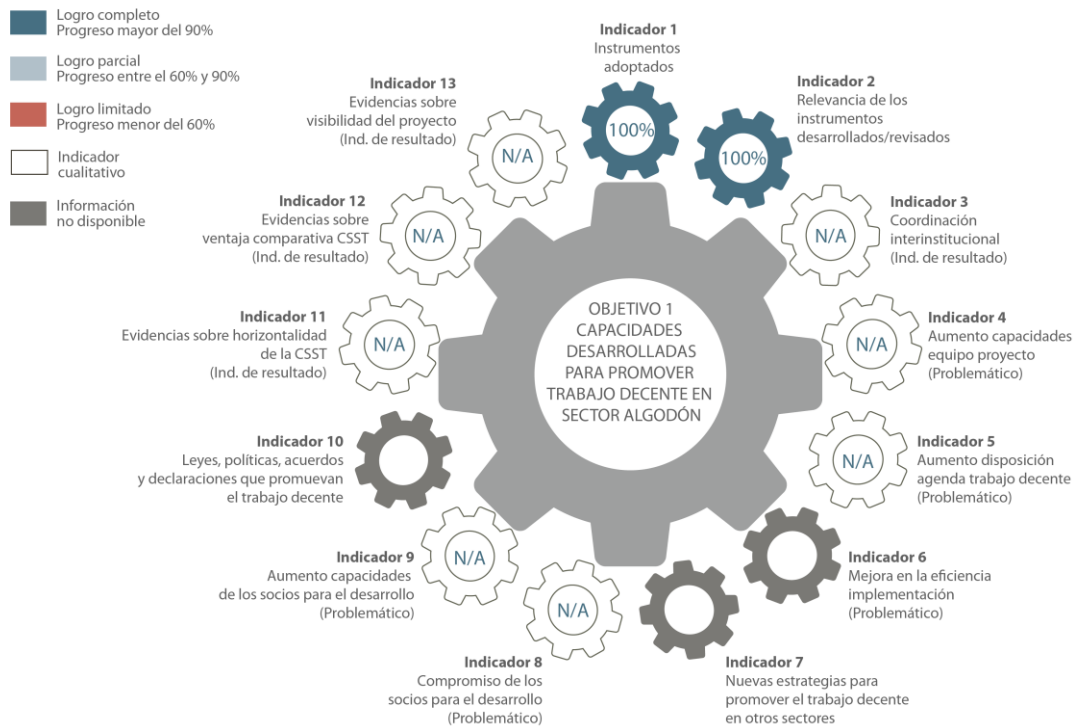
En Paraguay los principales logros se centran en la institucionalización de la herramienta MONITORA 8.7 y del MIRTI, que se espera contribuyan considerablemente a dar impulso a las acciones de afianzamiento del trabajo decente y la prevención y erradicación del Trabajo Infantil. Con respecto a MONITORA, actualmente se están revisando los indicadores y se están identificando algunos que pueden ser utilizados en otras políticas y sectores que pueden utilizar el sistema. De manera similar, se han revisado los indicadores del MIRTI junto con la CONAETI, y se ha hecho un análisis de toda la información de documentos que pueden impactar en el trabajo infantil. También se ha desarrollado el sistema de la inspección sobre trabajo forzoso, tomando como modelo la experiencia de Brasil.

En Mozambique las principales actividades realizadas hasta el momento han sido el intercambio de experiencias con productores brasileños y la formación en trabajo decente, gestión empresarial, nociones de economía y mercado internacional.

En Mali, destacan las formaciones realizadas a inspectores de trabajo, y se ha reportado que, durante los cursos, los profesionales mostraron interés en los temas presentados y voluntad de realizar cambios institucionales.

Gráfico 9. Nivel de logro de los objetivos del proyecto

## con Trabajo Decente



Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de M&E.

**Poniendo el foco en el nivel de logro del objetivo del proyecto,** se experimentan los problemas ya identificados en la sección 11.5. Únicamente se ha podido establecer el nivel de logro en 2 de los 13 indicadores actualmente incluidos para el objetivo del proyecto. Estos hacen referencia a los instrumentos desarrollados y adoptados y la relevancia de estos, y ambos indicadores se consideran logrados. El Indicador 2 tiene una naturaleza cualitativa, pero al estar vinculado al indicador 1 sobre los instrumentos desarrollados, la información facilitada permite establecer que todos los estudios de la cadena de valor del algodón fueron relevantes ya que fueron pioneros al poner foco en temas de trabajo decente en la cadena de valor del algodón en los distintos países. El resto de los indicadores se han clasificado en tres categorías;

- (1) Indicadores relevantes para los cuales no se dispone de información, que se encuentran clasificados en la figura bajo la categoría de "información no disponible";
- (2) Indicadores relevantes, pero no a nivel objetivo, sino resultados, como se indica en el texto por indicador de la figura. Es decir, indicadores principalmente operativos que podrían ser considerados en el marco de resultados, y;
- (3) Indicadores problemáticos, ya sea porque no son lo suficientemente específicos, o porque en su forma actual no aportan gran valor al marco de medición. El análisis de estos indicadores queda recogido en el anexo 8.

### Efectos colaterales.

Los efectos colaterales pueden ser tanto buscados (esperados) como inesperados, y a su vez pueden ser positivos y negativos. A continuación, se describen los principales efectos colaterales positivos identificados, ya que no se identificaron efectos colaterales negativos. Los **efectos colaterales esperados** identificados son los siguientes:

- Como se ha mencionado en la pregunta 8, 13 y 15, secciones 11.3, 13.1 y 13.3 del informe respectivamente, las sinergias y beneficio mutuo generados durante la fase de implementación no estaban reflejados en el diseño del Proyecto Algodón TD.
- Ampliar el alcance de la actuación más allá del sector algodonero, incluyendo actividades que incluían aspectos relacionados con la salud y seguridad en el trabajo. En este sentido, también se espera que el apoyo en el modelo prospectivo de Perú permita identificar cambios tecnológicos y organizativos no sólo en la industria textil, sino en otras, ya que la metodología es polivalente y relativamente fácil de transferir.
- El proyecto está permitiendo una mayor colaboración entre instituciones de los países, con una colaboración más estrecha por ejemplo entre el Ministerio de Trabajo y el Ministerio de Agricultura.
- Se han hecho ajustes para aprovechar sinergias y, por ejemplo, apoyar el asociacionismo como ha ocurrido en Perú, donde se han realizado acciones para fomentar el cooperativismo a través de la cofinanciación interna entre departamentos de OIT. También se ha logrado cofinanciación y complementariedad con proyectos alineados como el Programa "Clear Cotton" de la UE.
- En el caso de Malí, se ha reportado que la inspección del trabajo infantil tiene dificultades de transporte material, ya que carecen de vehículos suficientes. El personal está cualificado, pero carece de las condiciones materiales adecuadas. Aunque no estaba previsto, se ha reportado que hubo un compromiso de compra y suministro de 10 motocicletas por parte del proyecto, medio de transporte predominantemente utilizado en ese país.
- En Mozambique, originalmente no se planteaba la creación de un reglamento en materia de trabajo rural, y ha sido algo que se ha incorporado gracias a las negociaciones realizadas.

Entre los **efectos colaterales no esperados** destacan:

- La Oficina de la OIT para los Países Andinos solicitó al proyecto que permitiera a un representante del gobierno boliviano participar en el Taller sobre Metodología Prospectiva, realizado en abril de 2019. Una vez concluido el taller, el gobierno boliviano envió una carta a la Oficina de la OIT para los Países Andinos solicitando la réplica de la metodología en Bolivia, y el equipo del proyecto realizó un taller en La Paz en febrero de 2020.
- Partiendo de una articulación del Proyecto Algodón TD con otros proyectos implementados por la OIT, dos países participaron en el evento regional en Porto Alegre - Jamaica y Myanmar, y sus representantes capacitados en temas de inspección laboral.

## 14.2 ¿En qué medida se han instalado capacidades para asegurar la autonomía de las instituciones socias en la formulación e implementación de estrategias y políticas de desarrollo?

Principales hallazgos:

17.1 El proyecto ha avanzado considerablemente en el alcance de los resultados previstos para mejorar las capacidades de las instituciones de los países socios en el diseño e implementación de políticas y programas para promover el trabajo decente en el sector de la producción del algodón.

17.2 Hay una percepción positiva sobre la creación de capacidades en el marco del proyecto, especialmente en lo que tiene que ver con la incorporación de los principios de trabajo decente y la mejora de los sistemas de información y monitoreo sobre trabajo decente. La categoría con una valoración menos alta es la que tiene que ver con la creación de capacidades para movilizar y gestionar recursos técnicos y financieros.

17.3 En el ámbito individual, hay satisfacción con las capacitaciones recibidas, pero el acompañamiento que se da a la aplicación del aprendizaje recibido es algo limitado.

17.4 Hay una preocupación especial por la apropiación institucional, procurando capacitar a personas que tengan un perfil adecuado y garantizar la sostenibilidad de los procesos. Una manera de hacerlo es enfocándose hacia los mandos medios más que en los superiores, entre los que suele haber mucha rotación.

En esta sección se reflejan las evidencias y percepciones de cambios en las capacidades de los actores participantes en el proyecto de manera que las instituciones participantes sean capaces de implementar estrategias y políticas endógenas de desarrollo en el medio y largo plazo.

El objetivo específico del Proyecto Algodón TD consiste en desarrollar **capacidades en las instituciones de los países socios** para el diseño e implementación de políticas y programas nacionales y subnacionales para promover el trabajo decente en el sector de la producción del algodón y, de manera específica, en las temáticas priorizadas en el proyecto. De acuerdo con la información extraída de los informes de progreso del proyecto, se ha avanzado considerablemente en el alcance de los resultados previstos para alcanzar este objetivo, realizándose cinco eventos regionales para la capacitación e intercambio de experiencias, a las que se deben añadir las misiones y capacitaciones realizadas en el marco de los proyectos país. En el anexo 10 se recogen las distintas capacitaciones realizadas tanto en el marco del proyecto global como de los proyectos país, detallando el número de personas capacitadas en cada una de ellas. En la siguiente tabla, puede verse un resumen de las personas participantes en las distintas capacitaciones y eventos.

Tabla 7. Participación en las actividades del proyecto desagregada por sexos

TIPO	Total participantes	Mujeres participantes	Hombres participantes	Total capacitados	Mujeres capacitadas	Hombres capacitados
Capacitación regional	165	61 (37%)	104 (63%)	125	39 (31%)	86 (69%)
Capacitaciones nacionales	288	135 (47%)	153 (53%)	227	108 (48%)	119 (52%)
Misiones de prospección	238	82 (34%)	156 (65%)	n/a	n/a	n/a
Reuniones	232	124 (53%)	108 (47%)	n/a	n/a	n/a

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del *dashboard*.



Estas acciones producen resultados inmediatos en el nivel individual, entre las personas participantes en las formaciones y tienen la capacidad de impactar a nivel institucional, en las entidades en las que trabajan estas personas.

### Valoración de generación de capacidades, conocimientos y habilidades a nivel individual.

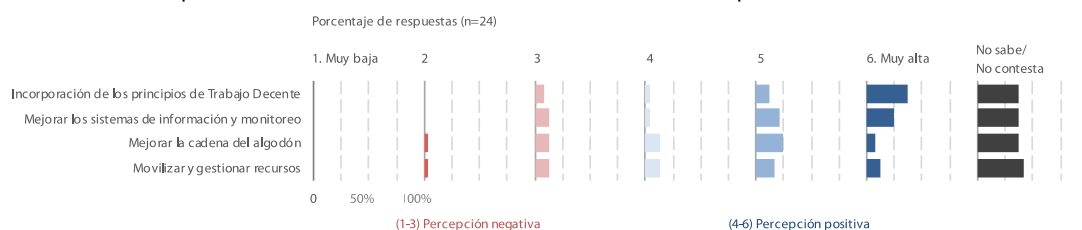
Durante la fase de entrevistas se pudo comprobar que, de manera general, los técnicos de los gobiernos estaban satisfechos con las formaciones recibidas, si bien algunos de los informantes manifestaron que no existía un acompañamiento a la aplicación del aprendizaje.

Para contrastar estas informaciones, en la encuesta aplicada a los informantes clave se les pidió que valorasen tanto la creación de capacidades y habilidades individuales como la percepción de mejora en las instituciones gubernamentales.

En el **ámbito individual**, se debía valorar la adquisición personal de capacidades en cuatro áreas distintas: incorporación de los principios del trabajo decente, mejora de sistemas de información y monitoreo sobre trabajo decente, mejora de la cadena de algodón, y movilización y gestión de recursos técnicos y financieros. Los resultados a esta pregunta pueden verse en el gráfico 10.

De acuerdo con las respuestas obtenidas, se confirma que hay una percepción positiva sobre la creación de capacidades en el marco del proyecto, especialmente en lo que tiene que ver con la incorporación de los principios de trabajo decente y la mejora de los sistemas de información y monitoreo sobre trabajo decente. La categoría con una valoración menos alta es la que tiene que ver con la creación de capacidades para movilizar y gestionar recursos técnicos y financieros: solo un 14,29% de los representantes de las instituciones coordinadoras y un 29,17% de los representantes de las entidades socias consideran que las capacidades adquiridas han sido altas o muy altas.

Gráfico 10. Percepción de las entidades socias sobre la creación de capacidades individuales



Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de la encuesta.

Es preciso destacar el elevado número de personas que no han respondido a esta pregunta: un 50% de los representantes de las instituciones implementadoras técnicas y un 37,5% de los representantes de las entidades socias no respondieron a ninguna de las categorías (aumentando hasta el 41% en la categoría referente a la movilización y gestión de recursos). Al tratarse de una pregunta referida en la creación de capacidades individuales, la falta de respuesta puede no deberse a desconocimiento, por lo que es posible que se trate de personas que no han recibido formación o no consideran que hayan mejorado sus habilidades durante la actuación. Las informaciones extraídas de las entrevistas con representantes de asociaciones de empleadores o trabajadores, apuntalan esta idea, ya que algunos de ellos manifestaron

echar en falta iniciativas prácticas más directamente dirigidas a mejorar la calidad de vida de los productores, más allá de las prácticas orientadas hacia el ámbito político y administrativo.

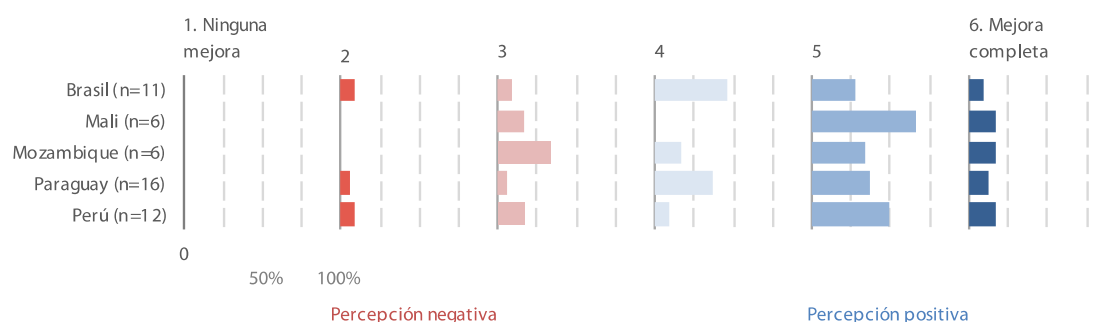
### Valoración de generación de capacidades, conocimientos y habilidades a nivel institucional.

Desde la gestión del proyecto se manifestó tener una preocupación especial por la **apropiación institucional**, procurando capacitar a personas que tengan un perfil adecuado y garantizar la sostenibilidad de los procesos. Para ello, es interesante la idea expresada por algunos de los coordinadores y puntos focales de los proyectos país, que señalaron la importancia de capacitar a los mandos medios, más allá que a los superiores, entre los que suele haber mucha rotación. El impacto de estas capacitaciones se ve reforzado por otros componentes, como los intercambios de buenas prácticas o la elaboración de planes de trabajo.

En el gráfico 11 se agrupan por país las respuestas obtenidas a la pregunta de la encuesta relativa a la mejora de la capacidad de las instituciones gubernamentales para formular e implementar estrategias de desarrollo que promuevan el trabajo decente en el sector algodonero, Es importante destacar que para el análisis de esta pregunta del cuestionario no se han tenido en cuenta a los informantes que no respondieron la misma.

En términos generales hay una percepción positiva de la mejora de las capacidades de los países participantes en el proyecto. La percepción es especialmente positiva en Mali y en Perú, mientras que en el caso de Mozambique se obtiene una valoración menor. Esto concuerda con el hecho de que sea el país en el que menos avanzado se encuentra el proyecto país, aunque, de acuerdo con los informantes entrevistados durante la fase de trabajo de campo, se considera que la misión de febrero de 2020 fue exitosa. En el caso de Paraguay, se considera que hay margen para la mejora, por ejemplo, institucionalizando el uso de la herramienta MONITORA. De acuerdo con los resultados obtenidos, el país que menos se ha beneficiado de este fortalecimiento de las capacidades institucionales es Brasil (solo un 36% de los encuestados dijo percibir una mejora considerable o completa), lo que concuerda con lo dicho en las preguntas 8 y 13 a propósito del beneficio mutuo.

Gráfico 11. Percepción sobre la mejora de las capacidades institucionales en los países socios.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de la encuesta.

### Valoración de generación de capacidades, conocimientos y habilidades a nivel interinstitucional.

En cuanto al **ámbito interinstitucional**, la mayor parte de los actores consultados en la fase de entrevistas coincidieron en señalar que el proyecto ha facilitado el contacto entre instituciones, al establecer marcos de diálogo y colaboración entre distintos ministerios (o entidades ministeriales) o entre ministerios y entidades de empleadores y trabajadores.

### 14.3 ¿Cuán efectivas fueron las acciones del Proyecto Algodón para avanzar en la igualdad de género?

#### Principales hallazgos:

18.1 La transversalización de género en los productos que se han elaborado en el marco del proyecto presentan una calidad dispar, mientras que unos ofrecen un resultado integrador de la perspectiva de género, otros la abordan de manera superficial y otros no la incorporan.

18.2 Los materiales de sensibilización presentan una imagen equilibrada de los roles de género, aunque hay un margen de mejora a los dedicados a la población productora de algodón.

18.3 En los talleres y capacitaciones la transversalización de la perspectiva de género ha estado presente en dos de ellos, pero en el resto no se encuentran hallazgos que lo corrobore.

18.4 La aplicación del MIRTI en Paraguay y de MONITORA 8.7. en Paraguay y Perú está atendiendo a las diferencias de género y ofrecerá información desagregada y específica por razón de sexo.

18.5 La participación de población femenina en las actividades de capacitación sigue siendo inferior a la de los hombres, especialmente en los eventos que requieren viajes al extranjero.

18.6 El equipo director y técnico del proyecto está constituido en su mayoría por mujeres, recae sobre ellas la toma de decisiones y la mayoría de las negociaciones.

18.7 Las receptoras y receptores consideran que el proyecto les ha ayudado a generar toma de conciencia respecto a la problemática de género. Los y las integrantes del grupo gestor no tienen una idea compartida sobre la contribución del proyecto en el aumento la conciencia de la problemática de género. Para ellas, no es destacable, mientras que los hombres presentan opiniones muy polarizadas. Para unos ha sido muy importante y para otros nada.

El objetivo de la pregunta es valorar los resultados relativos al avance en la igualdad de género obtenidos hasta la fecha. Ante la falta de actividades específicas hacia las mujeres, el análisis se aborda desde la revisión de la transversalización de la perspectiva de género en las diferentes actividades planificadas, tanto en los países involucrados como en las actividades de carácter regional.

#### Productos generados por el proyecto.

Del **análisis de los productos** se constata que el género ha sido introducido en los procesos desarrollados con intensidad y presencia desigual. Se puede comprobar positivamente en el documento de la "Estrategia Nacional de Prevención y Erradicación del Trabajo Infantil 2016-2020" de Paraguay, en el que se han incorporado indicadores de género y de discapacidad, además de señalar la necesidad de incorporar esta mirada en el trabajo doméstico infantil y el apoyo a microempresas para fortalecer el trabajo decente de las familias, en especial las mujeres pobres. Se indican las personas que participaron en su elaboración, señalando que mayoritariamente fueron mujeres.

Igualmente, se ha encontrado transversalizado el género en el "Estudio diagnóstico de la seguridad y salud en el trabajo en las cuatro etapas de la cadena productiva del algodón de Perú" donde se ha contemplado la participación por separado de grupos de mujeres de zonas rurales pobres, se diferencia el uso de los tiempos en las tareas agrícolas del algodón, se ofrecen datos de participación desagregados y los diferentes usos de la mano de obra según edad y sexo. También se ofrecen necesidades diferenciadas de salud especialmente para las mujeres embarazadas. Finalmente, en el documento de aprobación de una nueva modalidad de inspección de trabajo "cartas disuasorias, de Perú se incluye entre sus principios el de igualdad y no discriminación de género.

El "Plan nacional para el combate a las peores formas de Trabajo Infantil 2017-2022" de Mozambique incorpora dentro de sus principios orientadores las necesidades diferenciadas entre los niños y las niñas víctimas de trabajo infantil, y entre sus ejes de acción, campañas de sensibilización contra la prostitución infantil y los matrimonios prematuros.

No es tan evidente el resultado en género en otros productos como los diagnósticos de la industria del algodón y de la industria de la confección del algodón de Perú, donde no se ofrecen datos desagregados ni información relevante en cuanto a la situación de las mujeres en el sector textil, más allá de indicar cuantos hombres y mujeres trabajan en el sector.

Igualmente, el "Análisis del trabajo infantil y sus peores formas en la cadena de valor del algodón e identificación de estrategias para su prevención y eliminación", de Perú no hace distinción entre las consecuencias que tiene para los niños y las niñas utilizados en la producción del algodón, y no plantea cómo afecta a su desarrollo de manera diferenciada. Por último, no se ha encontrado ninguna referencia a las diferencias por razón de género en los materiales presentados por la inspección de trabajo para la protección y seguridad en el trabajo.

### Materiales de sensibilización.

Los **materiales de sensibilización de salud y seguridad en el trabajo** cotejados presentan diferencias entre sí. Los que se dirigen a la cadena de manufactura y confección del algodón presentan un equilibrio en el uso de las imágenes y la distribución de roles. En el caso de los materiales dirigidos a los productores de algodón las imágenes perpetúan roles tradicionales, en los que la mujer siempre aparece como colaboradora del hombre o en el entorno familiar, pero no se crean imágenes en las que aparezcan asumiendo responsabilidades ni trabajos de manera autónoma.

### Cursos y capacitaciones.

El taller regional auspiciado con FAO "Juntos por un algodón sostenible" orientado al intercambio de experiencias para la sostenibilidad algodonera de América Latina" incorporó un bloque titulado "Género y Mujeres de Algodón: Construyendo igualdad de oportunidades para el sector algodonero de ALC", que supuso una reflexión sobre la importancia de ganar equidad de género para lograr la sostenibilidad del sector algodonero. En el "I Seminario internacional del proyecto de la cadena del Algodón" celebrado en Turín, se realizó una sesión específica sobre género y la evaluación del seminario valora con un 4'26 sobre 5, la satisfacción sobre el tratamiento que se ha dado a las diferentes necesidades entre los hombres y las mujeres. Con relación al resto de los  **cursos y capacitaciones**  no ha sido posible constatar, a través de las entrevistas o en la revisión documental, que hayan tenido un componente específico de género en la formación.

### Modelos de Identificación de Riesgos de Trabajo Infantil (MIRTI) y MONITORA 8.7.

La  **aplicación del MIRTI**  en Paraguay y el  **desarrollo de la plataforma MONITORA 8.7**  contemplan la desagregación de la información por género y la detección de los problemas diferenciados de las niñas y mujeres. En la adaptación de la plataforma MONITORA 8.7. se está revisando para la integración de género y la desagregación de datos.

#### Participación y toma de decisiones.

La presencia femenina en los  **equipos técnicos de OIT y ABC**  y equipos nacionales es elevada en todos ellos, con lo que les compete la toma de decisiones y la gestión de las relaciones de poder. Se puede afirmar que es un equipo altamente feminizado, salvo en Mali. Los puntos focales designados por los diferentes gobiernos también reúnen a un nutrido grupo de mujeres, hecho que queda fuera del área de control del proyecto, pero que ha de ser valorado positivamente.

En la tabla 7 (sección 14.2) se puede apreciar la participación en los eventos. De las 4 categorías en que se dividen, es en la de las reuniones en las que la tasa de mujeres participantes supera a los hombres en 6,9 puntos porcentuales. Por el contrario, es en las capacitaciones regionales y las prospecciones de misión en los que la balanza se inclina en sentido contrario, siendo en las capacitaciones regionales la diferencia de 26,06 puntos y en las misiones de prospección de 31,09 puntos. Esta diferencia se reduce en las capacitaciones nacionales donde la diferencia en favor de la presencia masculina es sólo de 6,25 puntos. Estos datos inducen a pensar que es posible que haya mayor dificultad de movilidad para las mujeres cuando la capacitación requiere un viaje al extranjero. Sí se debe destacar la participación en un evento regional de una mujer mozambiqueña que trasladó a su país gran parte de los aprendizajes adquiridos.

El análisis de los resultados del cuestionario establece que la opinión de las receptoras del proyecto es la que mejor valora la contribución de este al avance en género, mientras que el grupo de gestoras rebajan esa valoración. Entre los hombres, ambos grupos tiene un 50% de valoraciones entre mucho y bastante. Los gestores son más críticos que los receptores, pues sus opiniones son más polarizadas. En general, han expresado que valoran especialmente la contribución que ha tenido el proyecto en la toma de conciencia de la problemática.

Por último, uno de los déficits de trabajo decente con relación a las mujeres productoras de algodón es la falta de la participación de las mujeres en las reuniones de productores. Ellas no

suelen estar presentes, ni suelen ser lideresas comunales, o sindicales. Ante la falta de práctica en espacios compartidos, se han destacado algunas dificultades en las capacitaciones para evitar comportamientos machistas que obstaculizan y endurecen la participación femenina.

#### 14.4 ¿Cómo ha afectado la pandemia de COVID-19 a los procesos y resultados del Proyecto Algodón TD?

##### Principales hallazgos:

19.1 La pandemia COVID-19 y los confinamientos han supuesto un retraso en la implementación de los proyectos país.

19.2 Se ha tratado de minimizar el impacto sobre los resultados del proyecto, pero inevitablemente ha afectado a la planificación e implementación de las actividades: algunas se han virtualizado, otras se han aplazado y otras se han modificado.

19.3 Se aprecia un impacto diferenciado en los distintos proyectos país. Esto se debe tanto a las diferencias de intensidad que ha tenido la pandemia en los distintos países, como a los estados de implementación en los que se encontraba cada proyecto país.

19.4 La modalidad de CSS supone una cierta ventaja frente a la cooperación tradicional para adaptarse a este tipo de situaciones. Al estar basada fundamentalmente en el intercambio de conocimientos entre instituciones, ha sido posible continuar con la mayor parte de las acciones a pesar de las nuevas circunstancias.

19.5 Los confinamientos y la reducción de la movilidad internacional han supuesto un gran avance en lo que se refiere a la utilización de TIC y herramientas virtuales.

19.6 La disponibilidad y empleo de soluciones digitales para mitigar los efectos adversos de la pandemia ha sido adecuada, aunque con diferencias entre los países y, dentro de estos, entre las regiones rurales y urbanas.

En esta sección se valoran las consecuencias que ha tenido la pandemia de COVID-19 en el proyecto. Se trata de analizar cuáles han sido los principales retos que se han debido afrontar y qué lecciones u oportunidades se han extraído tanto a nivel global como en los distintos países participantes.

##### Valoración de las consecuencias de la pandemia a nivel global y por países.

Como se ha comentado en la pregunta 5, la pandemia COVID-19 fue el principal factor **de cambio al que han debido adaptarse** tanto el proyecto global como los distintos proyectos país. Sin embargo, no todos los proyectos país se vieron afectados de la misma manera. Es importante señalar que el proyecto registraba distintos niveles de avance en cada país en el momento en el que se declaró la pandemia: mientras que en Perú y Paraguay los proyectos país estaban en fases muy avanzadas, en Mali y en Mozambique apenas habían comenzado, pues las primeras misiones estaban previstas para febrero de 2020. En este sentido, las

estrategias que se siguieron también fueron diferentes, tratando de se mantuvieran los ritmos en los países de América Latina (a través de videoconferencias y herramientas digitales) y retrasando el comienzo de las actividades en los de África. De cualquier manera, la pandemia ha afectado a los cronogramas de ejecución de todos los proyectos.

En el momento en que llegó la pandemia, la **ABC identificó cuatro categorías de proyectos:** (i) los que podrían continuar ejecutándose como proyectos normales; (ii) aquellos en los que las acciones presenciales fueron reemplazadas por actividades virtuales; (iii) los que fueron retrasados y se han postergado las actividades ante la imposibilidad de virtualizarse, y (iv) los proyectos que se deben suspender. Hasta la fecha no ha tenido que suspenderse ninguno, pero sí que hay proyectos con acciones postergadas o virtualizadas. En el Proyecto Algodón TD, se trataron de identificar las acciones que podían ser virtualizadas y, cuando no fue posible, se retrasaron.

En cuando a la **OIT**, las oficinas no están paradas, pero han pasado a asumir como asesoría directa aquellas actividades virtualizadas. Aunque eso supone un costo menor en términos de ejecución, tiene una incidencia en los tiempos de trabajo, intensificando las cargas del personal.

En general, **la adaptación a las nuevas formas de teletrabajo** dio lugar a un retraso considerable en la ejecución del proyecto. En el caso de Perú y Paraguay, los proyectos país se estaban realizando a buen ritmo y se hizo un esfuerzo porque continuasen en marcha a pesar de las circunstancias. En los países africanos los proyectos apenas habían arrancado, lo que supuso un nuevo retraso en el comienzo de las actividades.

Los confinamientos y la consecuente reducción de la movilidad supusieron la suspensión de las misiones internacionales y los CAP, y la paralización (y reprogramación) de algunas de las actividades del proyecto, como las prospecciones. Esto añade un factor de incertidumbre considerable al proyecto, pues si bien está previsto que se retomen las actividades presenciales al inicio de 2021, en la práctica no existe una valoración fidedigna sobre la continuidad de los trabajos.

En otros casos, las actividades fueron adaptadas para poder realizarse de manera virtual sin perder la calidad. Es el caso de la actualización de herramientas de erradicación del trabajo infantil o la elaboración de las recomendaciones para el sector textil en Brasil. Desde la ABC se explora la posibilidad de creación de metodologías para transferencia de conocimiento e intercambio de experiencias de manera telemática.

En el caso de los cursos y formaciones, la adaptación a la modalidad virtual también está tomando mucho tiempo, al tratarse de actividades que se habían realizado de manera presencial durante muchos años. El SENAI tuvo muchas dificultades, pero finalmente se comprometió a realizar una capacitación adaptada a la segunda fase del proyecto en Perú, que podrá utilizarse en otros contextos y fue presentado en el encuentro regional celebrado en diciembre de 2020 con Perú, Jordania y Etiopía. Otras capacitaciones (como, por ejemplo, las formaciones a pequeños productores africanos), no se pueden hacer de forma remota.

Algunas de las acciones del proyecto fueron **adaptadas a la nueva realidad**. Por ejemplo, en Perú se iba a realizar un diagnóstico sobre el trabajo infantil en la agricultura que, finalmente

terminó siendo sobre el impacto de la COVID en la agricultura y el trabajo infantil. En el caso de Mali se realizó una capacitación sobre inspección del trabajo en el contexto COVID en el sector agrícola, y en otros casos, como el de Paraguay, se trató de alinear el proyecto a las nuevas prioridades nacionales en el sector del algodón (como, por ejemplo, la fabricación de mascarillas). Este tipo de prácticas se consideran altamente relevantes, habida cuenta de que es posible que la pandemia tenga efectos sobre los contextos de intervención e incida en las circunstancias de las personas vinculadas a la cadena del algodón.

Durante la fase de entrevistas, algunos de los actores identificaron **cambios en el contexto** que podrían poner en entredicho ciertos resultados alcanzados durante el proyecto. Entre estos, se encuentran los impactos económicos, que dificultan la previsión de avances en prácticamente cualquiera área de trabajo. Esto supone un riesgo especialmente grave en lo que se refiere al trabajo infantil, puesto que uno de los factores que lo fomentan es la disminución de los ingresos de las familias. Igualmente, los confinamientos han afectado de alguna manera a la capacidad de trabajo de todas las instituciones, empresas y organizaciones participantes en el proyecto.

Sin embargo, el contexto de la pandemia también ha traído algunas **oportunidades** que deberán explorarse de cara al futuro para tratar de hacer frente a los efectos negativos. La más citada por los informantes entrevistados tiene que ver con la mejora en el uso de las TIC: están aprendiendo a utilizar las herramientas virtuales de manera eficiente, mejorando en algunos casos la capacidad de organizarse e incluso conseguir que el proyecto llegue a más personas. En el caso de los actores gubernamentales y empleados públicos, manifestaron no haber tenido problemas para mantener reuniones de manera virtual, e incluso haber mejorado en cierta manera la eficiencia a la hora de comunicarse.

En la tabla 8 se recogen, de manera resumida, algunos de los retos y oportunidades que, según los informantes consultados, ha tenido la pandemia sobre el proyecto.

A pesar de los impactos que ha tenido la pandemia sobre el proyecto, de los múltiples esfuerzos de adaptación que está suponiendo y poner en riesgo tanto el alcance de los resultados como, sobre todo, su sostenibilidad en el tiempo, el tratarse de un proyecto de CSS ha supuesto una ventaja comparativa frente a otras formas de cooperación. Se trata de iniciativas basadas en el intercambio entre instituciones, lo que ha permitido adaptar la actuación a las nuevas circunstancias con una relativa facilidad.

Tabla 8. Retos y oportunidades de la pandemia sobre el proyecto.

RETOS	OPORTUNIDADES
-------	---------------



<p>Aprender a hacer los proyectos sin las visitas al terreno (misiones presenciales).</p> <p>Virtualizar las actividades sin que pierdan calidad, especialmente las relacionadas con la formación.</p> <p>Mantener los ritmos de trabajo en los países en los que el proyecto está avanzado (Perú y Paraguay) y poner en marcha las actividades de Malí y Mozambique.</p> <p>Conseguir llegar a determinados actores, como los pequeños productores.</p> <p>Conseguir sacar adelante las actividades que han sido paralizadas.</p> <p>Impacto de los confinamientos en la capacidad de producción de las instituciones, empresas y organizaciones participantes.</p> <p>Impacto de la situación económica en la consolidación de los resultados del proyecto.</p>	<p>Mejora en el uso de herramientas virtuales.</p> <p>Posibilidad de sustituir las actividades presenciales por reuniones virtuales.</p> <p>En algunas acciones (cursos de formación, campañas de sensibilización, etc.) se puede llegar a más público.</p> <p>Mayor facilidad para difundir los materiales que se elaboran en el marco del proyecto.</p> <p>Generación de materiales didácticos prácticos y fáciles de utilizar vinculados a las actividades formativas.</p>
---	---

Fuente: Elaboración propia a partir de información extraída del trabajo de campo.

Aunque se han hecho esfuerzos por virtualizar las actividades del proyecto, ha habido diferencias en el acceso a internet, tanto entre los distintos países como en el interior de estos. En términos generales, puede decirse que en los países africanos la conectividad es más baja, especialmente en las zonas rurales. Esta dificultad de llegar a zonas rurales se da también entre los países de América Latina, en donde se considera que la pandemia ha dificultado la participación de algunos productores y trabajadores, y muy especialmente de los beneficiarios indirectos. En este sentido, el proyecto se ha tenido que orientar a la formación de formadores. A continuación, se expone un breve resumen de los efectos de la pandemia sobre el proyecto y la capacidad de respuesta de los actores implicados en cada uno de los países:

Paraguay se tomó muy en serio la amenaza del COVID y llevó a cabo acciones decididas y rápidas durante el confinamiento, cerrando el país. Se crearon subsidios para trabajadores informales y trabajadores en general con un cierto nivel de éxito, y también se han hecho reformas en los seguros de desempleo. En lo que se refiere al proyecto, la pandemia supuso una reorganización de todas las actividades, pero especialmente a las correspondientes al tercer producto (erradicación del trabajo infantil) y a las misiones en terreno, que se suspenden. En general, la pandemia ha afectado a los ritmos de trabajo y algunas acciones se han ralentizado, especialmente las relacionadas con el acceso a información institucional. Se ha tratado de alinear el proyecto con las nuevas prioridades de los ministerios y los actores involucrados, por ejemplo, en la fabricación de mascarillas. Como factor positivo, se ha avanzado en el uso de nuevas tecnologías y modalidades de trabajo: ahora se utilizan mejor las

tecnologías y, aunque costó asumir estos cambios, han supuesto una mejora en las dinámicas de trabajo, al agilizar los procesos y facilitar el desarrollo de reuniones.

En Perú, la pandemia no ha supuesto grandes cambios en los resultados del proyecto, pero sí una reestructuración de este (retraso de las actividades) y cambios en la forma de implementar las actividades. Se han virtualizado algunas de las acciones, como el curso de formación de la SENAI, con lo que se espera que pueda llegar a más profesionales del ministerio, aunque dificulta llegar a los pequeños productores (se está intentando utilizar otras vías, como la radio). Se ha organizado un evento global en el que han trabajado sobre prospectiva laboral con Egipto y Jordania, y se espera hacer una publicación sobre el tema. También se han elaborado algunos materiales y videos sobre prevención del COVID, que están difundiendo virtualmente.

En Mali las primeras misiones fueron en febrero de 2020, muy poco antes de la pandemia, y en verano se produjo el golpe de Estado, lo que ha mantenido el proyecto prácticamente parado. Sin embargo, es preciso señalar que no hay demasiadas restricciones a la movilidad. Las hubo al inicio, pero sobre todo en Bamako y en el interior de la ciudad (toque de queda); pero no hay restricciones a nivel nacional para llegar al resto del país, donde se encuentran las zonas productoras, por lo que la inspección de trabajo ha seguido sin restricciones. Para viajar a Mali no hay grandes impedimentos, más allá de la cuarentena o la necesidad de aportar una prueba negativa de COVID, las fronteras no están cerradas. El sistema de Naciones Unidas sí que ha puesto en marcha algunas medidas orientadas a su personal. Han adaptado el proyecto al contexto de la pandemia, pero manteniendo la lógica de trabajar en el sector del algodón. El Ministerio de Trabajo ha manifestado su deseo a la OIT de que la ayuda del proyecto se destine a luchar contra el impacto de la pandemia en las empresas productoras y la ABC ha contestado favorablemente, destinando recursos a la inspección de trabajo de las zonas productoras a la sensibilización sobre la propagación del COVID. Se han destinado recursos pedagógicos de información y se han hecho talleres al respecto en algunas regiones. Se ha hecho también un taller virtual de intercambio entre la inspección de trabajo brasileña y la maliense, para que los inspectores malienses se beneficien de la experiencia brasileña y se ha dado apoyo logístico a la inspección de trabajo para que puedan apoyar a las empresas malienses en la lucha contra la COVID.

En Mozambique apenas habían empezado con el proyecto cuando se declaró la pandemia, por lo que el proyecto sigue sin terminar de arrancar. El gobierno y sus instituciones priorizaron las medidas de contención frente al COVID-19 ante cualquier otra iniciativa, por lo que el proyecto ha dejado de ser una prioridad. Además, en Mozambique el sector informal, que representa el 85% de la fuerza productiva, se vio fuertemente afectado, lo que sin duda puede impactar negativamente en el proyecto, mermando las capacidades del mismo.

## 15. HALLAZGOS - SOSTENIBILIDAD

### 15.1 ¿En qué medida se han tenido en cuenta consideraciones de sostenibilidad de los resultados de la actuación?

#### Principales hallazgos:

20.1 El proyecto ha logrado avances relevantes tanto en Perú como en Paraguay que permiten asegurar la sostenibilidad de resultados, principalmente debido a la institucionalización de metodologías (como las cartas disuasivas, notificación colectiva) y la aprobación de leyes y normas relevantes. Además, la naturaleza de la puesta en marcha de herramientas como el MIRTI o MONITORA es altamente sostenible en cuanto a que pueden ser replicadas y utilizadas en una diversidad de sectores.

20.2 Los retos identificados para asegurar la sostenibilidad son los cambios políticos contextuales y la movilidad de personal en las instituciones gubernamentales. En este sentido, se identifica la necesidad de seguir avanzando en la coordinación tripartita para asegurar la sostenibilidad más allá de la institucionalización gubernamental. Esto es debido a que la movilidad de representantes en estas instituciones de trabajadores, y también de empleadores, suele ser más baja que en los gobiernos. No se han identificado documentos específicos con estrategias de salida que estén orientados a fortalecer la sostenibilidad de la actuación.

La sección analiza hasta qué punto se está asegurando la apropiación del proyecto entre las entidades socias, y qué medidas o soluciones se están proponiendo o se espera proponer para asegurar la sostenibilidad institucional, técnicas y medioambiental de resultados. La información de la sección se refiere principalmente a la experiencia de implementación en Perú y Paraguay, ya que el nivel de implementación en los países africanos es reducido en el caso de Mali o inexistente en el de Mozambique.

#### Medidas de sostenibilidad institucional y técnica.

De manera general, las **actuaciones de CSST** deben ser más proclives a asegurar la sostenibilidad de los resultados alcanzados ya que una de las máximas de este formato de cooperación es asegurar la apropiación de todos los socios de desarrollo. Esto, como ya se ha comentado en el informe, se logra a través de la horizontalidad, y más concretamente a través de la gestión compartida y la participación activa de todos los socios durante todas las fases de la actuación.

Las premisas mencionadas son un componente fundamental del Proyecto Algodón TD. Según la lógica del mismo, la actuación establece que, aumentando las capacidades de representantes de las instituciones, mejorando los instrumentos que informan políticas y planes y mejorando la coordinación entre entidades relevantes, se mejorará la capacidad de esas instituciones de implementar estrategias de trabajo decente a través de políticas concretas. Es decir, la sostenibilidad de la actuación se basa en asegurar que esas capacidades, trabajo en red y herramientas queden institucionalizadas para el perfeccionamiento de políticas y acciones relevantes de fomento del trabajo decente. Para esto se necesita asegurar el compromiso

político y una asignación de recursos (financieros, materiales y humanos) que aseguren esa sostenibilidad. A continuación, se resumen las principales estrategias en marcha que se espera aseguren la sostenibilidad de la actuación:

En Perú, uno de los resultados más sostenibles es el que se refiere a la implementación de cartas disuasivas para la prevención del trabajo infantil, lográndose la modificación de la legislación para incorporarlas, asegurando así su sostenibilidad. El proyecto también ha tenido un impacto en la comisión de diálogo social centrada en el trabajo rural, que ha sufrido cambios en las metodologías de inspección de trabajo debido a los conocimientos adquiridos a través del proyecto. En este sentido, se impulsó la notificación colectiva, puesto que antes la notificación era solo individual. Otro de los resultados con mayor capacidad de sostenibilidad en el tiempo es la puesta en marcha de la metodología prospectiva. Esto es debido principalmente a dos razones. Por un lado, no sólo se ha capacitado a los representantes, sino que ya están aplicando el modelo. Por otro, la metodología puede utilizarse en otros sectores, y es replicable. Actualmente se está realizando la segunda fase de la acción, centrada en desarrollar el modelo de formación profesional. En cualquier caso, todavía no se ha oficializado el equipo de prospectiva del MdT, y no ha sido refrendado por resolución ministerial, que junto con un acuerdo de implementación aseguraría un presupuesto específico para llevarlo a cabo y afianzaría aún más la sostenibilidad en este componente de la actuación en el país.

En Paraguay, la implementación del MIRTI y el apoyo que se le está dando a la CONAETI en la implementación de la estrategia nacional de erradicación del trabajo infantil tiene unas posibilidades importantes de asegurar sus resultados en el tiempo, así como de poder aplicarse en una diversidad de sectores. Esto es debido a que facilita la descentralización de la política nacional, permite medir los resultados de actuaciones preventivas y contribuye a focalizar las actuaciones dependiendo del nivel de riesgo asociado. La aplicación del MIRTI se materializó en la resolución por la cual se estableció una comisión técnica interinstitucional para su seguimiento, firmada en 2019. Asimismo, la implementación de la herramienta MONITORA 8.7 que lleva a cabo la CONAETI se considera con un alto potencial de sostenibilidad una vez que se formalice, ya que puede ser utilizada en diferentes ámbitos y sectores con el objetivo de dar seguimiento a las estrategias nacionales para la eliminación del trabajo infantil. Por otro lado, el componente del proyecto país orientado a reforzar el sistema de inspección de trabajo está generando sus frutos, y se están haciendo esfuerzos para que la modalidad recién creada pueda sostenerse en el tiempo. En este sentido, ha habido ciertos indicadores relevantes sobre el compromiso político generado, como el mostrado por la ministra de trabajo de Paraguay en el día del Algodón de 2020.

En cualquier caso, varias son los retos a los que se enfrenta el proyecto para afianzar los logros alcanzados. Por una parte, tanto en Perú como en Paraguay se ha hecho mención a la elevada rotatividad interna en el personal de los ministerios, y cómo esto puede afectar a la hora de mantener las capacidades individuales generadas. En este sentido, informantes de los socios de desarrollo, y más concretamente de organizaciones de trabajadores han mencionado la necesidad de incidir más en la coordinación tripartita para asegurar la sostenibilidad más allá de la institucionalización gubernamental. Esto es debido a que la movilidad de representantes en estas instituciones de trabajadores, y también de empleadores, suele ser más baja que en los gobiernos. Por otro lado, también se considera que los cambios políticos contextuales pueden afectar considerablemente la sostenibilidad de los resultados de la actuación.

Finalmente, no se han identificado documentos específicos con estrategias de salida que estén orientados a fortalecer la sostenibilidad de la actuación.

Con respecto a los países africanos, es importante destacar que en contextos como los de Mali y Mozambique donde hay una prevalencia de pobreza crónica es donde más retos se experimentan a la hora de asegurar la sostenibilidad de actuaciones de desarrollo. Más aun, en contextos de alta inestabilidad política como en el caso de Mali, estos retos se multiplican. De ahí la importancia de asegurar estrategias de sostenibilidad en estos países a través de las experiencias de la implementación en los países de Latinoamérica.

### Medidas de sostenibilidad medioambiental.

A pesar de que no es una cuestión abordada por el proyecto en sus estrategias y acciones, la **sostenibilidad ambiental** espera verse reflejada a través de la puesta en marcha de las buenas prácticas y lecciones aprendidas en cada uno de los países, ya que el sector algodón es un sector intensamente extractivo que puede llevar asociado aspectos relacionados con el medioambiente y su cuidado. En esta línea, la adopción de buenas prácticas agrónomas puede ayudar a los productores a aliviar esta cuestión, así como las inspecciones laborales que se realicen en las zonas de producción. Los cambios en políticas y normas también podrían llevar a los productores a abordar la cuestión medioambiental de forma más integrada dentro de la cadena de producción de algodón.

## 16. CONCLUSIONES

### Alineación con las necesidades de países socios.

Conclusión 1: Las fases de identificación y diseño de la actuación han sido participativas, y han asegurado la relevancia de la actuación a través del trabajo bajo demanda, la toma de decisiones conjunta, la selección de países con experiencias previas de CSST en el sector del algodón, y buscando una cooperación más allá de las experiencias regionales. Conclusión vinculada a hallazgos 1.1, 1.2, 1.3, 1.4 y 1.5.

### Alineación con principios y normas.

Conclusión 2: El proyecto se alinea de manera directa con los principios y normas de la OIT respecto a la igualdad de género y no discriminación, ya que es parte del Programa Global de Trabajo Decente. Los informes de déficits evidencian la necesidad que existe de aplicar el enfoque de género en la construcción de trabajo decente en la cadena de valor del algodón. Esta necesidad responde a que la falta de equidad perpetúa situaciones de discriminación hacia las mujeres y niñas implicadas en el modelo productivo del algodón en los países seleccionados. Conclusión vinculada a hallazgos 2.1, 2.2 y 2.3.

### Alineación estratégica global.

Conclusión 3: El proyecto se alinea con las prioridades de las entidades coordinadoras, los principios básicos de la CSST, los Marcos de Cooperación de las NNUU para el Desarrollo en cada país (aunque débilmente en Mozambique), los principios de la OIT y los estándares internacionales sobre trabajo infantil y diálogo social, así como con la Agenda 2030. Incluso en

aquellos marcos relevantes donde no hay vinculación explícita (como para el PABA), se pueden encontrar vínculos entre prioridades. Por contra, solo se identificó una alineación indirecta con temáticas de protección del medioambiente. Conclusión vinculada a hallazgos 3.1, 4.1, 4.2, 4.3, 7.1, 7.2, y 7.3.

### Adaptabilidad.

Conclusión 4: El proyecto ha demostrado una alta capacidad de adaptación a los retos contextuales de tipo político, social y económico, así como a los vinculados con la pandemia del COVID-19. Esta adaptación se ha visto reforzada por las características inherentes a la naturaleza de la CSST, especialmente en lo que se refiere a la cooperación interinstitucional. Conclusión vinculada a hallazgos 5.1, 5.2 y 5.3.

### Lógica interna.

Conclusión 5: Las TdC diseñadas son adecuadas y reflejan clara y coherentemente la lógica de la actuación, aunque se echa en falta una específica para Mozambique, así como supuestos concretos asociados a los distintos niveles de logro. No obstante, el principal problema encontrado es la limitada apropiación por parte de las entidades socias, lo cual invalida parte de su relevancia ya que dificulta un entendimiento claro de las lógicas de la intervención, así como de la forma en la que cada proyecto país contribuye al proyecto global. Conclusión vinculada a hallazgos 6.1 y 6.2.

### Sinergias y beneficio mutuo.

Conclusión 6: El marco del Proyecto bajo la lógica de la CSST y la flexibilidad permitida en su concepción ha facilitado que, aunque la fase de diseño no recogiese indicaciones concretas para potenciar sinergias internas y externas, estas se diseñen durante el proceso de implementación, principalmente con otras iniciativas de la OIT y, en menor medida, de la ABC. No obstante, no tener indicaciones específicas sobre la manera de establecer sinergias desde las instituciones coordinadoras del proyecto limita la capacidad de estas para generar esas sinergias, que varían en tipo e intensidad en cada país. Conclusión vinculada a hallazgos 8.1, 8.2, 15.1, 15.2 y 15.3.

Conclusión 7: El diseño del proyecto refleja de forma limitada el principio de beneficio mutuo, ya que no explicita de qué manera se espera que Brasil se beneficie del intercambio, ni en qué medida se espera que lo logre. Esta manera de planificar los proyectos puede explicar las limitaciones identificadas para generar beneficios mutuos tangibles: el hecho de que la demanda salga de los países socios hace que durante las fases de identificación y diseño se tienda a prestar más atención a lo que se puede ofrecer a estos países que a lo que se puede obtener desde el lado brasileño. En este sentido, se puede afirmar que existe una cierta tensión entre los principios de beneficio mutuo y de actuar bajo demanda, que se ve reflejado especialmente en la formulación de los proyectos país. Conclusión vinculada a hallazgos 8.3 y 13.1.

### Perspectiva de equidad de género en el diseño.

Conclusión 8: El diseño de los proyectos no ha conseguido abordar las inequidades de género detectadas en los informes de déficits. La falta de acciones específicas y una débil transversalización de la perspectiva de género en el diseño de las actividades previstas, limitan la generación de oportunidades para las mujeres y niñas. Las dificultades para construir relaciones de equidad son un obstáculo en la construcción del paradigma del Trabajo Decente. Conclusión vinculada a hallazgos 9.1, 9.2, y 9.3.

### Sistema de M&E.

Conclusión 9: El sistema de M&E existente recoge los elementos clave que permiten en gran medida la toma de decisiones basadas en la información sobre el proceso de implementación del proyecto. No obstante, se han identificado elementos problemáticos referidos a la medición de logros y vinculación de estos entre los proyectos país y el proyecto global, la inexistencia de un análisis de riesgos de M&E y la limitada orientación de género del sistema. La falta de indicaciones claras sobre cómo medir los indicadores de objetivo a nivel global (metadatos) recogidos en el AE, así como alguna debilidad en la lógica del marco de resultados contribuyen a que las mediciones realizadas tengan en algunos casos una relevancia limitada. Conclusión vinculada a hallazgos 10.1, y 16.2.

### Diseminación de avances y resultados.

Conclusión 10: En cuanto a la función de reporte, se concluye que hay espacio para la mejora en el proceso de diseminación de avances, ya que, aunque se envían sistemáticamente y de manera periódica los reportes, estos no siempre llegan a todos los actores interesados. Desde la coordinación del proyecto se han realizado esfuerzos considerables para maximizar el uso de la información generada, realizando documentos y visualizaciones atractivas, que deberían seguir explotándose, ya que permiten un mayor alcance y diseminación de resultados a una mayor audiencia. Conclusión vinculada a hallazgos 10.2, 10.3, y 10.4.

### Disponibilidad y uso de recursos.

Conclusión 11: Tanto los recursos como los tiempos de ejecución se consideran adecuados, ya que los retrasos experimentados en la implementación se esperan ajustar con la extensión del proyecto en el tiempo ya aprobada. Esto genera el reto de ejecutar el presupuesto disponible en el tiempo restante de implementación, especialmente si se considera que algunas acciones tendrán un coste menor al ser realizadas de forma remota. Se han buscado oportunidades de cofinanciación y sinergias con otros proyectos y otros donantes, aunque se considera que se podrían hacer más esfuerzos para asegurar la cofinanciación a través de donantes alternativos. La limitada transversalización de temas de equidad de género se refleja también en la falta de partidas específicas al trabajo con mujeres o niñas y la inexistencia de especialistas para realizar las oportunas orientaciones sobre la incorporación del trabajo en género en el proyecto. Conclusión vinculada a hallazgos 11.1, 11.2 y 12.3.

Conclusión 12: Durante el proceso de implementación se han realizado esfuerzos para ser eficientes en el uso de recursos al mismo tiempo que se generan sinergias, y una variedad de actividades de coordinación y del proyecto se han realizado de forma conjunta, especialmente en el caso de Perú y Paraguay. Asimismo, se han identificado algunas alternativas para alcanzar

mayores niveles de eficiencia. Más allá de las razones y causas que generaron la salida de Tanzania del proyecto (incluidas en el anexo 6), la experiencia y esfuerzos deberían quedar adecuadamente reflejadas en la tercera y última fase de la actuación con el objetivo de compartir lecciones aprendidas y de, eventualmente, poder reactivar esa cooperación en el futuro. Conclusión vinculada a hallazgos 12.4 y 12.5.

### Mecanismos de coordinación.

Conclusión 13: Los espacios de coordinación, tanto a nivel global como a nivel país, son valorados como espacios de gestión compartida, horizontal y de concertación, que propician la toma de decisiones consensuada. Se considera igualmente adecuado el nivel de coordinación entre las IBC y las entidades de los países socios, aunque existe margen para mejorar en algunos casos donde los mecanismos de coordinación y comunicación que se establecen a través de cauces no formales. En el nivel operativo, se presentan oportunidades para agilizar ciertos procesos que pasarían por dar mayor autonomía a la OIT e involucrar más a algunas IBC. Conclusión vinculada a hallazgos 14.1, y 14.2.

### Gestión del conocimiento.

Conclusión 14: A pesar de los esfuerzos de sistematización de información, no se dispone de un sistema de gestión de conocimiento que permita a los distintos países socios acceder a la información específica generada por el proyecto como son los informes de misión. Conclusión vinculada al hallazgo 14.3.

### Eficacia.

Conclusión 15: El análisis refleja ciertas debilidades en el marco de resultados, tanto a nivel de lógica, como de medición, establecimiento de metas e información disponible, que impidieron definir nivel de logro a nivel de objetivo del proyecto. En el nivel de los resultados, se ha alcanzado un logro considerable de acuerdo con los indicadores establecidos. El proyecto ha avanzado considerablemente en el alcance de los resultados orientados a aumentar las capacidades de las instituciones de los países socios en el diseño e implementación de políticas y programas para promover el trabajo decente en el sector de la producción del algodón. En el ámbito individual, hay satisfacción con las capacitaciones recibidas, aunque el acompañamiento a la aplicación del aprendizaje recibido es limitado. En el ámbito institucional, hay una preocupación por la sostenibilidad del proyecto y se realizan acciones concretas en este sentido. Se han identificado una serie de efectos colaterales positivos esperados y no esperados, lo que refleja un interés y esfuerzo por ir más allá de lo estipulado en el diseño de la actuación y los marcos lógicos. Conclusión vinculada a hallazgos 16.1, 16.2, 16.3, 17.1, 17.2, 17.3 y 17.4.

Conclusión 16: El proyecto gestiona el trabajo en favor de la equidad de género a nivel estratégico y cuenta con el marco referencial de OIT, lo que ha permitido elaborar productos que han sabido introducir correctamente la problemática de derechos de las mujeres. La dificultad se encuentra en que no se ha inferido al nivel operativo de manera sistematizada. El resultado es que el trabajo en género a ese nivel se realiza sin una hoja de ruta que lo planifique, ejecute y supervise, tanto en lo que se refiere a actividades específicas como a su



transversalización, teniendo por tanto unos resultados muy desiguales y poco controlados por el proyecto. Conclusión vinculada con hallazgos 18.1, 18.2, 18.3, 18.4, 18.5, 18.6 y 18.7.

Conclusión 17: De forma general, la pandemia ha tenido un considerable impacto negativo en la implementación del proyecto. La naturaleza de la actuación bajo la lógica de CSST ha supuesto una cierta ventaja frente a la cooperación tradicional para adaptarse a este tipo de situaciones, ya que, al estar basada fundamentalmente en el intercambio de conocimientos entre instituciones, ha sido posible continuar con la mayor parte de las acciones a pesar de las nuevas circunstancias. La pandemia también ha agilizado la utilización de TIC y herramientas virtuales, lo que lleva asociado una serie de ventajas respecto al uso eficiente de recursos. No obstante, el uso de estas herramientas tiene un alcance diferenciado entre países y muy limitado en el ámbito rural en general. Conclusión vinculada a hallazgos 19.1, 19.2, 19.3, 19.4, 19.5 y 19.6.

### Sostenibilidad.

Conclusión 18: Se han logrado resultados relevantes que permiten asegurar hasta cierto punto la sostenibilidad de resultados en Paraguay y Perú, aunque existen resultados muy relevantes que todavía no se han afianzado, como la institucionalización efectiva de la metodología prospectiva en Perú, o la modalidad de inspección laboral introducida por el proyecto en Paraguay. Se ha identificado también la necesidad de reforzar e incidir más en la coordinación tripartita para asegurar la sostenibilidad más allá de la institucionalización gubernamental. Con respecto a los países africanos, es importante destacar que en contextos como los de Mali y Mozambique, donde hay una prevalencia de pobreza crónica, es donde más retos se experimentan a la hora de asegurar la sostenibilidad de actuaciones de desarrollo. Más aun, en circunstancias de alta inestabilidad política, como es el caso de Mali, estos retos se multiplican. De ahí la importancia de asegurar estrategias de sostenibilidad en estos países, tomando como base las experiencias de implementación en los países de Latinoamérica. Conclusión vinculada a hallazgos 20.1 y 20.2.

## 17. RECOMENDACIONES

**Recomendación 1. Con el objetivo de continuar desarrollando sinergias y maximizando la complementariedad** tanto de forma interna como externa, se propone lo siguiente:

- Con respecto a las sinergias internas, se deberían establecer directrices claras en los documentos marco de los proyectos destinadas a potenciar sinergias entre estos. Para el restante periodo de ejecución sería de especial importancia asegurarlas en los casos de Mali y Mozambique. Por otro lado, la ABC debería buscar más espacios de complementariedad entre su cartera de actuaciones de CSS y CSST. Vinculado a conclusión 6
- Para maximizar las sinergias externas, se recomienda mantener reuniones con las personas responsables de proyectos similares que se lleven a cabo en las zonas de actuación y tratar de buscar puntos en común, posibles alianzas, vías alternativas de cofinanciación y mecanismos que faciliten el establecimiento de sinergias. Igualmente, debe tenerse en cuenta la posibilidad de planificar algunas acciones de manera conjunta desde el inicio, con el fin de mejorar la eficiencia en el uso de los recursos, la eficacia en el alcance de los resultados y una mayor sostenibilidad de las acciones. A estos efectos es interesante la posibilidad de incluir, a título consultivo, en los CGP y en los CAP a actores externos al proyecto (por ejemplo, provenientes de otras agencias de NNUU que trabajan en temáticas similares) o establecer mesas de trabajo conjuntas que se reúnan periódicamente. Vinculado a conclusión 6.
- El diseño de los proyectos futuros debería destacar con más claridad el principio de beneficio mutuo, y ser tenido en cuenta durante la elaboración de los marcos lógicos, tratando de recoger de forma clara y precisa cómo Brasil se podría beneficiar de esta modalidad de cooperación. Una opción que podría ayudar a ello sería incluir indicadores claros y precisos que permitan valorar lo que se espera que reciba Brasil en el marco de las actuaciones. También se deben establecer mecanismos que faciliten el establecimiento de sinergias entre los distintos proyectos país. Vinculado a Conclusión 7
- Poner en marcha un repositorio o sistema de gestión del conocimiento donde se sistematice toda la información del proyecto, tanto la más general como la más detallada, y que los países socios tengan acceso y puedan contribuir a su desarrollo aportando experiencias y buenas prácticas. Se podría considerar utilizar la plataforma de la OIT "southsouthpoint.net". Se debe hacer un esfuerzo por difundir los resultados de los estudios realizados en el marco del proyecto, subiendo toda la documentación a la página web y estableciendo un sistema de comunicación (*mailing* o similar) con todos los actores participantes, incluyendo a todas las asociaciones de empleadores y trabajadores de los países participantes. El sistema podría contar igualmente con un foro online para la comunicación e intercambio directo. Se debería asegurar también que el caso de Tanzania queda adecuadamente sistematizado, con el fin de compartir lecciones aprendidas y de eventualmente poder reactivar esa cooperación en el futuro. Vinculado a conclusiones 12 y 14.

Criterio de evaluación relacionado: Validez del diseño y eficacia de la gestión.

Responsabilidad: OIT (Oficina Regional y oficinas subregionales y Brasil), ABC, IBA y entidades de países socios.

Prioridad: Muy Alta.

Implicación de recursos: Principalmente vinculada al desarrollo del sistema de gestión de conocimiento

Tiempo: Corto plazo.

**Recomendación 2.** Las siguientes propuestas están orientadas a **mejorar los sistemas de medición y reporte de resultados y diseminación de logros:**

- Dada la dificultad para establecer medidas y el elevado número de indicadores a nivel objetivo, se propone hacer una selección de los indicadores más relevantes para establecer el logro de objetivos al más alto nivel, defendiendo claramente qué y cómo se van a medir los indicadores finalmente seleccionados. La propuesta se incluye en el anexo 8. Vinculado a conclusión 9
- Asegurar la diseminación de avances y resultados de monitoreo a todas las entidades involucradas en el proyecto, tanto del tripartito como entidades técnicas implementadoras. Con el objetivo de generar apropiación, el informe de progreso anual podría complementarse con informes cuatrimestrales sencillos, para asegurar que la información fluye y las distintas entidades están informados sobre los avances del proyecto. En los informes se debe especificar claramente los resultados y logros en cada país, vinculándolos con los logros a nivel global. También se recomienda continuar con los esfuerzos realizados para desarrollar materiales de comunicación visuales y atractivos que permitan dar más eco a los logros del proyecto, llegando más a la sociedad civil. Vinculado a conclusión 10.
- Asegurar que las TdC son adecuadamente presentadas y diseminadas durante la implementación de los proyectos en Mali y Mozambique. En el caso de este último país, tendrá que diseñarse una específica. Vinculado a conclusión 5.

Criterio de evaluación relacionado: Validez del diseño, eficacia de la gestión y eficacia.

Responsabilidad: OIT (Oficinas país), ABC, IBA y entidades de países socios.

Prioridad: Muy Alta.

Implicación de recursos: principalmente uso de recursos humanos internos.

Tiempo: Corto plazo.

**Recomendación 3.** Las siguientes propuestas están orientadas a **agilizar operaciones:**

- Acordar de manera conjunta las acciones operativas más comunes para que puedan priorizarse y ser realizadas directamente por la OIT, entidad encargada de la gestión operativa. Entre estas acciones se encuentran las invitaciones a ciertos actores, que se suelen enviar desde la ABC. Vinculado a conclusión 13.
- Reducir el número de representantes por institución en los CAP con la finalidad de facilitar el proceso de interlocución y tomada de decisiones. Vinculado a conclusión 13.

- Asegurar que después de una misión o un aprendizaje se diseminen sistemáticamente resultados entre equipos internos, para maximizar el impacto de las mismas. Vinculado a conclusión 14.
- Se deben analizar las experiencias de virtualización de actividades y uso de las TIC, con el fin de identificar aquellas prácticas que tienen efectos positivos sobre la eficiencia en el uso de los recursos sin disminuir la eficacia ni la calidad de los productos. Estas prácticas pueden ser tenidas en cuenta en el diseño de futuros proyectos, partiendo de un análisis de las capacidades de los socios y beneficiarios para acceder y utilizar las TIC de manera adecuada y estableciendo, desde el diseño, unas directrices claras que faciliten su uso. Vinculado a conclusión 17.

Criterio de evaluación relacionado: Validez del diseño, eficacia, eficacia de la gestión y sostenibilidad.

Responsabilidad: OIT (Oficinas país), ABC, IBA y entidades de países socios.

Prioridad: Muy Alta.

Implicación de recursos: Sin implicación sustantiva

Tiempo: Corto plazo.

**Recomendación 4.** Las siguientes propuestas están orientadas a **contribuir a asegurar la sostenibilidad de resultados:**

- Seguir avanzando en la coordinación tripartita para asegurar la sostenibilidad más allá de la institucionalización gubernamental. Se trata de asegurar que la sostenibilidad se basa en el tripartito y no se centra únicamente en las instituciones gubernamentales. Vinculado a conclusión 18.
- Asegurar dentro de lo posible la sostenibilidad de la actuación en aquellos aspectos que todavía no están afianzados, como la institucionalización efectiva de la metodología prospectiva en Perú o la modalidad de inspección laboral introducida a raíz del proyecto en Paraguay. Para ello, sería interesante tratar de aprobar y firmar productos (como planes o programas) que aseguren que se sigue avanzando en la dirección establecida, más allá de posibles cambios de gobierno. Es fundamental el papel de la OIT en tanto que organismo internacional para facilitar la consolidación de estos cambios una vez que haya terminado la financiación. Además, se debería asegurar que se consoliden las acciones realizadas en otros sectores (educación, salud, etc.), con el objetivo de dar mayor tracción a la sostenibilidad de resultados. Vinculado a conclusión 18.
- Establecer protocolos de seguimiento de los participantes capacitados para asegurar la apropiación y aplicación de dichos conocimientos. Estos protocolos podrían considerar la realización de encuestas sencillas de seguimiento un tiempo después de haber completado las capacitaciones (6-12 meses). También se podrían considerar técnicas más participativas como entrevistas o grupos de discusión entre las personas capacitadas en una unidad/organización para compartir sus experiencias, facilidades y retos para implementar lo aprendido, lecciones aprendidas y buenas prácticas. Vinculado a conclusión 15.
- Establecer estrategias de salida que sean formalizadas con las entidades de los distintos socios en cada país. Asimismo, colaborar más intensamente con los productores en terreno para asegurar tanto la sostenibilidad en instituciones gubernamentales (incorporando más a otros ministerios relevantes como el de agricultura), como la sostenibilidad en el tejido

productor a través de acciones de inspección, gestión de riesgos laborales, etc. Donde las soluciones digitales no sean suficientes, buscar vías adicionales como las ya implementadas de diseminación a través de carteles, radio, etc. Vinculado a conclusiones 17 y 18.

- En el caso de Mali y Mozambique, es preciso planificar las actividades pensando en la capacidad de los países para dar continuidad a los resultados obtenidos. Esto implica tener en cuenta no sólo las capacidades institucionales de los gobiernos, sino también la disponibilidad de recursos e infraestructuras básicas. Vinculado a conclusión 18.

Criterio de evaluación relacionado: Eficacia y sostenibilidad

Responsabilidad: OIT (Oficinas país), ABC, IBA y entidades de países socios.

Prioridad: Muy Alta.

Implicación de recursos: Sin implicación sustantiva

Tiempo: Corto plazo.

**Recomendación 5.** Las siguientes propuestas están orientadas a **reforzar el trabajo en equidad de género**. Puesto que el proyecto está avanzado, pero no concluido, se recomienda revisar el conjunto de actividades que quedan por desarrollar, tanto a nivel regional como nacional, para incluir en ellas elementos que refuercen el trabajo en equidad de género. Existen recomendaciones para el diagnóstico y el diseño en el anexo 9. Aquí se han recogido las vinculadas a implementación. A modo de orientación se podría considerar:

- Desde el equipo técnico asegurar que los TDR que se confeccionen para contratar servicios de consultoría para diagnósticos o estudios de déficits deben plantear con detalle el nivel de requerimiento que deberán aportar dichos estudios en relación a la perspectiva de género (véase diagnóstico). Vinculado a conclusión 2.
- Elevar el nivel de exigencia en la revisión del tratamiento de género cuando se revisan los estudios. Vinculado a conclusión 8.
- Trabajar conjuntamente OIT y ABC para complementar las capacitaciones que se realizan con módulos de sensibilización sobre la problemática de género. Vinculado a conclusión 8.
- Es necesario hacer una revisión de las actividades, indicadores y metas para asegurar que se reorienta el proyecto hacia un sistema de monitoreo que permita una evaluación diferenciada de los resultados del proyecto en hombres y mujeres. Vinculada a conclusión 9.
- Favorecer al máximo la participación de las mujeres en los foros y lugares de toma de decisiones, poniendo cuotas de participación o estableciendo ayudas económicas que permita su incorporación. Para esto sería importante detectar previamente las principales limitantes a su participación. Vinculada a conclusión 16.
- Utilizar el marco normativo de OIT y sus recursos en género para reorientar la implementación de las diferentes actividades que todavía quedan por ejecutar. Vinculada a conclusión 16.
- El proyecto debe adaptarse para conocer y poder abordar la problemática diferenciada que la pandemia por COVID-19 está generando en las mujeres vinculadas al ciclo del algodón, no sólo en los efectos inmediatos de carácter sanitario, sino en los vinculados al mundo

laboral. Por ejemplo, pérdida de empleo o la reducción de igualdad de oportunidades ante la búsqueda de trabajo, aumento de problemas de conciliación familiar, pérdida de protección social, pérdida de seguridad en el trabajo, empobrecimiento, y/o reducción de la igualdad de oportunidades en la carrera profesional. Vinculada a conclusión 16.

Criterio de evaluación relacionado: Relevancia, validez del diseño, eficacia y sostenibilidad

Responsabilidad: OIT (Oficinas país), ABC, IBA

Prioridad: Muy Alta.

Implicación de recursos: Sin implicación sustantiva

Tiempo: Corto plazo.

## 18. BUENAS PRÁCTICAS EMERGENTES

### OIT BUENA PRÁCTICA EMERGENTE

Título del proyecto: Algodón con trabajo decente. Cooperación Sur-Sur para la Promoción del Trabajo Decente en los Países Productores de Algodón en África y América Latina

TC/SYMBOL del proyecto: GLO/14/45/BRA

Nombre de los evaluadores: Salvador Bustamante, Inmaculada Román, Jorge García Burgos, Bruno Ayllón, Samuel Martins.

Fecha: 15/02/21

<p><b>Resumen de la práctica (enlazada con los objetivos del proyecto, contexto, propósito, etc.)</b></p>	<p>La <b>capacidad de adaptación del proyecto a contextos específicos</b> es considerada una estrategia altamente eficiente y eficaz. A pesar de los marcos del Proyecto Algodón TD son relativamente restringidos, este ha sido lo suficientemente flexible para adaptarse a los contextos específicos de intervención de los distintos países y a los cambios, tanto políticos como de otros tipos, que se han dado durante la ejecución. A esto ha contribuido el diseño de los PRODOC (tanto del proyecto global como de los proyectos país), planteados desde una lógica abierta, que ha permitido incorporar temáticas que van más allá de la producción del algodón propiamente dicha para tratar de abarcar toda la cadena: transporte, manufactura, comercio, etc. Igualmente, se han incorporado otras temáticas adyacentes, como las relacionadas con salud y seguridad en el trabajo, infancia, formación profesional, políticas de protección de empleo o gobernanza. También han permitido adaptar ciertos estudios y actividades al nuevo contexto que se presenta tras la pandemia COVID-19, como en los casos de Perú y Mali.</p>
<p><b>Condiciones relevantes y contexto: limitantes en términos de replicabilidad y aplicabilidad.</b></p>	<p>Las únicas limitantes para adaptarse a las circunstancias cambiantes del contexto son las que tienen que ver con cuestiones presupuestarias o de tiempo, pero dados los beneficios y el impacto sobre los resultados finales, se considera una estrategia altamente costo-eficaz.</p>
<p><b>Relaciones causa-efecto identificadas</b></p>	<p>El planteamiento de las intervenciones desde lógicas abiertas permite diversificar las temáticas o áreas de trabajo, adaptarse a cambios en el contexto y generar sinergias entre actores.</p>
<p><b>Impacto medible y beneficiarios</b></p>	<p>La capacidad de adaptación impacta de manera positiva en varios ámbitos: mejora la pertinencia del proyecto, incrementa la eficacia y obtención de resultados adicionales a los previstos, promueve un uso eficiente de los recursos, facilita, las sinergias (tanto internas, entre países socios, como externas, con otros proyectos y actores que no forman parte del proyecto), y aumenta la sostenibilidad. Igualmente, supone una potencialidad del proyecto para adaptarse al contexto de la pandemia, teniendo en cuenta que esta va a acarrear necesariamente cambios en los contextos de intervención.</p>
<p><b>Potencial de réplica</b></p>	<p>La estrategia es altamente replicable en Iniciativas similares por parte del equipo de gestión.</p>

<b>Enlace con objetivos de la OIT más generes</b>	La capacidad de adaptarse a las circunstancias específicos y cambiantes mejora la capacidad para promover el trabajo decente en todas sus formas en distintos países y contextos.
<b>Otros documentos o información relevante</b>	Más información en los apartados de relevancia, validez del diseño y eficacia de la gestión del informe de evaluación.

## OIT BUENA PRÁCTICA EMERGENTE

Título del proyecto: Algodón con trabajo decente. Cooperación Sur-Sur para la Promoción del Trabajo Decente en los Países Productores de Algodón en África y América Latina

TC/SYMBOL del proyecto: GLO/14/45/BRA

Nombre de los evaluadores: Salvador Bustamante, Inmaculada Román, Jorge García Burgos, Bruno Ayllón, Samuel Martins.

Fecha: 15/02/21

<b>Resumen de la práctica (enlazada con los objetivos del proyecto, contexto, propósito, etc.)</b>	La <b>metodología de las cartas disuasorias</b> es otra práctica latamente valorada. Esta práctica tiene su origen en la misión sobre inspección de trabajo se llevó a cabo en Brasil en 2019 y que incluyó a representantes de Perú y Paraguay. Los objetivos de la misión pasaban por promover el intercambio de experiencias en los ámbitos de la lucha contra el trabajo infantil y la notificación colectiva en la inspección de trabajo, frente a las notificaciones individuales que se realizaban hasta la fecha. El modelo brasileño de la notificación colectiva fue adoptado por Perú bajo el nombre de "cartas disuasorias", adaptándolo a sus necesidades particulares y formalizándolo en su ordenamiento jurídico. Esta experiencia ha sido compartida con otros países como Bolivia, España o el propio Brasil, que se interesó por el proceso de formalización.
<b>Condiciones relevantes y contexto: limitantes en términos de replicabilidad y aplicabilidad.</b>	El principal obstáculo para la adopción de esta metodología tiene que ver con los ordenamientos jurídicos específicos de los países y el posible encaje legal que tenga esta forma de trabajo.
<b>Relaciones causa-efecto identificadas</b>	El sistema de las cartas disuasorias permite optimizar los sistemas de notificación de la inspección laboral, siendo especialmente útil en contextos en los que se cuenta con pocos inspectores de trabajo.
<b>Impacto medible y beneficiarios</b>	Se aprecian varios impactos positivos relacionados con esta práctica: la apropiación por parte de Perú, la generación de beneficio mutuo en favor de Brasil, la sostenibilidad al ser incorporada a la legislación peruana.
<b>Potencial de réplica</b>	Este tipo de metodologías pueden ser implementadas por otros países socios del proyecto o en otras iniciativas implementadas por la OIT y la ABC relacionadas con el trabajo decente.
<b>Enlace con objetivos de la OIT más generes</b>	Este tipo de prácticas promueve el cumplimiento de las normas y los principios fundamentales de trabajo, al mejorar de la legislación laboral en los países que las adoptan



<b>Otros documentos o información relevante</b>	Más información en los apartados eficacia y sostenibilidad del informe de evaluación.
---	---

## OIT BUENA PRÁCTICA EMERGENTE

Título del proyecto: Algodón con trabajo decente. Cooperación Sur-Sur para la Promoción del Trabajo Decente en los Países Productores de Algodón en África y América Latina

TC/SYMBOL del proyecto: GLO/14/45/BRA

Nombre de los evaluadores: Salvador Bustamante, Inmaculada Román, Jorge García Burgos, Bruno Ayllón, Samuel Martins.

Fecha: 15/02/21

<b>Resumen de la práctica (enlazada con los objetivos del proyecto, contexto, propósito, etc.)</b>	La herramienta <b>MONITORA 8.7</b> es un sistema que permite el monitoreo de las estrategias para la eliminación de las peores formas de trabajo infantil. La herramienta establece una serie de indicadores que permite dar seguimiento a la implementación de planes, políticas e iniciativas nacionales de lucha contra el trabajo infantil, pudiéndose agregar información de distintas instituciones. Su uso se ha incorporado en Paraguay y Perú a través de la CONAETI, considerándose que ha sido apropiada favorablemente por parte de los gobiernos nacionales. Además, ha propiciado el trabajo conjunto y el intercambio de información entre estos dos países, que han socializado los resultados de sus experiencias e intercambiado aquellos elementos más provechosos.
<b>Condiciones relevantes y contexto: limitantes en términos de replicabilidad y aplicabilidad.</b>	El principal limitante identificado para la aplicación y replicabilidad de este sistema tiene que ver con el acceso y uso de las TIC en los distintos países y por los distintos actores involucrados en el Proyecto Algodón TD.
<b>Relaciones causa-efecto identificadas</b>	El uso de sistemas de indicadores permite dar seguimiento a la implementación de planes, políticas e iniciativas nacionales de lucha contra el trabajo infantil.
<b>Impacto medible y beneficiarios</b>	La naturaleza de la puesta en marcha de la herramienta es altamente sostenible, en cuanto a que puede ser replicada y utilizada en una diversidad de políticas y sectores revisando y ajustando los indicadores cuando sea necesario. Es también destacable que la herramienta atiende a las diferencias de género y ofrecerá información desagregada y específica por razón de sexo.
<b>Potencial de réplica</b>	La herramienta MONITORA tiene el potencial de ser utilizada por otros países participantes en el proyecto, pero también puede ser adaptada al monitoreo de otras políticas y sectores.

<b>Enlace con objetivos de la OIT más generes</b>	El uso de sistemas de monitoreo sirve para promover el cumplimiento de los planes, políticas e iniciativas nacionales sobre las distintas dimensiones del trabajo decente, y además promueve el tripartismo y el diálogo social entre actores.
<b>Otros documentos o información relevante</b>	Más información en el apartado eficacia del informe de evaluación. Entre la documentación relativa a los proyectos país de Perú y Paraguay se encuentran distintas presentaciones y tutoriales sobre el uso de la herramienta.

## 19. LECCIONES APRENDIDAS

<b>OIT LECCIÓN APRENDIDA</b>	
<p>Título del proyecto: Algodón con trabajo decente. Cooperación Sur-Sur para la Promoción del Trabajo Decente en los Países Productores de Algodón en África y América Latina</p> <p>TC/SYMBOL del proyecto: GLO/14/45/BRA</p> <p>Nombre de los evaluadores: Salvador Bustamante, Inmaculada Román, Jorge García Burgos, Bruno Ayllón, Samuel Martins.</p> <p>Fecha: 15/02/21</p>	
<b>Descripción breve de la lección aprendida (vinculada a una acción o tarea)</b>	<b>La pandemia y los efectos en la lógica de futuras iniciativas de CSST.</b> Como ya se ha explicado en el análisis, la pandemia COVID-19 ha tenido un claro impacto negativo en la intervención en lo que respecta a los retrasos de ejecución. No obstante, las consecuencias de las restricciones de movilidad internacionales impuestas a raíz de la pandemia pueden tener un impacto significativo en las lógicas de implementación de futuras iniciativas de CSST.

<p><b>Contexto y otras precondiciones relacionadas</b></p>	<p>Las intervenciones de CSST se centran principalmente en la asistencia técnica y el intercambio de experiencias, y tradicionalmente se llevan a cabo a través de encuentros y visitas presenciales, que por un lado son garantía de una mayor apropiación, pero que por otro lado llevan asociados unos costes considerables. Esta realidad de la CSST es bien conocida por las instituciones involucradas, y en el caso de las entidades coordinadoras del Proyecto Algodón TD, se ha confirmado que el uso de las TIC y la virtualización de ciertas acciones era algo que se llevaba buscando desde hace tiempo, pero la puesta en marcha de estas iniciativas no siempre es sencilla por la resistencia a cambiar modelos tradicionales de implementación. En este sentido, la pandemia ha dado una oportunidad para doblar esas resistencias, probando que, si bien el carácter presencial es fundamental para ciertas actividades como las prospecciones o misiones de formación en zonas rurales, también es posible realizar muchas otras de manera virtual con resultados similares.</p>
<p><b>Usuario meta/ beneficiarios/as</b></p>	<p>Donde más se han hecho notar las posibilidades de la implementación virtual es en las acciones de coordinación y gestión del proyecto, tanto en el nivel global entre entidades coordinadoras como para la realización de los CAP.</p>
<p><b>Retos /lecciones negativas – Factores causales</b></p>	<p>Es importante también destacar la brecha tecnológica entre los medios urbanos y rurales, que tiene que ser un factor clave a tener en cuenta para futuras intervenciones de CSST que den un mayor peso al uso de las TIC en la implementación y gestión.</p>
<p><b>Logros / cuestiones positivas – Factores casuales</b></p>	<p>En el caso del Proyecto Algodón TD, la eficiencia en el uso de recursos por la virtualización de ciertas acciones se va a utilizar para asegurar acciones durante la extensión del periodo de implementación. En cualquier caso, en futuras intervenciones ese uso más eficiente de recursos puede ser destinado precisamente a dar más foco a las actividades de base con grupos meta locales.</p>
<p><b>Cuestiones administrativas de la OIT (personal, recursos, diseño, implementación)</b></p>	<p>El equipo de coordinación deberá gestionar la virtualización de estos talleres.</p>

## OIT LECCIÓN APRENDIDA

Título del proyecto: Algodón con trabajo decente. Cooperación Sur-Sur para la Promoción del Trabajo Decente en los Países Productores de Algodón en África y América Latina

TC/SYMBOL del proyecto: GLO/14/45/BRA

Nombre de los evaluadores: Salvador Bustamante, Inmaculada Román, Jorge García Burgos, Bruno Ayllón, Samuel Martins.

Fecha: 15/02/21

<p><b>Descripción breve de la lección aprendida (vinculada a una acción o tarea)</b></p>	<p><b>Aprendizajes sobre la experiencia en Tanzania.</b> El caso de Tanzania se considera relevante por el impacto que genera en el proyecto, en las autoridades nacionales y en la potencialidad de asegurar lecciones sobre la implementación de intervenciones de CSST específicas en el país y generales. Más allá de las consideraciones contextuales que afecten a la implantación y desarrollo de acciones de CSST, es importante tener un registro de las lecciones fundamentales que se puedan extraer de cada experiencia.</p>
<p><b>Contexto y otras precondiciones relacionadas</b></p>	<p>Una de las lecciones que es extraen del análisis del caso de Tanzania es la necesidad de asegurar puntos focales de coordinación en terreno que faciliten la comunicación, seguimiento y apropiación de las iniciativas por parte de las autoridades locales. Muy vinculado con el anterior punto sobre la potencialidad de las TIC para el desarrollo de futuras intervenciones de CSST, la cuestión de asegurar coordinación en terreno se considera fundamental, algo que difícilmente se podrá lograr vía telemática.</p>
<p><b>Usuario meta/ beneficiarios/as</b></p>	<p>Proyectos país a través de una mayor coordinación y presencia en terreno.</p>
<p><b>Retos /lecciones negativas – Factores causales</b></p>	<p>N/A</p>
<p><b>Logros / cuestiones positivas – Factores casuales</b></p>	<p>La experiencia debería quedar adecuadamente sistematizada en la tercera y última fase de la intervención con el objetivo de compartir lecciones</p>
<p><b>Cuestiones administrativas de la OIT (personal, recursos, diseño, implementación)</b></p>	<p>El equipo coordinador deberá asegurar que en el sistema de gestión del conocimiento a desarrollar quede claramente reflejada la experiencia en Tanzania para futuras referencias.</p>

## OIT LECCIÓN APRENDIDA

Título del proyecto: Algodón con trabajo decente. Cooperación Sur-Sur para la Promoción del Trabajo Decente en los Países Productores de Algodón en África y América Latina

TC/SYMBOL del proyecto: GLO/14/45/BRA

Nombre de los evaluadores: Salvador Bustamante, Inmaculada Román, Jorge García Burgos, Bruno Ayllón, Samuel Martins.

Fecha: 15/02/21

<p><b>Descripción breve de la lección aprendida (vinculada a una acción o tarea)</b></p>	<p><b>El valor diferenciador de la CSST.</b> El resultado de la evaluación pone de manifiesto uno de los beneficios que el formato de CSST facilita en comparación con el modelo tradicional de cooperación directa. La evaluación refleja claramente el éxito del Proyecto Algodón TD en cuanto a su alta capacidad de adaptación a retos contextuales, y más concretamente a los que se dan en el ámbito político.</p>
<p><b>Contexto y otras precondiciones relacionadas</b></p>	<p>Los retos políticos al más alto nivel (experimentados en prácticamente todos los países socios, aunque con mayor impacto en Brasil, Perú y Mali), suelen tener un impacto considerable en modelos de cooperación poco flexibles llegando incluso a suprimir algunas iniciativas. En el caso del Proyecto Algodón TD queda evidenciado que la cooperación se ha realizado efectivamente entre estados y no entre gobiernos, y ese ha sido un factor clave a la hora de asegurar la continuidad del proyecto y también afianzar la sostenibilidad de los resultados.</p>
<p><b>Usuario meta/ beneficiarios/as</b></p>	<p>Los socios para el desarrollo en los distintos países.</p>
<p><b>Retos /lecciones negativas – Factores causales</b></p>	<p>N/A</p>
<p><b>Logros / cuestiones positivas – Factores casuales</b></p>	<p>Asimismo, se han realizado otra serie de acciones concretas para afianzar logros y asegurar continuidad y sostenibilidad de los resultados de la intervención a través de, por ejemplo, la capacitación a mandos intermedios de los distintos ministerios involucrados, que en principio no sufren tanta rotación como los mandos al más alto nivel.</p>
<p><b>Cuestiones administrativas de la OIT (personal, recursos, diseño, implementación)</b></p>	<p>El alto nivel de esfuerzo que supone la coordinación entre instituciones requiere de una disposición de personal implicado en todas las fases, así como, de recursos que serán requisito necesario para que pueda culminar con éxito. En algunos casos es necesario que se impliquen las unidades de OIT y la ABC dada la naturaleza de las decisiones que se han de tomar.</p>



## 20. ANEXOS

Anexo 1	Matriz de Evaluación
Anexo 2	Listado de informantes clave
Anexo 3	Técnicas por grupo de informantes
Anexo 4	Listado de documentos revisados
Anexo 5	Cuestionarios
Anexo 6	Caso Tanzania
Anexo 7	Análisis consideraciones de género en la fase de identificación y diseño
Anexo 8	Análisis indicadores M&E
Anexo 9	Recomendaciones para diseño con equidad de género
Anexo 10	Relación de capacitaciones realizadas
Anexo 11	Términos de Referencia
Anexo 12	Informe de inicio

ANEXO 1 - MATRIZ DE EVALUACIÓN					
CRITERIO	PREGUNTA DE EVALUACIÓN	CRITERIO DE ENJUICIAMIENTO	INDICADOR	FUENTES	MÉTODOS
Relevancia	<p><b>P1.</b> ¿En qué medida se ajusta el Proyecto Algodón a las prioridades y necesidades de los países y de sus instituciones?</p> <p><b>Concepto:</b> Relevancia a necesidades nacionales y de usuarios/as finales.</p>	<p>1.1 Valoración de la conveniencia de los países seleccionados (escala, distribución geográfica y enfoque bajo demanda).</p> <p>1.2 Valoración del alineamiento de los proyectos paraguas y país con el MPP (Marco de Planificación por País) de los países socios de la cooperación.</p> <p>1.3 Valoración de la participación de las instituciones de los países en la identificación de las necesidades.</p>	<p>1.1 Nivel de alineación entre las necesidades manifestadas en cada país integrante con las estrategias abordadas desde los proyectos.</p> <p>1.2 Al menos el 75% de los actores encuestados consideran el Proyecto Algodón muy relevante/ bastante relevante para responder a la problemática identificada en cada país.</p> <p>1.3 Evidencias sobre la participación de las instituciones de los distintos países en la identificación y misiones prospectivas en cada país.</p>	<p>1. Informes de diagnóstico</p> <p>2. Cuestionario</p> <p>3. Informes misiones prospectivas</p>	<p>1. Revisión documental</p> <p>2. Cuestionario online</p>
Relevancia	<p><b>P2.</b> ¿Es el Proyecto Algodón pertinente con las necesidades diferenciadas por razón de género de las niñas y mujeres vinculadas al sector algodonero?</p> <p><b>Concepto:</b> Alineamiento sensible a la igualdad de género.</p>	<p>2.1 Valoración de la identificación de las necesidades diferenciadas de las niñas y mujeres trabajadoras del sector algodonero.</p> <p>2.2 Valoración de la adaptación del Proyecto Algodón a la estrategia de OIT sobre igualdad de género y no discriminación.</p>	<p>2.1 Nivel de sensibilidad a cuestiones de género reflejados en los documentos y acciones de identificación.</p> <p>2.2 Adaptación de la estrategia de OIT sobre igualdad de género y no discriminación al PRODOC.</p>	<p>1. Informes de diagnóstico</p> <p>2. Informes misiones prospectivas</p> <p>3. PRODOC</p>	<p>1. Revisión documental</p> <p>2. Entrevistas</p>



Relevancia	<p><b>P3.</b> ¿En qué medida el Proyecto Algodón contribuye a las prioridades establecidas por el Programa y Presupuesto de OIT en los 3 bienios que abarca y a los principios y directrices de la ABC?</p> <p><b>Concepto:</b> Alineamiento interno con objetivos OIT y ABC.</p>	<p>3.1 Valoración alineación del Proyecto Algodón con los bienios OIT 2016-2017, 2018-2019, 2020-2021 y con la estrategia OIT de cooperación al desarrollo.</p> <p>3.2 Valoración de alineamiento con documentos de referencia de ABC y con el Memorándum de entendimiento firmado entre ABC e IBA.</p>	<p>3.1 Nivel de alineamiento de los PRODOC a los documentos de bienios OIT.</p> <p>3.2 Nivel de alineamiento de los PRODOC con la estrategia desarrollo de ABC.</p> <p>3.3 Nivel de alineamiento de los PRODOC a los principios de la CSST.</p>	<p>1. PRODOC</p> <p>2. Documentos OIT de Proyecto y Presupuesto bienales</p> <p>3. Documento estrategia ABC</p>	<p>1. Revisión documental</p>
CRITERIO	PREGUNTA DE EVALUACIÓN	CRITERIO DE ENJUICIAMIENTO	INDICADOR	FUENTES	MÉTODOS
Relevancia	<p><b>P4.</b> ¿Cuál es el nivel de alineamiento del Proyecto Algodón con los Marcos de Asistencia de NNUU para el Desarrollo; los ODS y a otros marcos de cooperación para el desarrollo?</p> <p><b>Concepto:</b> Alineamiento externo con marcos internacionales.</p>	<p>4.1 Valoración del alineamiento con los MANUD de cada país.</p> <p>4.2 Valoración del alineamiento del Proyecto Algodón con los ODS, tanto con los que contribuye directamente como los que afectan a otras políticas y sus respectivos ODS.</p> <p>4.3 Valoración del alineamiento con el PABA y el PABA+40.</p>	<p>4.1 Alcance de la identificación entre las estrategias de los proyectos paraguas y país y los Marcos de Asistencia de NNUU para el Desarrollo.</p> <p>4.2 Alcance del alineamiento entre las estrategias del Proyecto Algodón a los ODS y la Agenda 2030.</p>	<p>1. PRODOC</p> <p>2. MANUD</p> <p>3. Agenda 2030</p>	<p>1. Revisión documental</p>
Relevancia	<p><b>P5.</b> ¿En qué medida el Proyecto Algodón se ha adaptado a los cambios de contexto para seguir siendo pertinente, especialmente para afrontar las consecuencias de la pandemia?</p> <p><b>Concepto:</b> Adaptabilidad de la intervención.</p>	<p>5.1 Valoración de la flexibilidad del Proyecto Algodón para adaptarse a los cambios de contexto, especialmente al de pandemia mundial.</p> <p>5.2 Valorización de la disponibilidad y el empleo de soluciones digitales para mitigar los efectos adversos de la pandemia en el programa</p>	<p>5.1 Evidencias de adaptación del proyecto paraguas y proyectos país a retos contextuales.</p> <p>5.2 Acuerdo interinstitucional entre actores sobre la capacidad de la intervención para adecuarse a los retos contextuales experimentados a distintos niveles.</p>	<p>1. Representantes de la OIT, ABC e instituciones nacionales.</p> <p>2. Informes de progreso técnico.</p>	<p>1. Revisión documental</p> <p>2. Entrevistas</p>

Validez del diseño	<p><b>P6.</b> ¿Es la teoría de cambio del Proyecto Algodón comprensiva, integra factores externos, es realista en sus plazos y se basa en un análisis sistémico?</p> <p><b>Concepto:</b> Lógica causal de la teoría del Proyecto Algodón.</p>	<p>6.1 Testeo de la teoría de proyecto paraguas y proyectos país para definir hasta qué punto incorpora correctamente el análisis sistémico e identifica factores externos.</p> <p>6.2 Analizar si la teoría de cambio ha sido sensible a los cambios (económicos, políticos y sociales) de contexto.</p>	<p>6.1 Nivel de integración, justificación, coherencia, plausibilidad, sensibilidad al contexto, claridad, conocimiento y validez de las teorías de cambio del proyecto paraguas y proyectos país.</p> <p>6.2 Medida en que las teorías de cambio han sido revisadas de acuerdo a los retos contextuales y cambios realizados como resultado.</p>	<p>1. Informe análisis evaluabilidad</p> <p>2. PRODOC</p> <p>3. Representantes de la OIT, ABC e instituciones nacionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión documental</li> <li>• Entrevistas</li> </ul>
CRITERIO	PREGUNTA DE EVALUACIÓN	CRITERIO DE ENJUICIAMIENTO	INDICADOR	FUENTES	MÉTODOS
Validez del diseño	<p><b>P7.</b> ¿En qué medida el diseño del Proyecto Algodón es coherente, e incorpora la sostenibilidad ambiental, las normas internacionales del trabajo, los mecanismos de diálogo social, las prescripciones de los Convenios Internacionales ratificado y las recomendaciones de la Comisión de Expertos en Aplicación de Convenios?</p> <p><b>Concepto:</b> Coherencia programática.</p>	<p>7.1 Valoración de la lógica vertical y horizontal de la matriz del proyecto paraguas y proyectos país</p> <p>7.2 Alineación de los proyectos con el diálogo social y los principales estándares internacionales de trabajo.</p> <p>7.3 Medida en la que se han considerado cuestiones medioambientales en el diseño.</p>	<p>7.1 Lógica programática, pertinencia y ejecución de las recomendaciones del análisis de evaluabilidad.</p> <p>7.2 Todos los proyectos contribuyen significativamente al diálogo social y a estándares internacionales del trabajo (marcadores 2A de la OIT).</p> <p>7.3 Nivel de incorporación de cuestiones medioambientales en el diseño de los proyectos país y paraguas.</p> <p>7.4 Nivel de alineación con Convenios OIT y las recomendaciones de la Comisión de Expertos en Aplicación de Convenios.</p>	<p>1. Informe análisis evaluabilidad</p> <p>2. PRODOC</p> <p>3. Documentos de estándares de la OIT</p> <p>4. Convenios OIT relevantes</p>	<p>1. Revisión documental</p>

Validez del diseño	<p><b>P8.</b> ¿Ha capturado el diseño del Proyecto Algodón todas las sinergias posibles, ha sido realista y se ha adecuado a las condiciones y compromisos adquiridos por las partes interesadas?</p> <p><b>Concepto:</b> Adaptación del diseño a la generación de sinergias internas y externas, así como del beneficio mutuo de los socios participantes.</p>	<p>1.1. Valoración de los vínculos con otros programas de agencias de NNUU; de ABC, OIT u otros socios cooperantes.</p> <p>1.2. Valoración del diseño de mecanismos para la generación de beneficios mutuos.</p> <p>1.3. Nivel de participación de los países socios en el diseño de los proyectos país.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificación de líneas de convergencia y complementariedad entre intervenciones similares realizados por otros organismos o socios cooperantes.</li> <li>Identificación de líneas de convergencia y complementariedad entre las distintas acciones que conforman el Proyecto Algodón.</li> <li>Validez de los mecanismos diseñados para la generación de beneficio mutuo.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Representantes de la OIT, ABC e instituciones.</li> <li>Informantes no vinculados directamente al Proyecto Algodón.</li> <li>PRODOC y otros relevantes</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Revisión documental</li> <li>Entrevistas</li> </ol>
Validez del diseño	<p><b>P9.</b> ¿El diseño del Proyecto Algodón recoge los problemas relativos de género y da respuesta con orientación a las transformaciones de género?</p> <p><b>Concepto:</b> Diseño considera cuestiones relevantes sobre igualdad de género.</p>	<p>9.1 Valoración del diseño para promover la igualdad entre hombres y mujeres teniendo como base la Agenda de trabajo decente de la OIT.</p>	<p>Nivel de incorporación en el diseño de factores que contribuyan a la igualdad de oportunidades ante el empleo, la igualdad de remuneración, la igualdad de oportunidades de participación y toma de decisiones, la igualdad de libertad de asociación, los derechos de conciliación familiar para hombres y mujeres, la protección por maternidad, la seguridad en el trabajo y social y la igualdad de oportunidades en la carrera profesional.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>PRODOC y otros relevantes</li> <li>Agenda trabajo decente</li> <li>Estrategia de género de la OIT</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Revisión documental</li> </ol>
CRITERIO	PREGUNTA DE EVALUACIÓN	CRITERIO DE ENJUICIAMIENTO	INDICADOR	FUENTES	MÉTODOS

Validez del diseño	<p><b>P10.</b> ¿Ha sido el sistema de Monitoreo y Evaluación adecuado para medir el cambio previsto por el Proyecto Algodón?</p> <p><b>Concepto:</b> Adecuación sistema monitoreo y evaluación.</p>	<p>10.1 Valoración de la calidad del sistema de monitoreo para poder medir los cambios y resultados previstos por el Proyecto Algodón.</p> <p>10.2 Nivel de integración en el sistema de monitoreo de la política de género promovida por la Unidad de Igualdad de Género de la OIT.</p> <p>10.3 Valoración del uso del seguimiento a la hora de la toma de decisiones (toma de decisiones informada).</p> <p>10.4 Nivel de adaptación del sistema de monitoreo a las nuevas necesidades de información acontecidas como consecuencia de la pandemia.</p>	<p>10.1 Incorporación de metodologías y procesos estandarizados de recogida y usos de datos.</p> <p>10.2 Existencia de indicadores relevantes, líneas de base y metas.</p> <p>10.3 Integración de una perspectiva de equidad de género en el sistema M&amp;E.</p> <p>10.4 Integración de una perspectiva de diálogo social, estándares internacionales del trabajo y medioambiente en los indicadores.</p> <p>10.5 Existencia de sistemas de toma de decisiones informadas (reportes) en los países socios.</p> <p>10.6 Evidencias de cambios generados a raíz de la información de monitoreo.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. PRODOC, informes y otros documentos relevantes</li> <li>2. Sistema M&amp;E.</li> <li>3. Análisis de evaluabilidad</li> <li>4. Estrategia de género de la OIT</li> <li>5. Representantes de la OIT, ABC e instituciones nacionales.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisión documental</li> <li>2. Entrevistas</li> </ol>
--------------------	---	---	--	---	--

Eficiencia	<p><b>P11.</b> ¿Se han asignado los recursos (financieros, humanos y temporales) estratégicamente para garantizar el logro de los resultados?</p> <p><b>Concepto:</b> Disponibilidad de recursos.</p>	<p>11.1 Valoración de la disponibilidad y adecuación del reparto de los recursos financieros, humanos y temporales con relación a los resultados esperados.</p> <p>11.2 Valoración de la adecuación en la asignación de los recursos orientados a la promoción de la igualdad de género.</p>	<p>11.1 Adecuación de recursos en general y la asignación de recursos orientados a la promoción de la igualdad de género.</p> <p>11.2 Al menos el 75% de los informantes consideran muy o bastante adecuada la disposición de recursos.</p> <p>11.3 Acuerdo interinstitucional sobre la disponibilidad eficiente de los recursos para el logro de los resultados.</p> <p>11.4 La asignación presupuestaria de los proyectos para gastos de personal de gestión no supera el 45%.</p>	<p>1. Documentos financieros.</p> <p>2. Informes técnicos.</p> <p>3. Sistema M&amp;E</p> <p>4. Representantes de la OIT, ABC e instituciones nacionales.</p>	<p>1. Revisión documental</p> <p>2. Entrevistas</p> <p>3. Cuestionario online</p>
CRITERIO	PREGUNTA DE EVALUACIÓN	CRITERIO DE ENJUICIAMIENTO	INDICADOR	FUENTES	MÉTODOS
Eficiencia	<p><b>P12.</b> ¿Ha sido eficiente la transformación de los recursos (financieros, temporales y humanos) en los resultados obtenidos?</p> <p><b>Concepto:</b> Uso de recursos.</p>	<p>12.1 Valoración de la adecuada gestión de los recursos a las demandas de la implementación.</p>	<p>12.1 Nivel de ejecución presupuestaria en el momento de la evaluación.</p> <p>12.2 Plazos programados y consumidos con relación a las actividades previstas.</p> <p>12.3 Idoneidad de la extensión de Proyecto Algodón.</p> <p>12.4 Relación entre los recursos dedicados a la igualdad de género y sus resultados.</p> <p>12.5 Acuerdo interinstitucional sobre el uso eficiente de los recursos para el logro de los resultados.</p>	<p>1. Documentos financieros</p> <p>2. Sistema M&amp;E</p> <p>3. Representantes de la OIT, ABC e instituciones nacionales.</p>	<p>1. Revisión documental</p> <p>2. Entrevistas</p> <p>3. Cuestionario online</p>

CRITERIO	PREGUNTA DE EVALUACIÓN	CRITERIO DE ENJUICIAMIENTO	INDICADOR	FUENTES	MÉTODOS
Eficacia de la gestión	<p><b>P13.</b> ¿En qué medida se ha generado beneficio mutuo y se han creado sinergias entre las instituciones y unidades participantes?</p> <p><b>Concepto:</b> Colaboración entre socios coordinadores, generación de beneficio mutuo y sinergias internas.</p>	<p>13.1 Valoración de los mecanismos de coordinación entre IBC y las instituciones nacionales.</p> <p>13.2 Valoración de los aportes de saberes estratégicos y técnicos de las partes. Valoración del beneficio mutuo y sinergias generadas entre las partes.</p>	<p>12.6 Identificación de potenciales estrategias alternativas que generasen resultados similares con un uso menor de recursos.</p> <p>12.7 Existencia de sinergias financieras y costes compartidos entre los países para promover un uso eficiente de los recursos.</p> <p>13.1 Identificación de evidencias de generación de sinergias internas entre ABC, IBC, OIT e instituciones nacionales.</p> <p>13.2 Niveles de beneficio mutuo generado entre todas las partes considerando también aspectos de igualdad de género.</p>	<p>1. Documentos progreso y M&amp;E.</p> <p>2. Representantes de la OIT, ABC e instituciones nacionales.</p>	<p>1. Revisión documental</p> <p>2. Entrevistas</p>

Eficacia de la gestión	<p><b>P14.</b> ¿En qué medida se ha dado una gestión compartida y una horizontalidad en la estructura de gestión entre las instituciones y unidades participantes? ¿En qué medida ha sido efectiva?</p> <p><b>Concepto:</b> Horizontalidad y gestión compartida efectiva para el logro de resultados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Valoración de la adecuación de la estructura de gobernanza ABC-OIT.</li> <li>○ Valoración de las redes de gestión ABC-IBC-instituciones nacionales.</li> <li>○ Valoración de la gestión compartida y horizontalidad.</li> <li>○ Valoración de la gestión del conocimiento propiciada por el Proyecto Algodón.</li> </ul>	<p>14.1 Niveles de gestión compartida en la estructura de gobernanza y redes de gestión.</p> <p>14.2 Identificación de evidencia de gestión compartida y horizontalidad en los procesos, así como su efectividad para el logro de resultados, incluyendo aquellos sobre igualdad de género.</p> <p>14.3 Existencia de una estrategia compartida y eficaz de gestión del conocimiento.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Documentos y bases de datos relevantes de conocimiento generado.</li> <li>2. Representantes de la OIT, ABC e instituciones nacionales.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisión documental</li> <li>2. Entrevistas</li> <li>3. Cuestionario online</li> </ol>
Eficacia de la gestión	<p><b>P15.</b> ¿En qué medida la coordinación del Proyecto Algodón con otras intervenciones/departamentos técnicos de OIT, ABC u otras agencias de NNUU ha contribuido a la mejor gestión?</p> <p><b>Concepto:</b> Sinergias externas.</p>	<p>15.1 Valoración de las sinergias generadas con otros organismos u unidades, oficinas no vinculadas directamente a la intervención.</p>	<p>15.2 Identificación de evidencias de generación de sinergias externas con agentes no directamente involucrados en la intervención.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Informantes relevantes vinculados al Proyecto.</li> <li>2. Informantes no vinculados al Proyecto.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entrevistas</li> </ol>
Eficacia	<p><b>P16.</b> ¿Qué nivel de logro de resultados se ha alcanzado en el momento de realizar la evaluación intermedia? ¿Se han generado hasta el momento resultados no esperados, positivos o negativos?</p> <p><b>Concepto:</b> Nivel de logro alcanzado y efectos colaterales.</p>	<p>16.1 Valoración del cumplimiento de los indicadores</p> <p>16.2 Valoración de efectos colaterales.</p>	<p>16.3 Nivel de cumplimiento de los indicadores de resultados a distintos niveles.</p> <p>16.4 Identificación de evidencias de efectos colaterales, intencionados y/o no intencionados, positivos y/o negativos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Documentos progreso y M&amp;E.</li> <li>2. Representantes de la OIT, ABC e instituciones nacionales.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisión documental</li> <li>2. Entrevistas</li> <li>3. Cuestionario online</li> </ol>
Eficacia	<p><b>P17.</b> ¿En qué medida se han creado, fortalecido e instalado capacidades para asegurar la autonomía de las instituciones socias en la formulación e implementación de</p>	<p>17.1 Valoración de generación de capacidades, conocimientos y habilidades a nivel individual, organizacional e interinstitucional.</p>	<p>17.1 Evidencias y percepciones de cambios de habilidades individuales y colectivas, en el fortalecimiento de procesos institucionales y en el refuerzo al sector aldonero (interinstitucional).</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Documentos progreso y M&amp;E.</li> <li>2. Representantes de la OIT, ABC</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisión documental</li> <li>2. Entrevistas</li> <li>3. Cuestionario online</li> </ol>

	estrategias y políticas endógenas de desarrollo de medio y largo plazo?  <b>Concepto:</b> Eficacia en el desarrollo de capacidades.		17.2 Evidencias de cambios generados o indicaciones tempranas de cambio como resultado del desarrollo de capacidades generado.	e instituciones nacionales.	
CRITERIO	PREGUNTA DE EVALUACIÓN	CRITERIO DE ENJUICIAMIENTO	INDICADOR	FUENTES	MÉTODOS
Eficacia	<b>P18.</b> ¿Cuán efectivas fueron las acciones del Proyecto Algodón para avanzar en la igualdad de género?  <b>Concepto:</b> Eficacia en acciones orientadas a la igualdad de género.	18.1 Valoración de los resultados relativos a aspectos relacionados con la igualdad de género.	18.1 Nivel de alcance de logros relacionados con aspectos de igualdad de género.  18.2 Identificación de evidencias de que los resultados alcanzados no suponen una pérdida de derechos o de condiciones de vida de las mujeres.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos progreso y M&amp;E.</li> <li>• Representantes de la OIT, ABC e instituciones nacionales.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisión documental</li> <li>2. Entrevistas</li> <li>3. Cuestionario online</li> </ol>
Eficacia	<b>P19.</b> ¿En qué grado la pandemia del COVID-19 ha afectado a los procesos y resultados del Proyecto Algodón?  <b>Concepto:</b> Efectos de la pandemia en el logro de resultados.	19.1 Valoración de las consecuencias país por país y a nivel global (diálogo social, tripartismo, las normas internacionales del trabajo, género y discriminación).	19.1 Nivel de impacto de la pandemia por país y a nivel global y medidas de mitigación aplicadas en cada caso  19.2 Identificación de ventajas/desventajas del modelo de cooperación CSST frente a las consecuencias de la pandemia.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Documentos estrategias o planes relevantes formalizados.</li> <li>2. Representantes de la OIT, ABC e instituciones nacionales.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisión documental</li> <li>2. Entrevistas</li> </ol>
Sostenibilidad	<b>P20.</b> ¿En qué medida se han tenido en cuenta consideraciones de sostenibilidad de los resultados de la intervención?  <b>Concepto:</b> Apropiación y generación de soluciones para la sostenibilidad institucional, técnica y medioambiental de resultados.	20.1 Valoración de las medidas puestas en marcha o planificadas para asegurar la sostenibilidad institucional, técnica y medioambiental de los resultados de la intervención.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Identificación de las medidas tomadas o planificadas para la transferencia de tecnología y conocimiento técnico orientadas a mantener los resultados de la intervención, incluido el enfoque de igualdad de género. (sostenibilidad técnica)</li> <li>○ Nivel de apropiación generada en los países, de la capacidad generada de</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Documentos estrategias o planes relevantes formalizados.</li> <li>2. Representantes de la OIT, ABC e instituciones nacionales.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisión documental</li> <li>2. Entrevistas</li> </ol>



- intercambio y generación de soluciones endógenas sostenibles. (sostenibilidad institucional)
  - Identificación de consideraciones de sostenibilidad medioambiental implementadas en el Proyecto Algodón. (sostenibilidad ambiental)
3. Informes de progreso y otros relevantes

## ANEXO 2 – LISTADO DE INFORMANTES CLAVE

NO.	PAÍS	TIPO	INSTITUCIÓN	NOMBRE	TÉCNICA
1	Brasil	Gobierno	ABC – Agencia Brasileña de Cooperación	Carolina Smid	Entrevista/Cuestionario
2	Brasil	Gobierno	ABC – Agencia Brasileña de Cooperación	Cecília Malaguti do Prado	Entrevista/Cuestionario
3	Brasil	Gobierno	ABC – Agencia Brasileña de Cooperación	Mônica Salmito Noleto	Entrevista/Cuestionario
4	Brasil	Productor	ABRAPA – Asociación Brasileña de Productores de Algodón	José Tiburcio de Carvalho Filho	Entrevista/Cuestionario
5	Brasil	Productor	IBA – Instituto Brasileño del Algodón	Jorge Toledo (Mr)	Entrevista
6	Brasil	Empleadores	SENAI – Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial	Marcello José Pio	Entrevista/Cuestionario
7	Brasil	Empleadores	SENAI – Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial	Raquel Ferreira Sena	Entrevista/Cuestionario
8	Brasil	Gobierno	SEPRT - Secretaria Especial de Seguridad Social y Trabajo	Antônio Mendonça (Mr)	Entrevista/Cuestionario
9	Brasil	Gobierno	SEPRT - Secretaria Especial de Seguridad Social y Trabajo	Eduardo Basso (Mr)	Cuestionario
10	Brasil	Gobierno	SEPRT - Secretaria Especial de Seguridad Social y Trabajo	Erika Stancioli (Ms)	Entrevista/Cuestionario
11	Brasil	Gobierno	SEPRT - Secretaria Especial de Seguridad Social y Trabajo	Julie Santos Teixeira (Ms)	Cuestionario
12	Brasil	Gobierno	SEPRT - Secretaria Especial de Seguridad Social y Trabajo	Leonardo Soares (Mr)	Cuestionario
13	Brasil	Gobierno	SEPRT - Secretaria Especial de Seguridad Social y Trabajo	Marina Souza	Cuestionario
14	Mali	Gobierno	MTFP - Ministère du Dialogue Social du Travail et de la Fonction Publique	Amadou Thiam (Mr)	Cuestionario
15	Mali	Gobierno	MTFP - Ministère du Dialogue Social du Travail et de la Fonction Publique	Fassoum Coulibaly (Mr)	Cuestionario

NO.	PAÍS	TIPO	INSTITUCIÓN	NOMBRE	TÉCNICA
16	Mali	Sindicato	syndicat national de l'éducation et de la culture (SNEC)	Soumaila H MAIGA (Mr)	Cuestionario
17	Mozambique	Productor	FONPA - Fórum Nacional dos Produtores de Algodão de Moçambique	Lúcia Bento (Ms)	Cuestionario
18	Mozambique	Gobierno	IAM - Instituto do Algodão de Moçambique	Ancha Ismail Ainadine (Ms)	Entrevista
19	Mozambique	Gobierno	MITSS – Ministerio de Trabajo y Seguridad Social	Amélia Fernando Mussana	Entrevista/Cuestionario
20	OIT	OIT-Bamako	Bureau de Projets de l'OIT pour le Mali	Coulibaly Tata Djiré (Ms)	Cuestionario
21	OIT	OIT-Abidjan	BIT Abidjan	Sophie de Coninck (Ms)	Cuestionario
22	OIT	OIT-Bamako	Oficina país para Mali	Hamidou Cissé (Mr)	Entrevista/Cuestionario
23	OIT	OIT-Santiago	Equipo de Trabajo Decente para el Cono Sur de América Latina	Gerhard Reinecke (Mr)	Entrevista
24	OIT	OIT-Santiago	Equipo de Trabajo Decente para el Cono Sur de América Latina	Patricia Roa (Ms)	Cuestionario
25	OIT	OIT-Brasilia	Oficina país para Brasil	Fernanda Barreto (Ms)	Entrevista/Cuestionario
26	OIT	OIT-Brasilia	Oficina país para Brasil	Natanael Lopes (Mr)	Entrevista/Cuestionario
27	OIT	OIT-Maputo	Coordinador de proyecto para Mozambique	Paulo Romão (Mr)	Entrevista/Cuestionario
28	OIT	OIT-Lima	Oficina de País de la OIT para los Países Andinos	Rocío Valencia (Ms)	Entrevista/Cuestionario
29	OIT	OIT-Asunción	Oficina de Proyectos de la OIT para Paraguay	Verónica Herken (Ms)	Entrevista/Cuestionario
30	OIT	OIT-Ginebra	Sede	Anita Amorim (Ms)	Entrevista
31	OIT	OIT-Ginebra	Sede	Maria Beatriz Cunha (Ms)	Cuestionario
32	FAO	FAO-Santiago	FAO	Adriana Gregolin (Ms)	Entrevista
33	Paraguay	Gobierno	MTESS - Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social	Mariela Noemi Gómez Orué	Cuestionario
34	Paraguay	Gobierno	MTESS - Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social	Sandra Flor (Ms)	Grupo/Cuestionario
35	Paraguay	Gobierno	MTESS - Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social	Karina Gomez	Grupo/Cuestionario
36	Paraguay	Gobierno	MDS - Ministerio de Desarrollo Social	Rosana Caballero	Cuestionario
37	Paraguay	Empleadores	UIP - Unión Industrial Paraguaya	Tomás Astudillo	Entrevista/Cuestionario
38	Paraguay	Sociedad Civil	Fundación Dequeni	Andreza Ortigoza	Entrevista/Cuestionario
39	Paraguay	Empleadores	AICP - Asociación Industrial de Confeccionistas del Paraguay	Eva Torales Zotelo	Cuestionario
40	Paraguay	Sindicato	CUT - Central Unitaria de Trabajadores	Víctor Insfrán	Cuestionario

NO.	PAÍS	TIPO	INSTITUCIÓN	NOMBRE	TÉCNICA
41	Paraguay	Sindicato	CUT-A - Central Unitaria de Trabajadores-Auténtica	Graciela Congo	Entrevista/Cuestionario
42	Paraguay	Otros	FAO - Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura	América González	Entrevista
43	Peru	Gobierno	APCI - Agencia Peruana de Cooperación Internacional	Jorge Samanez	Entrevista/Cuestionario
44	Peru	Gobierno	MTPE - Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo / Dirección de Formación Profesional y Capacitación Laboral	Catherine Paucarpura	Entrevista/Cuestionario
45	Peru	Gobierno	MTPE - Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo	María Kathia Romero Cano	Entrevista/Cuestionario
46	Peru	Gobierno	SUNAFIL - Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral	Gilberto Mori Carbonel (Mr)	Entrevista/Cuestionario
47	Peru	Gobierno	Comité Directivo Regional de Prevención y Eliminación del Trabajo Infantil	Milagros Masías	Entrevista
48	Peru	Gobierno	Gobierno Regional (GORE), Dirección Regional Agraria	Rolando Ortega	Cuestionario
49	Peru	Empleadores	Sociedad Nacional de Industrias	Martin Reaño	Cuestionario
50	Brasil	Gobierno	Punto focal del proyecto para Mali y Mozambique,	Rogério Santos	Entrevista/Cuestionario
51	Peru	Trabajadores	CATP - Central Autónoma de Trabajadores del Perú	Paola Egusquiza	Entrevista/Cuestionario
52	Peru	Gobierno	SUNAFIL - Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral	Carlos Gil Vela	Entrevista/Cuestionario
53	Peru	Gobierno	SUNAFIL - Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral	Flor Cruz	Cuestionario
54	Tanzania	Coordinador	Antigua coordinadora proyecto Algodón	Charlotte Goemans	Entrevista

## ANEXO 3 –TÉCNICAS POR GRUPO DE INFORMANTES

PREGUNTAS Y CRITERIOS ENJUICIAMIENTO	ENTIDADES COORDINADORAS		ENTIDADES TÉCNICAS		ENTIDADES PAÍSES SOCIOS		SOCIOS	
	E: Entrevista C: Cuestionario	Coord. OIT <sup>9</sup>	ABC/IBA	Emisores capacidades <sup>10</sup>	OIT otros <sup>11</sup>	Gobiernos	Asociaciones del sector	Organismos NNUU y otros
P1. ¿En qué medida se ajusta a las prioridades y necesidades de los países y de sus instituciones?								
1.3 Valoración de la participación de las instituciones de los países en la identificación de las necesidades.		C	-	C	-	C	C	-
P2. ¿Es el Proyecto Algodón TD pertinente con las necesidades diferenciadas por razón de género de las niñas y mujeres vinculadas al sector algodonero?								
2.1 Valoración de la identificación de las necesidades diferenciadas de las niñas y mujeres trabajadoras del sector algodonero.		E	E	E	E	E	E	E
P5. ¿En qué medida el Proyecto Algodón TD se ha adaptado a los cambios de contexto para seguir siendo pertinente, especialmente para afrontar las consecuencias de la pandemia?								
5.1 Valoración de la flexibilidad del Proyecto Algodón TD para adaptarse a los cambios de contexto, especialmente al de pandemia mundial.		E	E	E	E	E	E	E
5.2 Valorización de la disponibilidad y el empleo de soluciones digitales para mitigar los efectos adversos de la pandemia en el programa		E	E	E	E	E	E	E
P6. ¿Es la teoría de cambio del Proyecto Algodón TD comprensiva, integra factores externos, es realista y se basa en un análisis sistémico?								

9 Coordinación general y país OIT

10 ABRAPA, SEPRT, SENAI

11 Oficinas sede OIT (FUNDAMENTALS, PARDEV, SECTORS), Oficinas OIT subregionales (OIT Abidjan, OIT Santiago: equipo de trabajo decente, etc.)

PREGUNTAS Y CRITERIOS ENJUICIAMIENTO	ENTIDADES COORDINADORAS		ENTIDADES TÉCNICAS		ENTIDADES PAÍSES SOCIOS		SOCIOS	
	E: Entrevista C: Cuestionario	Coord. OIT <sup>9</sup>	ABC/IBA	Emisores capacidades <sup>10</sup>	OIT otros <sup>11</sup>	Gobiernos	Asociaciones del sector	Organismos NNUU y otros
6.1 Testeo de la teoría de proyecto paraguas y proyectos país.	E	E	-	-	E	-	-	
6.2 Medida en que las teorías de cambio han sido revisadas de acuerdo a los retos contextuales y cambios realizados como resultado.	E	E	-	-	-	-	-	
P8. ¿Ha capturado el diseño del Proyecto Algodón TD todas las sinergias posibles, ha sido realista y se ha adecuado a las condiciones y compromisos adquiridos por las partes interesadas?								
8.1 Valoración de los vínculos con otros programas de agencias de NNUU; de ABC, OIT u otros socios cooperantes.	E	E	-	E	-	-	E	
8.2 Valoración del diseño de mecanismos para la generación de beneficios mutuos.	E	E	E	-	E	E	-	
8.3 Nivel de participación de los países socios en el diseño de los proyectos país.	-	-	-	-	E	E	-	
P10. ¿Ha sido el sistema de Monitoreo y Evaluación adecuado para medir el cambio previsto por el Proyecto Algodón TD?								
10.1 Valoración de la calidad del sistema de monitoreo para poder medir los cambios y resultados previstos por el Proyecto Algodón TD.	E	-	-	-	-	-	-	
10.3 Valoración del uso del seguimiento a la hora de la toma de decisiones (toma de decisiones informada).	E	E	E	-	E	-	-	
10.4 Nivel de adaptación del sistema de monitoreo a las nuevas necesidades de información acontecidas como consecuencia de la pandemia.	E	E	E	-	E	-	-	
P11. ¿Se han asignado los recursos (financieros, humanos y temporales) estratégicamente para garantizar el logro de los resultados?								

PREGUNTAS Y CRITERIOS ENJUICIAMIENTO	ENTIDADES COORDINADORAS		ENTIDADES TÉCNICAS		ENTIDADES PAÍSES SOCIOS		SOCIOS
	Coord. OIT <sup>9</sup>	ABC/IBA	Emisores capacidades <sup>10</sup>	OIT otros <sup>11</sup>	Gobiernos	Asociaciones del sector	Organismos NNUU y otros
11.1 Valoración de la disponibilidad y adecuación del reparto de los recursos financieros, humanos y temporales con relación a los resultados esperados.	E	E	-	-	-	-	-
P12. ¿Ha sido eficiente la transformación de los recursos (financieros, temporales y humanos) en los resultados obtenidos?							
12.1 Valoración de la adecuada gestión de los recursos a las demandas de la implementación.	E	E	C	-	C	C	-
P13. ¿En qué medida se ha generado beneficio mutuo y se han creado sinergias entre las instituciones y unidades participantes?							
13.1 Valoración de los mecanismos de coordinación entre IBC y las instituciones nacionales.	E	-	E	-	E	-	-
13.2 Valoración de los aportes de saberes estratégicos. Valoración del beneficio mutuo y sinergias generadas entre las partes.	E	E	E	E	E	E	E
P14. ¿En qué medida se ha dado una gestión compartida y una horizontalidad en la estructura de gestión entre las instituciones y unidades participantes? ¿En qué medida ha sido efectiva?							
14.1 Valoración de la adecuación de la estructura de gobernanza ABC-OIT.	E	E	-	E	-	-	-
14.2 Valoración de las redes de gestión ABC-IBC-instituciones nacionales.	E	E	E	-	E	-	-
14.3 Valoración de la gestión compartida y horizontalidad.	E/C	E/C	E/C	-	E/C	-	-
14.4 Valoración de la gestión del conocimiento propiciada por el Proyecto Algodón TD.	E/C	E/C	E/C	E/C	E/C	E/C	E/C

PREGUNTAS Y CRITERIOS ENJUICIAMIENTO	ENTIDADES COORDINADORAS		ENTIDADES TÉCNICAS		ENTIDADES PAÍSES SOCIOS		SOCIOS	
	E: Entrevista C: Cuestionario	Coord. OIT <sup>9</sup>	ABC/IBA	Emisores capacidades 10	OIT otros <sup>11</sup>	Gobiernos	Asociaciones del sector	Organismos NNUU y otros
P15. ¿En qué medida la coordinación del Proyecto Algodón TD con otras intervenciones/departamentos técnicos de OIT, ABC u otras agencias de NNUU ha contribuido a la mejor gestión?								
15.1 Valoración de las sinergias generadas con otros organismos o unidades, oficinas no vinculadas directamente a la intervención.	E	E	-	E	-	-	E	
P16. ¿Qué nivel de logro de resultados se ha alcanzado en el momento de realizar la evaluación intermedia? ¿Se han generado hasta el momento resultados no esperados, positivos o negativos?								
16.2 Valoración de efectos colaterales.	E/C	E/C	E/C	-	E/C	E/C	-	
P17. ¿En qué medida se han instalado capacidades para asegurar la autonomía de las instituciones locales socias en la formulación e implementación de estrategias y políticas endógenas de desarrollo de medio y largo plazo?								
17.1 Valoración de generación de capacidades, conocimientos y habilidades a nivel individual, organizacional e interinstitucional.	E/C	E/C	E/C	-	E/C	E/C	-	
P18. ¿Cuán efectivas fueron las acciones del Proyecto Algodón TD para avanzar en la igualdad de género?								
18.1 Valoración de los resultados relativos a aspectos relacionados con la igualdad de género	E	E	C	-	C	C	-	
P19. ¿En qué grado la pandemia de COVID-19 ha afectado a los procesos y resultados del Proyecto Algodón TD?								
19.1 Valoración de las consecuencias país por país y a nivel global (diálogo social, tripartismo, normas internacionales del trabajo, género y discriminación).	E	E	E	E	E	E	E	

PREGUNTAS Y CRITERIOS ENJUICIAMIENTO	ENTIDADES COORDINADORAS		ENTIDADES TÉCNICAS		ENTIDADES PAÍSES SOCIOS		SOCIOS
E: Entrevista C: Cuestionario	Coord. OIT <sup>9</sup>	ABC/IBA	Emisores capacidades 10	OIT otros <sup>11</sup>	Gobiernos	Asociaciones del sector	Organismos NNUU y otros
P20. ¿En qué medida se han tenido en cuenta consideraciones de sostenibilidad de los ??? Falta algo							
20.1 Valoración de las medidas puestas en marcha o planificadas para asegurar la sostenibilidad institucional, técnica y medioambiental de los resultados de la intervención	E	E	E	E	E	E	E



## ANEXO 4 – LISTA DE DOCUMENTOS REVISADOS

AÑO	DOCUMENTACIÓN RELACIONADA CON EL PROYECTO
2015	PRODOC South-South cooperation for the promotion of decent work in cotton-producing countries in Africa and Latin America
2015	La innovación que viene del terreno: Sistematización del Programa de la Alianza Brasil-OIT para la Promoción de la Cooperación Sur-Sur (2005-2014)
2016	Relatório técnico de progresso 2015
2016	Estudo sobre os déficits de trabalho decente na cadeia produtiva do algodão no Mali
2016	Report on Decent Work Deficits in the Cotton Supply Chain in Tanzania
2016	Estudio sobre los déficits de trabajo decente en la cadena de producción del algodón en Paraguay
2016	Estudio sobre las brechas de trabajo decente en la cadena de producción de algodón en Perú
2016	Estudo sobre os déficits de trabalho digno na cadeia de valor da produção e comercialização do algodão em Moçambique
2017	Relatório técnico de progresso 2016
2017	Principales características de la Ley de Aprendizaje de Brasil y Ley de Modalidades Formativas Laborales de Perú
2018	Relatório técnico de progresso 2017
2018	Proyecto-País Paraguay: Promoción del Trabajo Decente en la Cadena del Algodón en Paraguay
2018	CONAIETI: Estrategia nacional de prevención y erradicación del trabajo infantil y protección del trabajo adolescente en Paraguay (2008-2023)
2029	Proyecto-País Perú: Promoción del Trabajo Decente en la Cadena del Algodón en Perú
2019	Documento de revisão substantiva
2019	Relatório técnico de progresso 2018
2019	Projeto-País Mali: Promoção do Trabalho Decente na Cadeia do Algodão no Mali.
2019	Projeto-País Mozambique: Promoção do Trabalho Digno na Cadeia do Algodão em Moçambique
2019	Diagnóstico de la industria de confecciones de prendas de vestir de algodón en Perú
2019	Diagnóstico de la industria Textil de algodón (Perú)
2019	Un paso decisivo hacia la igualdad de género en pos de un mejor futuro del trabajo, OIT.
2020	Relatório técnico de progresso 2019
2020	Estudio Prospectivo para la industria de confección de prendas de vestir (Perú).
2020	Estudio Prospectivo de la industria textil (Perú)
2020	Fichas informativas de seguridad y salud en el trabajo para pequeños productores de algodón en Perú
2020	Manual orientador de seguridad y salud en el trabajo para productores de algodón en Perú.
2020	Infografía - Proyecto Algodón con Trabajo Decente (2019-2020)
2020	Monitoramento dos indicadores do Projeto Algodão com trabalho decente
2020	Timeline del Proyecto Algodón con Trabajo Decente
-	Prospectos de comunicación del Proyecto.
-	Compilación de vídeos y noticias sobre el Proyecto.

AÑO	DOCUMENTACIÓN OIT y NNUU
2011	UNEG: Integrating Human Rights and Gender Equality in Evaluation: Towards UNEG Guidance
2012	Tendencias Globales del Empleo para mujeres, OIT
2012	Igualdad de género y trabajo decente. Convenios y recomendaciones claves de la OIT para la igualdad de género. OIT
2013	Reunión conjunta de las Juntas Ejecutivas del PNUD/UNFPA/UNOPS, el UNICEF, la ONU-Mujeres y el PMA "Cómo aprovechar la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular"
2013	ILO policy guidelines for results-based evaluation: Principles, rationale, planning and managing for evaluations, 2nd ed.
2013	OIT: La Cooperación Sur-Sur y el Trabajo Decente: Buenas Prácticas
2016	UNPD: Monitoring and evaluation mechanism for south-south and triangular development cooperation: lessons from Brazil for the 2030 Agenda
2020	ILO: Implications of COVID-19 on evaluation in the ILO
AÑO	DOCUMENTACIÓN CSST
2017	FAO-ABC: Adopting South-South Cooperation Principles within Triangular Cooperation Project Cycles
2018	PIFCSS-SEGIB: La Cooperación Sur-Sur y Triangular en los escenarios globales y regionales 2012-2016.
2018	ECOSOC: How Governments of the South assess the results of South-South Cooperation: Case studies of South-led approaches (DCF Policy Briefs)
2018	Andrade Costa: Práticas de Avaliação da Cooperação Internacional no Brasil
2019	ABC: Directrices generales para la concepción, coordinación y supervisión de iniciativas de cooperación técnica trilateral.
2019	NeST: South-South ideas. Assessing impact of south-south cooperation: variations in perspectives. Select country case studies
2019	Southern Voice: Measuring Effectiveness of South-South Cooperation
BIBLIOGRAFÍA RELEVANTE SOBRE EVALUACIÓN DE PROYECTOS	
1999	Rossi et al. "Evaluation, 6 <sup>th</sup> Edition"
2009	Creswell. "Research Design", Third edition
2010	Wholey et al. "Handbook of practical program evaluation"
2015	Stroth, David. "Systems thinking for social change"
2017	Mayne, J. "Theory of Change Analysis: Building Robust Theories of Change"
2018	Goldman et al. "Monitoring and Evaluation (M&E) in South – South Cooperation: The need for standardised principles"
2019	Dei Svaldi Rosseto, J. "Contributions of the Project Cycle to the Design of an Evaluation Framework for South-South Cooperation within a Triangular Arrangement".
2020	Laura Haylock & Rotbah Nitia: Feminist, Monitoring, Evaluation, Accountability and learning, Oxfam, Canada.

## ANEXO 5 – CUESTIONARIOS

### CUESTIONARIO ONLINE GESTORES

1. Sexo

- Mujer
- Hombre
- Otras identidades

2. Organización

- Coordinación OIT
- Coordinación ABC
- IBA
- Emisores de capacidades
- Otros sectores OIT (PARDVE, FUNDAMENTALS, etc.)

Especifique sector\_\_\_\_\_

3. Área de trabajo en el marco del proyecto Algodón con trabajo decente

- Global: todos los países involucrados
- País - Perú
- País - Paraguay
- País - Mozambique
- País - Mali
- País - Tanzania

4. Valore el **grado de participación de los gobiernos y entidades ministeriales** de los distintos países participantes en el Proyecto Algodón TD en la fase de identificación del proyecto.

Tenga en cuenta las siguientes aclaraciones:

- a. Sin participación: no hubo participación de las instituciones nacionales
- b. Información: Únicamente se facilitó información a las instituciones
- c. Consulta: Se tomaron en cuenta las necesidades de las instituciones, pero los gestores del proyecto tomaron las decisiones de forma unilateral.
- d. Asociacionismo: La identificación se realizó de manera conjunta, así como la toma de decisiones.
- e. Poder delegado: las instituciones lideraron el proceso y tomaron las decisiones con el apoyo de los socios de cooperación
- f. Poder completo: las instituciones nacionales tuvieron el control absoluto del proceso sin tener en cuenta a los gestores del proyecto.

Las opciones vendrán condicionadas a la respuesta de la pregunta 3.

	Sin participación	Información	Consulta	Asociacionismo	Poder delegado	Poder completo
Brasil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Perú	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Paraguay	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mozambique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mali	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tanzania	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Si lo considera necesario, puede desarrollar su respuesta a continuación.

6. ¿Hasta qué punto considera que las acciones realizadas en el marco del proyecto se han adecuado a las capacidades operativas de las instituciones de los países socios? Valore para cada uno de los países involucrados en el proyecto.

(considere "1" como acciones muy inadecuadas a las capacidades existentes y "6" como acciones muy adecuadas para las capacidades existentes)

	Muy inadecuada (1)	2	3	4	5	Muy Adecuada (6)	NS/NC
Brasil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Perú	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Paraguay	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mozambique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mali	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. ¿Cómo valora la adecuación de los **recursos destinados al proyecto** Algodón con trabajo decente /proyecto país para alcanzar los resultados esperados?

La formulación de la pregunta vendrá condicionada a la respuesta de la pregunta 3.

	Muy inadecuada (1)	2	3	4	5	Muy Adecuada (6)	NS/NC

Personal disponible	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presupuesto disponible	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidades técnicas disponibles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiempos de ejecución	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Si lo considera necesario, puede desarrollar su respuesta a continuación.

9. ¿Considera que se ha logrado una **gestión horizontal** entre las distintas partes involucradas en el proyecto Algodón con Trabajo Decente? Valore su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones.

	Completamente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	Completamente de acuerdo	NS/NC
Las demandas de cooperación fueron presentadas de forma autónoma por parte de los países socios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La gestión de la intervención ha sido compartida entre los socios.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las instituciones de los países socios se han implicado de manera directa todas las fases del proyecto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Si lo considera necesario, puede desarrollar su respuesta a continuación

11. ¿Considera que el conocimiento generado por el proyecto es accesible para ser utilizado por todas las partes involucradas?

- Sí, la información es accesible para todas las partes.  
 Sí, toda la información es accesible, aunque solo para algunas partes  No toda la información es accesible  
 La información generada no está disponible  
 NS/NC

En caso de poder acceder a esa información ¿con qué frecuencia se utiliza?

- Ampliamente utilizada  
 Utilizada con frecuencia

- Utilizada en algunos casos
- Raramente utilizada
- Nunca se utiliza
- NS/NC

12. ¿Considera que el proyecto ha tenido algún **efecto o resultado** (tanto positivo como negativo), **que no estuviera contemplado en su diseño?**

- Sí
- No
- NS/NC

En caso de haber contestado afirmativamente, describa brevemente cuáles

--

13. ¿Podría describir cuales son en su opinión las principales **fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas** al proyecto algodón con trabajo decente?  
Tenga en cuenta que las fortalezas y debilidades se refieren a elementos internos del proyecto mientras que las oportunidades y amenazas se refieren a factores externos a la intervención.

FACTORES INTERNOS (PROYECTO ALGODÓN)	
Fortalezas	Debilidades
FACTORES EXTERNOS (CONTEXTO)	
Oportunidades	Amenazas

14. Valore la **creación de capacidades y habilidades individuales a raíz del proyecto** en las siguientes áreas  
(considere "1" como creación muy baja de capacidades y "6" como una creación muy alta de capacidades)

	Muy baja (1)	2	3	4	5	Muy alta (6)	NS/NC
Creación de capacidades para la incorporación de principios de trabajo decente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Creación de capacidades para la mejora de sistemas de información y monitoreo de trabajo decente (inspección laboral, etc.),	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Creación de capacidades para mejorar la cadena de algodón	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Creación de capacidades para movilizar y gestionar recursos técnicos y financieros.							

15. ¿Hasta qué punto considera que el proyecto ha mejorado la **capacidad de las instituciones gubernamentales para formular e implementar estrategias de desarrollo que promuevan el trabajo decente en el sector algodonero?**

	Ninguna mejora	Poca mejora	Mejora insuficiente	Mejora suficiente	Mejora considerable	Mejora completa	NC/NC
Brasil							

Perú	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Paraguay	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mozambique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mali	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. ¿En qué medida considera que el proyecto Algodón con trabajo decente contribuye a avanzar en la igualdad de género?

Nada	Poco	Algo	Bastante	Mucho	NS/NC
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

En caso de haber contestado afirmativamente, describa brevemente de qué manera.



## CUESTIONARIO ONLINE RECEPTORES (INSTITUCIONES, ENTIDADES MINISTERIALES Y ASOCIACIONES DEL SECTOR EN LOS PAÍSES SOCIOS)

1. Sexo

- Mujer
- Hombre
- Otras identidades

2. Tipo de Organización

- Entidad pública (ministerio, dirección general o similar).
- Organización de productores o empleadores
- Organización de trabajadores
- Otros. Especificar \_\_\_\_\_

3. Nombre de la Organización

4. País

- Paraguay
- Perú
- Mozambique
- Mali
- Otros. Especificar \_\_\_\_\_

5. Valore el **grado de participación de la** entidad u organización a la que representa la fase de identificación del proyecto realizado en su país en el marco del Proyecto Algodón con Trabajo Decente. Marque la opción con la que está más de acuerdo.

- Sin participación: no participamos en la fase de identificación del proyecto-país.
- Información: Únicamente fuimos informados de las decisiones que se tomaron.
- Consulta: Se tomaron en cuenta las necesidades de nuestra entidad, pero los gestores del proyecto tomaron las decisiones de forma unilateral.
- Asociacionismo: Participamos en la identificación y en la toma de decisiones junto con otras entidades.
- Poder delegado: Lideramos el proceso (junto con otras entidades del país) y tomamos las principales decisiones con el apoyo de los gestores del proyecto
- Poder completo: tuvimos el control absoluto del proceso (junto con otras entidades del país) sin tener en cuenta a los gestores del proyecto.

6. Si lo considera necesario, puede desarrollar su respuesta a continuación.

7. ¿Hasta qué punto considera que las acciones realizadas en el marco del proyecto se han adecuado a las capacidades operativas de la entidad en la que trabaja? (considere "1" como acciones muy inadecuadas a las capacidades existentes y "6" como acciones muy adecuadas para las capacidades existentes)

Muy inadecuada (1)	2	3	4	5	Muy Adecuada (6)	NS/NC
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. ¿Cómo valora la adecuación de los **recursos destinados al proyecto** que se implementa en su país para alcanzar los resultados esperados?

	Muy inadecuada (1)	2	3	4	5	Muy Adecuada (6)	NS/NC
Personal disponible	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presupuesto disponible	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidades técnicas disponibles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiempos de ejecución	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Si lo considera necesario, puede desarrollar su respuesta a continuación.

--

10. ¿Considera que se ha logrado una **gestión horizontal** entre las distintas partes involucradas en el proyecto Algodón con Trabajo Decente? Valore su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones.

	Completamente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	Completamente de acuerdo	NS/NC
Las demandas de cooperación fueron presentadas de forma autónoma por parte de las entidades de mi país.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La gestión de la intervención ha sido compartida entre los distintos socios participantes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

La entidad a la que represento se ha implicado de manera directa durante todas las fases del proyecto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

11. Si lo considera necesario, puede elaborar su respuesta a continuación

--

12. ¿Considera que el conocimiento generado por el proyecto es accesible para ser utilizado por todas las partes involucradas?

- Sí, la información es accesible para todas las partes.
- Si, aunque la información es accesible solo para algunas partes
- No toda la información es accesible
- La información generada no está disponible
- NS/NC

En caso de poder acceder a esa información ¿con qué frecuencia se utiliza?

- Ampliamente utilizada
- Utilizada con frecuencia
- Utilizada en algunos casos
- Raramente utilizada
- Nunca se utiliza
- NS/NC

13. ¿Considera que el proyecto ha tenido algún **efecto o resultado** (tanto positivo como negativo), **que no estuviera contemplado en su diseño**?

- Sí
- No
- NS/NC

En caso de haber contestado afirmativamente, describa brevemente cuáles

--

14. ¿Podría describir cuales son en su opinión las principales **fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas al proyecto algodón con trabajo decente**?

Tenga en cuenta que las fortalezas y debilidades se refieren a elementos internos del proyecto mientras que las oportunidades y amenazas se refieren a factores externos a la intervención.

FACTORES INTERNOS (PROYECTO ALGODÓN)	
Fortalezas	Debilidades
FACTORES EXTERNOS (CONTEXTO)	
Oportunidades	Amenazas

15. Valore el nivel de **capacidades y habilidades que ha adquirido usted a raíz del proyecto algodón** en las siguientes áreas.

(considere "1" como un muy bajo nivel de capacidades adquiridas y "6" como un nivel muy alto de capacidades adquiridas)

	Muy baja (1)	2	3	4	5	Muy alta (6)	NS/NC
Creación de capacidades para la incorporación de principios de trabajo decente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Creación de capacidades para la mejora de sistemas de información y monitoreo de trabajo decente (inspección laboral),	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Creación de capacidades para mejorar la cadena de algodón	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Creación de capacidades para movilizar y gestionar recursos técnicos y financieros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. ¿Hasta qué punto considera que el proyecto ha mejorado la **capacidad de la entidad a la que representa para formular e implementar estrategias de desarrollo que promuevan el trabajo decente en el sector algodonero?**

Ninguna mejora	Poca mejora	Mejora insuficiente	Mejora suficiente	Mejora considerable	Mejora completa	NC/NC
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. ¿En qué medida considera que el proyecto Algodón con trabajo decente contribuye a avanzar en la igualdad de género?

Nada	Poco	Algo	Bastante	Mucho	NS/NC
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

En caso de haber contestado afirmativamente, describa brevemente de qué manera.

GRACIAS POR PARTICIPAR

## ANEXO 6 –EL CASO DE TANZANIA

La primera fase del proyecto consistió en identificar a los países productores de algodón interesados en unirse a la iniciativa y preparar los planes de trabajo por país. Para ello, se hizo un proceso de selección entre los países que participaban en otros proyectos de CSS y CSST de la ABC en el sector algodonero. Es importante el hecho de que hubiera una experiencia de trabajo previa con los países participantes, pues garantiza un conocimiento de su situación de partida y sus necesidades, prioridades y capacidades en el ámbito de la producción de algodón y el trabajo decente.

Una vez seleccionados los países se llevó a cabo un proceso de consultas, presentando la iniciativa a los distintos países, y realizándose la petición formal de los gobiernos a las autoridades brasileñas y a la OIT. Inicialmente se seleccionaron cinco países socios: Mali, Mozambique, Paraguay, Perú y Tanzania.

A partir de las recomendaciones de los estudios de diagnóstico sobre déficit de trabajo decente realizados en 2016, se diseñó el plan de la misión de prospección, que se realizó también en ese año. La primera versión del PRODOC de Tanzania se completó en 2017, a través de lo que se ha reportado como un proceso participativo y basado en gran parte en los resultados de la misión de prospección. Se realizó la misión de prospección y un estudio de necesidades. Ya en ese año se reportan dificultades contextuales tanto internas como externas. Por un lado, la OIT se encontraba inmersa en la revisión del programa país de trabajo decente (2013-2016), así como de cambio en la dirección general de la propia organización. Esto dificulta la capacidad de asegurar la involucración del gobierno tanzano en ese periodo, que ya de por sí se reporta como complicado de gestionar por, entre otras razones, el cambio de sede del Ministerio de Trabajo de Dar Er Salam a Dodoma. Esto dificultó las comunicaciones, que fueron principalmente telemáticas. En 2018 se realizó una revisión legal del PRODOC diseñado, que fue enviado al Ministerio de Trabajo para su firma, pero que no fue aprobado antes de su extinción. La marcha de la que era coordinadora del programa de la OIT en Tanzania en 2017 y el único apoyo de la persona responsable de la administración deja un vacío que se decide no cubrir hasta la formalización del compromiso de las autoridades nacionales con el proyecto, aunque se había seleccionado ya a una persona. La firma de compromiso por parte de las autoridades nacionales se fue retrasando.

Finalmente, en el año 2019 se acuerda prorrogar el proyecto global, y para ajustar el presupuesto existente a esa prórroga se decide no implementar el proyecto en Tanzania, ya que se consideró inviable la implementación de los cinco países. Esto fue debido por un lado a los costes que ya se estaban soportando por mantener el proyecto en Tanzania, y por otro el gasto que supondría continuar con la implementación en todos los países socios. De esta forma, se podían asegurar los fondos de la implementación para el resto de países participantes.

## ANEXO 7 –ANÁLISIS DE CONSIDERACIONES DE GÉNERO EN LA FASE DE IDENTIFICACIÓN Y DISEÑO DEL PROYECTO

### PERÚ

Informe de déficits de Perú- En el informe se ofrecen datos desagregados por sexo con relación a la estructura de la propiedad, donde se indica que hay un aumento de las jornaleras y trabajadoras del sector algodonero, pero que sigue marcándose una fuerte brecha en la titularidad de la propiedad de la tierra de las explotaciones. Igualmente aporta datos diferenciados y análisis dedicados a las consecuencias que para las mujeres tiene la estacionalidad de los trabajos y la potencial diferencia de salarios.

Por el contrario, no existe información desagregada cuando se hace el análisis de la capacitación técnica de la población trabajadora en el sector. Tampoco hay una atención específica a las diferencias específicas que el trabajo del algodón provoca en la salud de las mujeres, en especial gestantes. En el apartado dedicado al trabajo infantil no se ofrecen datos ni análisis desagregados relativos a cómo afecta el trabajo prematuro en el sector del algodón a las niñas.

Interesante resulta el apartado dedicado al estudio de la producción del algodón nativo peruano que, asociado a pequeñas unidades de cultivo dirigidas por mujeres, es identificado por la FAO como una alternativa altamente viable que contribuye al empoderamiento de las mujeres artesanas. Igualmente se realizaron análisis de otros estudios promovidos por ONG que trabajan con el colectivo de mujeres artesanas del algodón nativo, así como se realizan estudios de oportunidades y desventajas. A lo largo del estudio se retoma el tema del trabajo en el algodón nativo y se indican diferentes proyectos llevados a cabo por ONG y por las instituciones nacionales como CITE SIPAN y organismos internacionales como los desarrollados por PNUD.

Toda esta investigación desde la mirada crítica del análisis de género se traslada a las conclusiones del trabajo, que establecen que hay un nicho de interés en la promoción del algodón nativo peruano, junto a la necesidad de promover capacitación técnica que promueva la inserción laboral de la población en situación de mayor riesgo de vulnerabilidad. Así, el informe de déficits acaba recomendando la institucionalidad de los espacios existentes a través de acciones de asistencia técnica que promuevan la productividad y el trabajo decente, siendo beneficiario directo la Mesa Textil del MTPE y Mesa de Concertación del Algodón Nativo de Lambayeque, e indirectas las artesanas del algodón nativo.

Informe de misión conjunta y del taller nacional del proyecto en Perú- Se observa la selección de tres grandes temas centrados en formación y capacitación laboral; seguridad y salud en el trabajo; y prevención y erradicación del trabajo infantil. Pero en el conjunto de problemas identificados en el informe no hay ninguno que recoja problemática diferenciadas de las mujeres y niñas vinculadas a la cadena de valor del algodón, a excepción de una mención a la problemática del trabajo con pesticidas para esta población, especialmente las mujeres embarazada; así como, la falta de cursos que permita formar a personas con discapacidad, entendido como grupo vulnerable.

Si se contrasta esta información con el informe de déficits analizado en la pregunta 2, se comprueba que en el informe de misión ya no se recoge la recomendación dedicada al fortalecimiento institucional de los espacios de coordinación de los actores integrantes de la cadena de suministro del algodón. En esta recomendación se incluía de forma expresa la atención al algodón nativo y estaba dirigido a apoyar a las artesanas de esta modalidad de algodón. Esto es destacado porque se trata de la única modalidad de formación que reconocía expresamente ir orientada a colectivos de mujeres artesanas pobres.

PRODOC nacional de Perú- En la matriz de planificación no existe ningún resultado o actividad que tenga una vocación exclusiva de abordar la problemática diferenciada de las mujeres productoras de algodón, con la finalidad de disminuir las diferencias salariales, formativas, y/o sanitarias de las trabajadoras. Tampoco existe a nivel de diseño ningún producto ni indicador que promueva de manera directa y diferenciada la reducción de la brecha de género del sector algodón peruano. Igualmente, se ha obviado la recomendación ofrecida en el informe de déficits señala en el párrafo anterior.

## PARAGUAY

Informe de déficits de Paraguay- El informe ofrece sólo algunos datos desagregados relativos a la características demográficas y laborales de las mujeres, aunque son escasos y poco significativo. No hay desagregación de datos en la estructura socioeconómica del sector del algodón, ni se señalan necesidades diferenciadas en sistemas de salud y protección laboral. Tampoco ofrece datos diferenciados con relación a las capacitaciones técnicas. En el resumen de hallazgos y en la presentación de desafíos no se menciona problemáticas ni necesidades diferenciadas por razón de género.

Informe de misión conjunta y taller nacional de Paraguay- De los tres resultados seleccionados para el programa en Paraguay, es en el segundo, donde se recoge la importancia de hacer un plan de capacitación laboral para el sector del algodón, en el que se incluye en su formulación la orientación del resultado hacia la población femenina en toda la cadena del algodón. Este énfasis señalado no se traduce en actividades de carácter específico o con especialización en las necesidades diferenciadas por razón de género en el resto de la matriz.

En el PRODOC nacional de Paraguay, se ofrece más información que en el informe de déficits (ver pregunta 2 ) sobre la situación de la mujer trabajadora en la cadena del algodón. Se señala la necesidad de formación y aprendizaje orientado a las mujeres por su condición de población menos formada, vulnerable y la que mayor sufre de la informalidad y el trabajo no cualificado. Pero no se ofrece ninguna información diferenciada respecto a los otros dos resultados previstos, vinculados a la lucha contra el trabajo infantil y la inspección de trabajo. En la matriz de planificación se mantiene en el resultado 2 que la formación pondrá énfasis en las necesidades de las mujeres jóvenes; y se traslada a un meta – la tercera- que se centra en la reformulación del programa de capacitación laboral para orientarlo al trabajo decente, con especial énfasis a mujeres jóvenes. Pero no existe una materialización de esta intención al no incluirse ninguna actividad específica que oriente esa reformulación con una mirada puesta en las necesidades de las mujeres. Al no existir ninguna actividad específica, tampoco existe una rúbrica presupuestaria que apoye acciones para reducción la brecha de género en las actividades del proyecto de Paraguay.



## MALI

Informe de déficits de Mali- El estudio ofrece datos socioeconómicos y demográficos desagregados, también lo están los relativos a la estructura de producción y de empleo. Además, incorpora un análisis de vulnerabilidad, ha realizado encuestas propias desagregando información, e incorpora un estudio de las estructuras de producción familiares con perspectiva de género. Ofrece datos sobre el nivel educativo, sobre el empleo del tiempo, y el papel de la mujer como empleadora, productora y comerciante de algodón. Muy interesante es la descripción de leyes del país orientadas contra la discriminación en el empleo y en la capacidad de sindicalizarse de las mujeres. También lo es la reflexión sobre la igualdad formal en la responsabilidad de la dirección de las explotaciones, aunque se matiza con la falta de igualdad real, puesto que las mujeres jefas de explotación son inexistentes. El estudio sí plantea diferencias fundamentales en relación con la capacidad que existe a nivel real en la dirección de una explotación por parte de las mujeres y las diferencias que se producen en esta situación en función a las diferentes zonas socioculturales. Se señalan proyectos llevados a cabo por ONG orientados a mujeres y el trabajo con algodón ecológico. Por último, en la recomendación para la lucha contra la pobreza de los pequeños productores se vincula con la experiencia brasileña de inclusión productiva con énfasis en mujeres y jóvenes.

Informe de misión conjunta y taller nacional- En el informe se recoge la propuesta de matriz de marco lógico para el desarrollo del proyecto con dos ejes estratégicos centrados en la capacitación de los actores de la cadena de valor del algodón en la promoción del trabajo decente y la contribución a la protección social. En el primer eje se establece una actividad (1.3.4) orientada a fortalecer la capacidad de los sindicatos para defender los intereses de los trabajadores asegurando que las mujeres tengan la voz, la capacidad y los medios para ocupar puestos de toma de decisiones dentro de estos sindicatos. En el segundo se propone una actividad (2.2.2.) de información y formación de las mujeres rurales de las zonas algodonerías sobre el trabajo decente y el liderazgo. En otras dos actividades a realizar se indica el número de mujeres que van a ser incluidas, por ejemplo, entre el grupo de inspectores de trabajo y del personal de la Dirección Nacional de Agricultura.

En el PRODOC nacional de Mali se ofrecen los datos que se recogieron en el informe de déficits del país con relación a las diferencias por razón de género. En relación con su matriz de marco lógico encontramos algunas variaciones respecto a la formulada en el informe de misión. Sólo se mantiene la actividad orientada a fortalecer el liderazgo de las mujeres en el mundo sindical. Mientras, la propuesta de formación de mujeres rurales sobre trabajo decente y liderazgo ha desaparecido al haber sido eliminado todo el resultado 2 de contribución a la mejora del sistema de protección social mediante la creación de un sistema de base de datos y desarrollo de capacidades. Ha desaparecido también la referencia de mujeres que deben participar en actividades como intercambios o en actividades de formación, salvo en la actividad 1.1.4. que se señalan que, de 15 inspectores de trabajo, al menos 4 de los que reciban formación de trabajo decente serán mujeres.

## MOZAMBIQUE

Informe déficits de Mozambique- El informe señala tendencias del empleo con datos desagregados, analiza el papel de la mujer en el sector de la producción del algodón y del

papel diferenciado de las niñas en el trabajo infantil. Introduce una ligera presencia de estudio de género entre los componentes del DAFO que se ha realizado (oportunidad del sistema de inspecciones para detectar problemas de la mujeres y niños/as). Destaca la oferta de Brasil en la protección social de infancia y mujeres de la cadena del algodón, siguiendo los pilares de OIT de Trabajo Decente. Se señala la frecuencia de asedio sexual por parte de los reclutadores de trabajadoras y se solicita fomentar más abogadas expertas. El estudio realizó una encuesta a 100 niños y niñas, en el que se ofrecen datos desagregados sobre su formación escolar y su implicación en el sector del algodón. Se traslada a las conclusiones el problema de las mujeres jóvenes e infancia en el trabajo infantil y por el asedio sexual. Igualmente, se concluye que las formas de trabajo menos decente tienen principalmente como víctimas a la infancia y a las mujeres. En las recomendaciones se señala la necesidad de introducir indicadores en los sistemas de monitoreo para la promoción del trabajo decente, tanto entre empresas productoras y comercializadoras. Igualmente, aplicar los planes de sostenibilidad ambiental y social contando entre otros con los programas nacionales de trabajo decente y de género, así como, la lucha contra el VIH/SIDA y malaria. Por último, promover los derechos de la mujer en el sector del algodón.

#### Informe de misión conjunta y Taller nacional-

El documento solo recoge un conjunto de tres resultados y 11 actividades para desarrollarlos. No hay referencias explícitas a actividades orientadas a específicamente a cubrir necesidades específicas de las mujeres trabajadoras de la cadena del algodón en el país.

PRODOC nacional de Mozambique- El documento incluye un apartado de análisis en el que se expone el problema de inequidad de la redistribución de los recursos. Para combatir esta situación de discriminación se propone un trabajo de sensibilización a los productores individuales, colectivos o empresarios para empoderar a las mujeres como mecanismo para combatir esta forma de discriminación. Pero, en la matriz de planificación que se inserta en el PRODOC incluye una única referencia de actividades orientas a mujeres en la actividad 3.3.1 cuando se indica que serán identificadas dos asociaciones modelo, considerando el equilibrio entre hombre y mujeres, para realizar una capacitación de cooperativismo y trabajo digno. No se encuentran ni indicadores ni actividades con un contenido específico orientado a atender las problemáticas diferenciadas de las mujeres vinculadas al sector del algodón en el país.

## TANZANIA

Informe de déficits de Tanzania- En el estudio se encuentra información desagregada en datos de empleabilidad, se ha realizado un apartado especial de igualdad de oportunidades y trato en el empleo, donde se analiza la situación legal y la real, con análisis detallado de la situación de la mujer a nivel de granjas o ámbito rural. Se remarca la existencia de estereotipos y de situaciones de opresión hacia la mujer por el carácter patriarcal de las áreas rurales de cultivo del algodón, lo que dificulta la presencia de la mujer en el diálogo social. Se ofrecen datos desagregados en temas de trabajo infantil; recomendaciones orientadas a generar estructuras de préstamo orientadas a mujeres por su papel fundamental en la economía familiar, así como, promover la participación equitativa de mujeres y jóvenes en la cadena de suministro del algodón. Diferencian en las posibilidades de acceso a la producción y datos específicos sobre

el empleo. De los cinco informes es el que más análisis de género ha realizado, pues lo ha hecho de manera transversalizada a la par de apartados específicos.

Informe de misión conjunta y Taller nacional- En el informe se identificaron cinco áreas prioritarias, siendo una de ellas la promoción de la participación igual de jóvenes y mujeres a través de la cualificación profesional y el empoderamiento económico de las comunidades. A partir de ahí, se seleccionaron dos de las líneas estratégicas identificadas por el informe de déficits: Seguridad social e inspección de trabajo y combate al trabajo infantil. En la matriz generada conjuntamente en ese encuentro, se decidieron cuatro resultados dando respuesta a las líneas estratégicas señalada: aumentar la seguridad social y su cobertura, incrementar la capacidad institucional para eliminar el trabajo infantil y dar mayor protección a la infancia, aumentar la conciencia de lucha contra el trabajo infantil, y la vigilancia. Pero no se menciona ninguna actividad que vaya orientada a las mujeres, tanto en concepto de trabajadoras, como de madres, o de las niñas.

PRODOC nacional de Tanzania- El documento señala la contribución que el proyecto deberá hacer al programa de Naciones Unidas *Delivering as One* sobre protección social, violencia contra las mujeres e infancia, así como, promoción de empleo de los jóvenes. También se manifiesta el interés del gobierno de Tanzania de aprender de las experiencias brasileñas, como son la eliminación del trabajo infantil y del trabajo forzoso; y en la promoción de inclusión productiva, enfocando la capacitación y del empleo de jóvenes y de mujeres. En la matriz de planificación se ha trasladado al producto 2.2. del resultado 2. establecer estructuras de protección a infancia y mujeres a nivel de distritos establecidos. Este producto se concreta en la actividad 2.2.5. de realización de una formación para mujeres y equipos de protección de la infancia a nivel de distrito y de aldeas, con foco en el trabajo infantil. Esta actividad tiene planificación temporal y presupuesto, a realizar en los meses de julio, agosto y septiembre del primer año y en enero, febrero, marzo del segundo. Se identifica un error al construir la matriz se copia la actividad 2.5. a la 3.1. por error, y este se arrastra a planificación temporal y presupuestaria.

## ANEXO 8 –ANÁLISIS DE INDICADORES

OBJETIVO/RESULTADO	INDICADORES	COMENTARIOS	PROPUESTA
OBJETIVO 1. Contribuir al aumento de capacidades para el diseño e implementación de políticas y programas nacionales y subregionales para la promoción del TD en el sector algodonero en los temas priorizados en el proyecto.	1.1 Número y naturaleza de los instrumentos desarrollados/revisados y /o adoptados	No hay meta establecida, aunque se entiende que es uno por país.	<b>Mantener</b> /logrado
OBJETIVO 1.	1.2 Relevancia de los instrumentos desarrollados/revisados	Se explica la relevancia de los instrumentos desarrollados y/o revisados en la matriz de indicadores, lo cual permite dimensionar el logro, es adecuado.	<b>Mantener</b> /logrado
OBJETIVO 1.	1.3 Nivel de coordinación interinstitucional entre los principales actores responsables de las estrategias de trabajo decente.	El problema del indicador es que establece niveles de coordinación y la medida finalmente son número de actas firmadas y reuniones celebradas, que es un indicador válido hasta cierto punto, pero no a nivel de objetivo, sino de resultado.	<b>Mantener</b> , pero a nivel de resultado o de gestión
OBJETIVO 1.	1.4 Aumento de capacidades y conocimiento del equipo	El problema del indicador es que establece aumento de capacidades y sólo mide la formación realizada, es un indicador de resultado, no de objetivo. Si el objetivo es medir el número de personas formadas, debería ser un indicador cuantitativo.	<b>Mantener</b> definiendo una meta, y quizá en vez de medir formación, ver capacidades establecidas mediante cuestionarios pre-post capacitación.

OBJETIVO/RESULTADO	INDICADORES	COMENTARIOS	PROPUESTA
OBJETIVO 1.	1.5 Mayor disposición a actuar de las partes interesadas debido a cambios en su comprensión y actitud hacia la agenda de trabajo decente	Es un indicador adecuado que debería estar más sistematizado, ya que no se especifica cómo se mide exactamente esa disposición.	<b>Mantener</b> indicando claramente cómo se va a medir ese cambio de disposición. Si es a través de cuestionarios, se puede hacer perfectamente cuantitativo. Se podrían incluir en este indicador las declaraciones públicas como indicios de disposición a actuar, y eliminarse del indicador 1.10.
OBJETIVO 1.	1.6 Mejora cualitativa o cuantitativa en la eficiencia de la implementación de los marcos / instrumentos / políticas existentes.	Es un indicador relevante, aunque no lo suficientemente específico.	<b>Mantener</b> clarificando exactamente qué mejoras se esperan lograr en términos de eficiencia.
OBJETIVO 1.	1.7 Número de ejemplos de nuevas estrategias para promover el trabajo decente en otras cadenas productivas	No hay metas ni información relevante.	<b>Mantener</b> definiendo metas por país o globales.
OBJETIVO 1.	1.8 Nivel de compromiso de las partes interesadas pertinentes con los enfoques integrados del trabajo decente en la cadena del algodón	El indicador establece el nivel de compromiso, y lo que se mide es la firma de las instituciones cooperantes. El indicador es mucho más ambicioso que la medida asociada, ya que sin esas firmas el proyecto simplemente no podría llevarse a cabo. Tal como está, podría perfectamente obviarse.	<b>Eliminar o reconsiderar</b> la medida de como establecer nivel de compromiso, ya que actualmente es un indicador que aporta poco.

OBJETIVO/RESULTADO	INDICADORES	COMENTARIOS	PROPUESTA
OBJETIVO 1.	1.9 Fortalecimiento de las capacidades de las partes interesadas para promover el programa de trabajo decente a todos los niveles	El problema del indicador es que establece aumento de capacidades y sólo mide la formación realizada, es un indicador de resultado, no de objetivo. Se entiende que las capacitaciones son el medio para llegar es un medio para un fin, que no es otro que "el diseño e implementación de políticas y programas nacionales y subregionales para la promoción del trabajo decente en el sector algodonero en los temas priorizados en el proyecto." Si el objetivo es medir el número de personas formadas, debería ser un indicador cuantitativo.	<b>Mantener</b> definiendo una meta, y quizá en vez de medir formación, ver capacidades establecidas mediante cuestionarios pre-post capacitación.
OBJETIVO 1.	1.10 Número de leyes, políticas, acuerdos, declaraciones públicas que apoyan un enfoque integrado del trabajo decente	Este indicador es claramente relevante y de alto nivel, aunque parece que no se ha incluido información al respecto. Tampoco se han fijado metas.	<b>Mantener</b> , es muy relevante, aunque quizá las declaraciones públicas se podrían considerar indicios de disposición a actuar, y eliminarse de este indicador para incorporarse al indicador 1.5. Este indicador debería medir solo cambios relevantes, y no indicios de cambio.
OBJETIVO 1.	Evidencias relacionadas con el principio de horizontalidad de la cooperación Sur-Sur (tema insertado por la OIT)	Indicador relevante, aunque no debería estar a nivel de objetivo ya que es operativo.	<b>Mantener</b> , pero a nivel de resultado o de gestión
OBJETIVO 1.	Evidencias relacionadas con las ventajas comparativas de la cooperación trilateral (tema insertado por la OIT)	Indicador relevante, aunque no debería estar a nivel de objetivo ya que es operativo.	<b>Mantener</b> , pero a nivel de resultado o de gestión

OBJETIVO/RESULTADO	INDICADORES	COMENTARIOS	PROPUESTA
OBJETIVO 1.	Evidencias relacionadas con la comunicación y visibilidad de las acciones del Proyecto.	Indicador relevante, aunque no debería estar a nivel de objetivo ya que es operativo.	<b>Mantener</b> , pero a nivel de resultado o de gestión
RESULTADO 1.1 (FASE 1) Demandas de cooperación Sur-Sur para promover el trabajo decente en el sector algodonero, identificadas entre Brasil, la OIT y los países productores de algodón de las regiones de América Latina y el Caribe y África.	Número de países interesados en participar en el proyecto identificados en África y América Latina en 6 meses (indicador PRODOC)	Indicador relevante para la primera fase.	<b>Mantener</b> , logrado.
RESULTADO 1.1 (FASE 1) Demandas de CSST.	Complementariedad entre el apoyo de Brasil y la OIT (indicador de la EA)	Según el EA, este indicador debería ser abordado por la evaluación intermedia y final (lo cual se ha considerado), pero no necesariamente como parte del marco del proyecto, por lo que se podría obviar en el marco de resultados y tener sólo en cuenta para los procesos evaluativos.	<b>Eliminar</b> del marco de resultados del proyecto.
RESULTADO 1.2 (FASE 1) Planes de trabajo elaborados, consensuados y ejecutados entre Brasil, la OIT y los países productores de algodón de las regiones de América Latina y el Caribe y África, involucrados en el proyecto.	Número de planes de trabajo elaborados	Sin comentarios.	<b>Mantener</b> , logrado
RESULTADO 1.2 (FASE 1)	Número de buenas prácticas brasileñas efectivamente implementadas en otros países de América Latina, Caribe y África	En este indicador se miden países más que buenas prácticas, ya que se establece que se ha logrado en 2 países de 4.	<b>Mantener</b> , 50% alcanzado.

OBJETIVO/RESULTADO	INDICADORES	COMENTARIOS	PROPUESTA
<p>RESULTADO 1.3 (FASE 2) Seminarios regionales sobre temas de interés prioritario para el proyecto, realizados utilizando diferentes metodologías de intercambio.</p>	<p>Número de seminarios regionales de intercambio realizados por año.</p>	<p>Meta original: 4 Meta actualizada 2019: 6 Se considera adecuada la revisión de la meta para reflejar ese esfuerzo realizado a nivel regional.</p>	<p><b>Mantener</b>, 83% alcanzado.</p>
<p>RESULTADO 1.4 (FASE 2) Buenas prácticas de las políticas brasileñas para promover el trabajo decente sistematizadas y documentadas.</p>	<p>Número de buenas prácticas brasileñas identificadas y sistematizadas.</p>	<p>Este indicador está logrado al 100% cuando la implementación en Mozambique y Mali ha sido muy limitada. Se considera que las metas han sido poco ambiciosas.</p>	<p><b>Mantener</b>, logrado 100%. Reconsiderar nuevas metas para reflejar el trabajo en África.</p>
<p>RESULTADO 1.5 (FASE 3) Herramientas de gestión, metodologías y resultados de la implementación de los diferentes planes de trabajo analizados, sistematizados y documentados para su difusión en otros contextos similares.</p>	<p>Número de instrumentos y metodologías disponibles para difusión y transferencia.</p>	<p>Este indicador establece el número de instrumentos y metodologías disponibles, pero no mide su efectiva diseminación</p>	<p><b>Mantener</b>, aunque reconsiderando reflejar medidas para establecer cómo se van a diseminar esos instrumentos y metodologías.</p>



## ANEXO 9–RECOMENDACIONES DISEÑO CON EQUIDAD DE GÉNERO

### RECOMENDACIONES PARA EL DIAGNÓSTICO

Para obtener información precisa y de calidad se recomienda la realización de un análisis de género que informe del grado de relevancia que el género podría tener en la intervención. Como herramienta teórico-metodológica, permite el examen sistemático de las prácticas y los roles que desempeñan las mujeres y los hombres en un determinado contexto económico, político, social o cultural.

En caso de no considerarse esa opción, al contratar trabajos de diagnóstico generalistas (en este caso, de déficits de trabajo decente) es necesario que los TDR establezcan orientaciones concretas sobre el tratamiento que se debe dar a la perspectiva de género en los estudios. Sería interesante, entre otras opciones, insistir en cada uno de los apartados del índice del estudio qué se debe indagar con relación al género. Por ejemplo, homogenizar en todos los informes el estudio de:

- ✓ Las políticas de género del país (ex. si son países que han ratificado los convenios 100 y 111, entre otros), si tienen instrumentos para asegurar derechos a las mujeres, y/o si existen programas de subsidios o de regulación con orientación de género
- ✓ Porcentaje de mujeres en la tenencia de la propiedad de la tierra, qué barreras se presentan para su titularidad, el grado de control que tienen las mujeres de las ganancias obtenidas, y el poder de decisión sobre los bienes productivos y de consumo.
- ✓ Datos detallados sobre la población femenina en el trabajo informal, en la economía no remunerada, y restricciones de movilidad
- ✓ La situación de las mujeres migrantes, indígenas, o de grupos vulnerables (interseccionalidad de la discriminación).
- ✓ El papel de la economía solidaria entre las mujeres, posibilidades de asociacionismo, limitantes a su participación.
- ✓ En la lucha contra el trabajo infantil analizar las diferentes consecuencias que tiene para los niños y las niñas, así como entre adolescentes varones y mujeres.
- ✓ En las preguntas de protección social, indicar el nivel de protección según sexo y las diferencias que serían necesarias, así como la protección a las gestantes y madres.
- ✓ En el diálogo social, limitantes a la representatividad y la participación femenina en los órganos decisorios y de poder.

Además, sería necesario solicitar que indiquen en los informes los limitantes para lo obtención de datos desagregados o para acceder a información sobre las circunstancias y condiciones de la población femenina. Con esto se visibiliza donde radican los obstáculos y se puede actuar en el futuro sobre ellos.

### RECOMENDACIONES PARA EL DISEÑO

La construcción de igualdad de género es un proceso de largo recorrido que debe focalizarse en estrategias concretas en función a las barreras culturales que se presentan. Requiere de trabajo especializado y adaptado a las diversas realidades y amerita tanto de acciones directas,

como de ejercicios de concienciación de las sociedades. Es por ello por lo que el diseño del Proyecto debería incorporar el trabajo por la equidad de género a nivel estratégico, operativo, y de forma transversal a lo largo de todas las fases del ciclo del proyecto. Algunas recomendaciones al respecto serían:

- ✓ Se debe seleccionar una metodología adaptada al contexto sociocultural y a los condicionantes de la CSST.
- ✓ Incorporar socios estratégicos que puedan contribuir a la concienciación de género y a la igualdad entre los hombres y mujeres vinculados al sector algodonero. Igualmente, es importante establecer alianzas con organizaciones de mujeres que contribuyan a orientar el proyecto en este sentido.
- ✓ En la definición de objetivos y resultados comprobar que se contribuye al acceso equitativo de los recursos, la reducción de la dependencia femenina y el empoderamiento de las mujeres.
- ✓ En la definición de productos y actividades vigilar que se orientan a beneficiar por igual a las mujeres y a los hombres en función de sus diferentes necesidades detectadas y condicionantes dominantes.
- ✓ Definir indicadores y metas específicas para medir los efectos diferenciados del proyecto en mujeres y hombres.
- ✓ Asignar recursos para medidas especiales que incrementen los beneficios a las mujeres, considerando sus necesidades como prioridades. Es importante que permitan afrontar los "cuellos de botella" en el logro de la equidad y las dificultades aparejadas a la vida de las mujeres del sector algodonero.
- ✓ Incluir expertas de género dentro del equipo del proyecto y de los equipos de consultoría.

## ANEXO 10 –RELACIÓN DE CAPACITACIONES REALIZADAS POR EL PROYECTO

CAPACITACIONES REGIONALES					
Título	Año	Países involucrados	Personas capacitadas	Hombres	Mujeres
I Seminario Internacional del Proyecto <i>Cotton Chain</i>	2017	Brasil, Mali, Tanzania, Mozambique, Perú y Paraguay	37	24	13
11o Congreso Brasileño del Algodón	2017	Brasil, Mali, Tanzania, Mozambique, Perú y Paraguay	15	12	3
Capacitación en inspección de trabajo	2017	Brasil, Mali, Tanzania, Mozambique, Perú, Paraguay, Jamaica y Myanmar	23	14	9
Juntos por un Algodón Sostenible	2018	Brasil, Bolivia, Colombia, Ecuador, Haití, Paraguay y Perú	44	32	12
12o Congreso Brasileño del Algodón	2019	Goiânia (Brasil)	6	4	2
<b>TOTAL</b>			<b>125</b>	<b>86</b>	<b>39</b>
CAPACITACIONES NACIONALES					
Título	Año	Países involucrados	Personas capacitadas	Hombres	Mujeres
Visita Técnica a Catuti	2017	Brasil, Mali y Mozambique	7	6	1
Intercambio de experiencias - Inspección del trabajo, lucha contra el trabajo infantil y PETI / Bolsa Familia	2018	Brasil y Paraguay	37	10	27
Misión del MTb sobre la Ley de Aprendizaje	2018	Brasil y Perú	18	10	8
Misión SENAI sobre certificación de competencias	2018	Brasil y Perú	18	10	8
Capacitación Modelo SENAI de Prospección	2019	Brasil y Perú	16	8	8
Misión Perú-Brasil SENAI	2019	Brasil y Perú	4	1	3
Misión SENAI Paneles Expertos	2019	Brasil y Perú	12	9	3
Visitas Técnicas Goiás y Paraíba	2019	Brasil, Mali, Mozambique y Colombia	6	4	2
Visita Técnica a Brasilia	2019	Brasil, Perú, Paraguay y Mozambique	3	2	1
Misión Perú/Paraguay-Brasil de inspección de trabajo	2019	Brasil, Paraguay y Perú	7	1	6
Misión Rocío en Ica	2019	Perú	22	15	7
Training Turín	2019	Paraguay	1	0	1
Formación de Formadores - Mali	2020	Brasil y Mali	22	19	3
Capacitación de productores de algodón (ABRAPA-FONPA)	2020	Brasil y Mozambique	19	11	8

Seminario de Intercambio de Experiencias entre el Ministerio de Trabajo de Mozambique y la Secretaría de Trabajo de Brasil	2020	Brasil y Mozambique	35	13	22
<b>TOTAL</b>			<b>227</b>	<b>119</b>	<b>108</b>



Organización  
Internacional  
del Trabajo

**IBA** Instituto  
Brasileiro  
do Algodão



MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES

## ANEXO 11 –TÉRMINOS DE

## REFERENCIA

# Proyecto Algodón con Trabajo Decente

*(Cooperación Sur-Sur para la Promoción del Trabajo Decente en los Países Productores de Algodón en África y América Latina - GLO/14/45/BRA)*

## Términos de Referencia

## Evaluación de Medio Término Independiente (EEI)

**Término de Referencia**  
***Versión para comentarios (31/07/2020)***

<b>Título del Proyecto</b>	<b>Cooperación Sur-Sur para la promoción del trabajo decente en los países productores de algodón en África y América Latina</b>
<b>Código de Proyecto</b>	GLO/14/45/BRA
<b>Vinculación al Programa y Presupuesto de la OIT</b>	Resultado 7: Protección adecuada y eficaz en el trabajo para todos
<b>ODS</b>	ODS 8: Trabajo Decente y Crecimiento Económico ODS 17: Alianzas para Lograr los Objetivos
<b>Unidad Administrativa</b>	OP – Brasilia
<b>Socio financiador</b>	Instituto Brasileño del Algodón (IBA), por medio de la Agencia Brasileña de Cooperación (ABC) del Ministerio de Relaciones Exteriores de Brasil (MRE)
<b>Presupuesto</b>	USD 6,901,932
<b>Unidades Técnicas de la OIT</b>	Servicio de Principios y derechos fundamentales en el trabajo (FUNDAMENTALS)

	SECTOR (Departamento de Políticas Sectoriales)
<b>Tipo de evaluación</b>	Independiente de Medio Término
<b>Duración del Proyecto</b>	Mayo 2015 - Diciembre 2021
<b>Fecha de evaluación</b>	Agosto 2020 – Enero 2021
<b>Comité de Evaluación</b>	<b>Cecilia Malaguti do Prado</b> , Jefe de la Cooperación Sur-Sur Trilateral; <b>Moema do Prado Pereira</b> , Analista jefe de Evaluaciones en la Coordinación Sur-Sur Trilateral; <b>Mônica Salmito</b> , Analista Líder del Programa Brasil-OIT y <b>Carolina Smid</b> , Analista de Proyectos de la ABC/MRE de Brasil; y <b>Cybele Burga</b> , Oficial de Evaluación de la Oficina Regional de OIT para América Latina y Caribe
<b>Gerente de la evaluación</b>	<b>Cybele Burga</b> , Oficial de Evaluación de la Oficina Regional de OIT para América Latina y Caribe

## I. Introducción

---

La noción de que el fortalecimiento institucional y el desarrollo de las capacidades del Estado serían condiciones para el desarrollo de las naciones data del decenio de 1990.

Reflejando las discusiones en nivel mundial, desde la década de 2000, Brasil ha asumido como directriz de política exterior un perfil de cooperación internacional entre los países del "Sur Global", basado en el objetivo de desarrollo de la capacidad y fortalecimiento institucional con un sesgo social, con principios basados en la horizontalidad (Igualdad entre pares), beneficio mutuo, ausencia de condicionalidades, no interferencia en los asuntos de otros Estados y respuesta a prioridades de los países en desarrollo. Tales conceptos constituyen los principios de la Cooperación Sur-Sur (CSS) y Brasil ha sido muy activo en el plano internacional, tanto por su modelo de inserción como por las directrices de su política exterior creyendo que un Estado fortalecido puede impulsar el desenvolvimiento.

### El contencioso del algodón

Ese proyecto, que ahora evaluaremos, tiene su origen en la problemática surgida por los subsidios al algodón en USA que aumentaron el stock en el mercado internacional, derribando los precios del producto en países que dependen de la exportación del algodón, inviabilizando la competitividad de este producto como commodity. "El

contencioso del algodón” tuvo inicio en 2002 cuando el Gobierno de Brasil presenta una demanda contra Estados Unidos, señalando que los subsidios estadounidenses al algodón violan las normas de comercio mundial. La demanda pionera presentada ante la Organización Mundial del Comercio (OMC) – WT/DS267 – se relaciona con los perjuicios ocasionados para el sector algodonero brasileño en el mercado internacional. Como resultado de la crisis internacional del sector del algodón, en mayo de 2003, los países del Cotton-4 (C-4) propusieron la “Iniciativa del Algodón”<sup>12</sup>. A partir de ese marco, en el ámbito de la OMC, los cuatro proponentes de la iniciativa argumentaron que las caídas en los ingresos de exportación tienen consecuencias directas sobre los programas de reducción de la pobreza, generación de empleos, distribución de renta y desarrollo; y como consecuencia, la cuestión del algodón pasó a ser considerada según su doble dimensión: el componente de comercio (tema de las negociaciones generales sobre agricultura) y el componente de ayuda al desarrollo. En 2004 se aprueba la demanda y la OMC da la razón al Gobierno de Brasil obligando a EE. UU. al pago de una compensación. Destaca el aporte de los productores brasileños de algodón organizados en torno a la Asociación Brasileña de Productores de Algodón (ABRAPA) siendo de extrema relevancia para el éxito de la disputa en la OMC. Durante la 9ª Sesión del Mecanismo Consultivo del Director-General de la OMC sobre el algodón, en noviembre de 2007, se propusieron áreas para la actuación de la comunidad internacional en apoyo a los países en desarrollo cuyas economías dependen de la producción del algodón.

La solución parcial del contencioso fue ratificada en abril de 2010 a través del “Memorándum de Entendimiento entre el Gobierno de los Estados Unidos de América y el Gobierno de la República Federativa de Brasil” (“MoU Brasil-EUA”2009) donde se establece la creación de un Fondo de Asistencia Técnica y Fortalecimiento de la Capacitación con recursos del *Commodity Credit Corporation* (órgano que pertenece al Gobierno de EE. UU.).

De acuerdo con los objetivos de este Fondo y en el intento de intensificar la cooperación Sur-Sur brasileña, en especial en lo que atañe a sus contribuciones relacionadas a la agenda “*Aid For Trade*”, el Gobierno brasileño se propuso apoyar la implementación de nuevos proyectos de cooperación técnica Sur-Sur en apoyo al sector algodonero de países en desarrollo cuyas economías dependen ampliamente de este producto, siendo el 10% del total del Fondo el recurso aportado para tal fin.

---

<sup>12</sup> *Poverty Reduction: Sectorial Initiative in Favour of Cotton* – Joint Proposal by Benin, Burkina Faso, Chad, and Mali. (TN/AG/GEN/4, 16 de mayo de 2003). Durante la sesión especial del Comité de Agricultura de la Organización Mundial del Comercio (OMC).

En 2010 se crea el Instituto Brasileño del Algodón (IBA), con el objetivo de administrar los recursos del Fondo. En octubre de 2014, una solución mutua al contencioso ha sido alcanzada entre los gobiernos involucrados y un nuevo Memorandum de Entendimiento ha sido firmado ("Memorandum de Entendimiento relacionado al Contencioso del Algodón – WT/DS267 – ("MoU Brasil-EUA 2014"). En conformidad al nuevo acuerdo, los recursos del fondo deberán ser destinados a la ejecución de distintas actividades de cooperación técnica y de capacitación, además de acciones de investigación relacionadas al sector del cultivo del algodón en Brasil, y relacionadas a la cooperación internacional en el mismo sector en otros países de la África Subsahariana, en países miembros asociados del MERCOSUR, en Haití o en cualesquiera otros países en desarrollo, según sea acordado entre el Gobierno brasileño y el Instituto Brasileño del Algodón (IBA).

### Programa de cooperación técnica Sur-Sur de Brasil en el Sector algodonero

La Cooperación Sur-Sur (CSS) es uno de los principales instrumentos que contribuyen a la reducción de asimetrías regionales y de brechas de desenvolvimiento nacional a la promoción del desarrollo sostenible y asociaciones innovadoras mediante la articulación de las instancias de cooperación existentes, a nivel global, regional y subregional.

En el marco de la nueva agenda de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), adoptada en 2015, la CSS desempeña un papel importante como herramienta de integración en los procesos regionales y subregionales, intensificando el diálogo y la coordinación entre los países, con el fin de reunir esfuerzos para enfrentar los problemas comunes.



El Programa de CSS de Brasil en el sector algodonero incluye proyectos bilaterales y trilaterales (CSST) con la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), el Programa Mundial de Alimentos (PMA) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Se promueven proyectos de cooperación Sur-Sur con países de América Latina y África con el objetivo del fortalecimiento/desarrollo de capacidades tecnológicas, productivas, organizativas e institucionales de gobiernos y actores de la cadena del algodón y así contribuir a la erradicación de la pobreza y al alcance de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS 2030) en esas regiones. Las iniciativas actuales a continuación en:

**América Latina:** Proyecto de cooperación Sur-Sur trilateral (CSST) para el fortalecimiento del sector algodonero, firmado en 2012 entre IBA, ABC y la FAO que tiene siete países como socios: Paraguay, Perú, Colombia, Bolivia, Ecuador, Argentina y Haití, y cuenta con cuatro Instituciones brasileñas cooperantes (IBCs) – EMBRAPA, ABRAPA, ASBRAER y SENAES –; y el Proyecto Mejorar la eficacia y la transparencia de los sistemas de registro de plaguicidas de los países de América Latina y el Caribe, firmado en 2019 entre IBA, ABC y el PNUD que cuenta con tres Instituciones brasileñas cooperantes (IBCs) – MAPA, IBAMA y ANVISA – para compartir la experiencia con los países demandantes.

**África y América Latina:** el Programa de Cooperación Sur-Sur para la promoción del trabajo decente en los países productores de algodón de, firmado en 2015 entre el IBA, la ABC y la Organización Internacional del Trabajo (OIT), tiene el objetivo de promover el trabajo decente con énfasis en los Derechos y Principios Fundamentales del Trabajo y la mejora de las condiciones de trabajo en países en desarrollo productores de algodón en países de América Latina (Paraguay y Perú) y África (Mali, Mozambique y Tanzania).

**África:** el Programa de Cooperación Bilateral para fortalecimiento del sector algodonero, primera y segunda fase (2009 a 2013 y 2015 a presente), que involucra las iniciativas "Cotton-4 + Togo" (Benín, Burkina Faso, Chad, Mali y Togo), "Cotton Shire-Zambeze" (Mozambique y Malawi), "Cotton Victoria" (Burundi, Kenia y Tanzania), "Apoyo a la Coordinación de Proyectos y Actividades de Cooperación Técnica en el Área de Algodón" y el "Proyecto Regional de Cursos en el tema del Cultivo de Algodón", que beneficia a nueve países de lengua francesa, en 2017, y 5 de lengua inglesa, en 2018. Además, y en marcha, el Programa de cooperación Sur-Sur trilateral

con Programa Mundial de Alimentos (PMA), "Alternativas para el flujo de subproductos de algodón y productos complementarios en África, Proyecto "Más allá de algodón", para apoyar pequeños productores de algodón e instituciones públicas en el flujo de los subproductos de algodón (aceite de semilla, torta, etc.) y de productos agrícolas asociados al algodón (maíz, sorgo, frijol etc.) para contribuir para el aumento de ingresos de los pequeños agricultores y para su seguridad alimentaria y nutricional, en cuatro los países: Benín, Mozambique, Kenia y Tanzania.

## **II. Descripción de la Asociación Brasil-OIT**

---

El Programa Brasil-OIT para la Promoción de la Cooperación Sur-Sur se inició oficialmente en 2009 con la aprobación del Ajuste Suplementario del Acuerdo de Cooperación Técnica con los países de América Latina y África. En ese momento, el Brasil firmó con la OIT un compromiso de cooperación entre los países en desarrollo en el marco del Programa de Trabajo Decente, en relación con sus cuatro ejes estratégicos (respeto de los derechos en el trabajo, más y mejores empleos para hombres y mujeres, ampliación de la protección social y diálogo social).

La cooperación Sur-Sur trilateral para promover el trabajo decente en los países productores de algodón de África y América Latina están alineadas con las prioridades y estrategias nacionales de desarrollo de las naciones e integradas con otras iniciativas de cooperación Sur-Sur que el Gobierno de Brasil mantiene con estas naciones.

Los proyectos desarrollados en el ámbito del Programa Brasil-OIT se diseñaron en acuerdo a la estructura y capacidad establecida en el Gobierno de Brasil para la promoción de la cooperación Sur-Sur trilateral (CSST), bajo la coordinación de Agencia Brasileña de Cooperación (ABC) del Ministerio de las Relaciones Exteriores (MRE) de Brasil. La Cooperación Internacional aquí contemplada también se beneficia de la amplia y reconocida experiencia que tiene Brasil en el tema del Trabajo Decente.

La Oficina de la OIT en el Brasil ya ha acumulado una experiencia significativa en la promoción de la cooperación Sur-Sur en colaboración con el Gobierno del Brasil, en el marco del Memorando de Entendimiento entre la OIT y el Gobierno de Brasil para el establecimiento de la Iniciativa de Cooperación Sur-Sur para combatir el trabajo infantil, firmado en 2007, y el Ajuste complementario del Acuerdo entre la República Federativa del Brasil y la Organización Internacional del Trabajo de Cooperación Técnica con otros países de América Latina y África para la aplicación del Programa de la Alianza OIT-Brasil para la Promoción de la Cooperación Sur-Sur, firmado en Ginebra en marzo de 2009.

Entre las iniciativas desarrolladas en el marco de este Ajuste Complementario, podemos mencionar: el Programa de Asociación para la Prevención y Eliminación del Trabajo Infantil en las Américas; el Programa de Asociación Brasil-OIT para la Promoción de la Cooperación Sur-Sur en materia de Trabajo Forzoso y Empleos Verdes; el Programa de Asociación para la Promoción de la Cooperación Sur-Sur en materia de Seguridad Social; y el Memorando de Entendimiento entre el Ministerio de Desarrollo Social y Lucha contra el Hambre de la República Federativa del Brasil y la Organización Internacional del Trabajo para promover la cooperación técnica y el

intercambio de conocimientos, información y experiencias en materia de protección social, inclusión productiva y socioeconómica y erradicación de la pobreza.

## III. Contexto y Descripción del Proyecto

---

### Antecedentes del Proyecto

El Proyecto Algodón con Trabajo Decente es un proyecto de Cooperación Sur-Sur Trilateral (CSST) que tiene como objetivo contribuir a la promoción del trabajo decente, con énfasis en los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo, y a la mejora de las condiciones de trabajo en los países productores de algodón: Mali, Mozambique y Tanzania en África, y Paraguay y Perú en América Latina.

Las instituciones que implementan el proyecto son: la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en asociación con la Agencia Brasileña de Cooperación (ABC) y el Instituto Brasileño del Algodón (IBA), quienes, a su vez, integran el Comité Directivo responsable de toda la evaluación. La ejecución de este proyecto cuenta con la experticia de especialistas y técnicos de la OIT e instituciones brasileñas cooperantes, que comparten sus conocimientos a las instituciones de los países socios en todas las iniciativas de Cooperación Sur-Sur Trilateral.

El Proyecto Algodón con Trabajo Decente es un proyecto “paraguas” Global – es decir que se desarrolla en dos o más continentes – que se implementa a través de planes de trabajo específicos en un país o en un conjunto de países que se sumen sobre la marcha. Estos planes de trabajo son llamados de Proyectos-País.

Los Proyectos-País de Mali, Mozambique y Tanzania, y de Paraguay y Perú, se desarrollaron junto con las principales partes interesadas del país y están en línea con las prioridades y estrategias nacionales de desarrollo. Estos también se integran con las otras iniciativas de Cooperación Sur-Sur que el gobierno brasileño mantiene con estas naciones.

En el centro del proyecto está la promoción del trabajo decente y la mejora de las condiciones laborales en estos países, lo que será alcanzado a través de la sistematización, el intercambio y la adaptación de las experiencias brasileñas relevantes en áreas como la inspección del trabajo, la prevención y la erradicación del trabajo infantil, la formalización del trabajo, la promoción del empleo juvenil, metodologías prospectivas de formación profesional, apoyo a pequeños productores de algodón y promoción del diálogo social entre gobiernos, trabajadores, empleadores y productores de algodón.

## Descripción del Proyecto

Objetivo de desarrollo del proyecto: *"contribuir a través de la Cooperación Sur-Sur, a la promoción del trabajo decente con énfasis en los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo y la mejora de las condiciones de trabajo en los países en desarrollo productores de algodón"*.

Objetivo específico del proyecto: *"con base en la experiencia brasileña, desarrollar habilidades de las instituciones públicas, en los países socios, para diseñar e implementar políticas y programas nacionales y subregionales para promover el trabajo decente en el sector de producción de algodón, en los temas priorizados por el proyecto"*.

El proyecto se organiza en tres fases estratégicas:

Identificación de los países productores de algodón interesados en unirse a la iniciativa y la preparación de planes de trabajo por país o grupos de países socios

Implementación de planes de trabajo y actividades de Cooperación Técnica Sur-Sur en una o más áreas preestablecidas.

Sistematización de experiencias desarrolladas por el proyecto para fortalecer las capacidades de promoción de la cooperación técnica entre países en desarrollo.

El proyecto tiene los siguientes 5 productos:

**Producto 1.1 (Fase 1):** Demanda de Cooperación Sur-Sur para la promoción del trabajo decente en el sector del algodón identificada entre Brasil, la OIT y los países productores de algodón en las regiones de América Latina y el Caribe y África.

**Producto 1.2 (Fase 2):** Planes de trabajo desarrollados, acordados y ejecutados entre Brasil, la OIT y los países productores de algodón en las regiones de América Latina y el Caribe y África.

**Producto 1.3 (Fase 2):** Seminarios regionales sobre temas de interés prioritario para el proyecto utilizando diferentes metodologías de intercambio desarrollados.

**Producto 1.4 (Fase 2):** Buenas prácticas de políticas brasileñas, para promover el trabajo decente, sistematizadas y documentadas.

**Producto 1.5. (Fase 3):** Herramientas de gestión, metodologías y resultados de implementación de los diferentes planes de trabajo analizados, sistematizados y documentados para ser difundidos en otros contextos similares.

En mayo del 2017 se realizó un "análisis de evaluabilidad" para analizar y revisar el diseño del proyecto, y para redactar la estrategia y plan operacional de M&E apropiado para las características de un proyecto de Cooperación Sur-Sur y las necesidades clave de las partes interesadas.

Es importante mencionar que el Proyecto fue revisado en 2019. Los principales objetivos de esta revisión fueron: reasignación de fondos, extensión de su duración en 26 meses (del 30 de octubre del 2019 extendido al 31 de diciembre del 2021) y actualización del plan de trabajo.

## **Arreglos de gestión del Proyecto:**

### **I) Características del mecanismo de CSST**

Como en todos los proyectos de CSST, la gobernanza de las iniciativas lleva en cuenta el concepto de "trilateralidad", siempre teniendo tres actores principales. En ese proyecto son:

#### **Gobierno brasileño**

La ABC participa como órgano gubernamental responsable de la coordinación de toda la cooperación técnica internacional de Brasil, actúa con el objetivo de planear, coordinar, negociar, aprobar, ejecutar, supervisar y evaluar, a nivel nacional, programas, proyectos y actividades de cooperación humanitaria y técnica para el desarrollo en todas las áreas del conocimiento, del país al exterior y del exterior al país, bajo formatos bilaterales, trilaterales o multilaterales<sup>13</sup>. Además de ABC, las instituciones brasileñas cooperantes (IBCs), con reconocida excelencia en las diversas áreas contempladas por la presente cooperación, que ponen disponible sus tecnologías, recursos técnicos y humanos, y experiencias relevantes para la supervisión e implementación técnica en los proyectos-país y acciones de cooperación Sur-Sur. A estas instituciones les corresponde, además, un papel activo en la prospección y formulación de las iniciativas en los países socios de Brasil. Son ellas:

#### **Asociación Brasileña de Productores de Algodón (ABRAPA)**

La misión de ABRAPA es garantizar y aumentar la rentabilidad del sector algodonero a través de la unión y organización de sus agentes. Mirando la sostenibilidad estratégica, ABRAPA actúa política, social y económicamente con los sectores público y privado.

La Asociación hizo que la industria algodonera brasileña fuera cada vez más conocida

---

<sup>13</sup> Decreto Nº 10.021, de 17 de setiembre de 2019 – "Art.30. Presidencia de la República Federativa de Brasil.

y competitiva, tanto a nivel nacional como internacional. En un trabajo de mejora continua, cuatro aspectos han ganado prominencia a lo largo de los años: calidad, trazabilidad, sostenibilidad y comercialización.

En el ámbito de ese Programa OIT-Brasil, la experiencia de ABRAPA en asociacionismo es compartida en Mozambique.

### **Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial (SENAI)**

Creado en 1942, SENAI es el mayor complejo privado de educación profesional de América Latina. Está organizado para ofrecer cursos en todos los niveles de la educación profesional y tecnológica.

El SENAI apoya el desarrollo de la educación profesional en otros países, contribuyendo a la creación, mantenimiento y mejoras en la competencia, con transferencia y expansión de los conocimientos, de centros de capacitación.

En el Proyecto País con Perú, la transferencia de su metodología de prospección promueve la identificación de cambios en las ocupaciones ofertadas y de nuevas ocupaciones requeridas para el sector textil y confecciones, que contribuye para la definición adecuadamente de perfiles profesionales y mejora la oferta formativa técnica y universitaria.

### **Subsecretaría de Inspección del Trabajo (SIT) de la Secretaría Especial de Previdencia y Trabajo (SPERT) del Ministerio de la Economía de Brasil**

La competencia lograda por Brasil, con su complejo y organizado sistema de inspección de trabajo, presente en todas las unidades federadas, despiertan interés de naciones que desean mejorar sus performances y perfeccionar sus estrategias y sus sistemas de fiscalización de trabajo. Esa experiencia de implementación de Brasil es compartida en Paraguay, Perú, Mali y Mozambique.

### **Organización Internacional del Trabajo (OIT)**

Actúa como institución facilitadora del proceso de implementación conjunta de los proyectos-país, contribuyendo con sus capacidades técnicas y de gestión, facilitando la actuación calificada de las IBCs y contrapartes nacionales, en estrecha coordinación con la ABC. Además, la OIT gestionará el Proyecto utilizando sus sistemas de monitoreo y evaluación, destinadas a ejecutar de manera eficiente el uso de los recursos financieros. Aporta con su experiencia y excelencia técnica como Organización, cuya misión institucional se agrupa en torno a cuatro objetivos estratégicos (Promover y cumplir las normas, los principios y los derechos fundamentales en el trabajo; Crear mayores oportunidades para que mujeres y hombres puedan tener empleos e ingresos dignos; Mejorar la cobertura y la eficacia



de una seguridad social para todos; Fortalecer el tripartismo y el diálogo social). La Organización desarrolló competencias y excelencia mundial en impulsar la justicia social con la promoción de Trabajo Decente y cumple un importante rol en la facilitación de contactos y acuerdos entre las instituciones colaboradoras en los países y las regiones y en la supervisión técnica de los proyectos ejecutados.

**Instituciones nacionales de los países socios**, a saber: en Latinoamérica: Paraguay y Perú; y Mali y Mozambique, en África. Son las instituciones que han firmado los documentos de los Proyectos-País y tienen la responsabilidad de participar activamente de los Proyectos-País, intercambiar experiencias y adaptarlas en sus países (lista completa en la sección IV abajo).

### **Gobernanza**

La gobernanza es compartida con la ABC que participa de la gestión técnica de todas las actividades y está a cargo de la coordinación con las instituciones brasileñas cooperantes. Para la toma conjunta de decisiones estratégicas, de planificación y de M&E del Proyecto Global y Proyectos Países se establece un Comité de Acompañamiento (CAP) y Comités de Acompañamiento Países (CAPs País). De ellos participan ABC, representantes de IBCs que actúan en los países y representante de la institución contraparte nacional y de la OIT y países.

## **II) Estructura de gestión del proyecto**

La ejecución del proyecto está directamente a cargo de la Oficina de la OIT en Brasil, que cuenta con un equipo técnico estructurado de la siguiente manera bajo la responsabilidad de la Coordinadora del Programa de Cooperación Sur-Sur Brasil-OIT:

- ✓ **Brasil:** 1 Oficial de Proyectos y 2 Asistentes de Proyecto
- ✓ **Paraguay:** 1 Coordinadora Nacional y 1 Asistente de Proyecto
- ✓ **Perú:** 1 Coordinadora Nacional y 1 Asistente de Proyecto
- ✓ **Mali:** 1 Coordinador Nacional y 1 Asistente de Proyecto
- ✓ **Mozambique:** 1 Coordinador Nacional y 1 Asistente de Proyecto



## IV. Antecedentes, ámbito y clientes de la evaluación

---

### Antecedentes de la evaluación

Los socios consideran la evaluación como parte integral de la implementación de las actividades de cooperación técnica. Los ejercicios de evaluación se realizan en todos los proyectos tomando en consideración la naturaleza del proyecto, los requisitos específicos acordados entre los socios en el momento del diseño del proyecto, así como durante la implementación del proyecto, según los procedimientos previamente establecidos.

La evaluación para los socios tiene como objetivo la rendición de cuentas, el aprendizaje institucional, la planificación y la creación de conocimiento. Además, la evaluación de medio término independiente tiene como objetivo formular, juntamente con los socios de la cooperación, recomendaciones para los cambios que se requieran en el diseño y procesos de gestión, M&E e implementación, así como para la orientación global de la ejecución y análisis de lecciones aprendidas.

Debe llevarse a cabo en el contexto de criterios y enfoques para la cooperación Sur-Sur para el Desarrollo establecidos por:

- Los Estándares de Calidad de Evaluación de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (Comité de Asistencia para el Desarrollo –\_CAD/OCDE);
- El Código de Conducta para Evaluación en el Sistema de las Naciones Unidas del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG);
- El Manual de Gestión de Cooperación Sur-Sur ([documento en portugués](#)) y las Directrices Generales para la Concepción, Coordinación y Supervisión de Iniciativa de Cooperación Técnica Trilateral ([documento en español](#)), de la Agencia Brasileña de Cooperación (ABC) del Ministerio de Relaciones Exteriores de Brasil (MRE).

Las recomendaciones que se deriven de la evaluación deben estar fuertemente vinculadas a las conclusiones de la evaluación y proporcionar una guía clara a las partes interesadas sobre cómo pueden ser abordadas. La evaluación, se enfocará en analizar de manera sistemática lo que funcionó, lo que no y por qué, haciendo uso de la evidencia más sólida de la que se disponga.

La evaluación integrará la igualdad de hombres y mujeres y la no discriminación, el diálogo social y las normas internacionales del trabajo de forma transversal en todos sus resultados y procesos. Debe abordarse de acuerdo con la [Nota de orientación EVAL n° 4 \(em español\)<sup>14</sup>](#) para cuestiones de género y la [Nota de orientación n° 7<sup>15</sup>](#) para garantizar la participación de las partes interesadas.

La evaluación independiente de mitad de término del Proyecto Algodón con Trabajo Decente tiene como propósito general evaluar el progreso hacia los resultados diferenciando los avances por país, identificar las principales dificultades / limitaciones, las lecciones aprendidas, las buenas prácticas y las recomendaciones que se espera se integren en los procesos de planificación e implementación y de actividades futuras. El plan de acción que se deriva de la aplicación de las recomendaciones será elaborado conjuntamente entre los socios de la cooperación.

Especial atención merecerán el análisis y las recomendaciones sobre (i) los procesos de gestión y gobernanza en los que se basa el mecanismo de cooperación Sur-Sur Trilateral aplicado en este Proyecto entre las partes implicadas (la OIT, la ABC, instituciones brasileñas cooperantes (IBCs), y las contrapartes nacionales en los países socios de esta cooperación – Gobiernos de Mali, Mozambique, Paraguay y Perú; así como, sobre (ii) el proceso de seguimiento y evaluación de resultados; y (iii) la orientación hacia resultados sostenibles.

## Ámbito de la evaluación

La evaluación independiente de mitad de término cubre todos los aspectos del Proyecto, incluido su entorno, organización, relevancia, eficiencia en la utilización de los recursos y eficacia desde el inicio hasta la fecha de evaluación. Sobre todo, la sostenibilidad y la contribución a un impacto sectorial más amplio son cruciales. El ejercicio evaluativo evaluará todos los resultados clave que se esperan en cada Proyecto-País, especialmente en Paraguay y Perú que tienen su implementación más avanzada que Mali y Mozambique. La evaluación incluirá todas las actividades desarrolladas bajo el período en estudio (mayo 2015-junio 2020).

## Clientes de la evaluación

Los principales clientes de la evaluación son las instituciones gubernamentales y las partes interesadas nacionales en los países seleccionados, la ABC, las instituciones brasileñas cooperantes y la OIT (Oficina Regional y Oficinas de País involucradas,

---

<sup>14</sup> Disponible en: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_mas/---eval/documents/publication/wcms\\_420989.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_mas/---eval/documents/publication/wcms_420989.pdf)

<sup>15</sup> Disponible en: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_mas/---eval/documents/publication/wcms\\_165982.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_mas/---eval/documents/publication/wcms_165982.pdf)

Oficina de Evaluación (EVAL-HQ), Servicio de Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo (FUNDAMENTALS-HQ), Alianzas para el Desarrollo (PARDEV-HQ), Actividades Sectoriales (SECTOR-HQ) y otras unidades relevantes.

#### **Internos de la OIT:**

- Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe
- Equipo global del Proyecto
- FUNDAMENTALS
- GOVERNANCE
- PARDEV
- EVAL
- SECTOR

#### **Brasil**

- Agencia Brasileña de Cooperación (ABC)
- Asociación Brasileña de Productores de Algodón (ABRAPA)
- Instituto Brasileño del Algodón (IBA)
- Secretaria Especial de Previdencia y Trabajo del Ministerio de Economía (SEPRT)
- Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial (SENAI)
- Organizaciones de empleadores
- Organizaciones de trabajadores

#### **Paraguay**

- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTESS)
- Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)
- Secretaria de Acción Social (SAS)
- Secretaría Nacional de la Niñez y la Adolescencia (SNNA)
- Secretaria Técnica de Planificación (STP)
- Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)
- Organizaciones de empleadores
- Organizaciones de trabajadores

#### **Mali**

- Ministerio del Diálogo Social, del Trabajo y de la Función Pública (MDSTFP)
- Compañía de Mali para el Desarrollo de Textiles (CMDT) Dirección Nacional de Agricultura (DNA)
- Confederación de Sociedades Cooperativas de Productores de Algodón (C-SCPC)
- Organizaciones de empleadores
- Organizaciones de trabajadores

**Perú**

- Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI)
- Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE)
- Organizaciones de empleadores
- Organizaciones de trabajadores
- Organizaciones de productores de algodón

**Mozambique**

- Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MITSS)
- Instituto del Algodón de Mozambique (IAM)
- Fórum Nacional de Productores de Algodón de Mozambique (FONPA)

## V. Metodología de la evaluación

---

A continuación, se presenta la metodología del ejercicio de evaluación de medio término independiente propuesto. Si bien el equipo evaluador puede proponer cambios en la metodología, dichos cambios deben ser comunicados al Gerente de la Evaluación, que los analizará y presentará al Comité de Evaluación para discutirlos y aprobarlos siempre y cuando la investigación y el análisis sugieran que deba hacerse cambios, se aborde el rango indicado de preguntas y que los cambios propuestos impliquen grandes modificaciones.

El marco conceptual básico sobre el cual se desarrollará esta evaluación es el de las Directrices de Política de la OIT para realizar evaluaciones basadas en los resultados ([Directrices de la Política de la OIT para Evaluaciones Basadas en Resultados: principios, racionalidad, planificación y gestión – en inglés](#)). La calidad general de los resultados del proyecto toma en consideración los logros generales del proyecto en comparación a los objetivos o metas esperados.

La OIT se adhiere a las normas y estándares de evaluación del sistema de las Naciones Unidas. La evaluación deberá adoptar un enfoque que reconozca el rol del género en el desarrollo económico y social. Asimismo, incluirá una matriz de preguntas de evaluación con preguntas de evaluación, indicadores cualitativos y cuantitativos y técnicas de recopilación de datos diseñados para ser sensibles al género y maximizar la participación. El análisis de género se debe reflejar a lo largo de los hallazgos, conclusiones y recomendaciones.

La evaluación se lleva a cabo en medio de la crisis causada por la Covid-19. En vista de la evolución del problema y de las medidas de confinamiento y distanciamiento social adoptadas por los gobiernos de la región, las actividades de evaluación enfrentarán serias limitaciones y restricciones para la recopilación de datos de manera presencial, ya sea a nivel de reuniones presenciales, entrevistas individuales cara a cara o mediante reuniones grupales. Debido a esta situación y la propia naturaleza de la intervención de la OIT a través de este proyecto objeto de evaluación, las entrevistas se plantean 100% remotas en caso las restricciones de cierre de fronteras y confinamiento se mantengan, pero se demanda la aplicación de técnicas innovadoras para la recopilación de información individual y grupal a través de tecnología digital (ver [Implicaciones de la COVID-19 en evaluaciones en la OIT](#) - en inglés). Siempre que sea posible, se deben considerar técnicas como la agrupación de entrevistas para así reducir la carga sobre los actores sociales que serán entrevistados. Si las medidas restrictivas en los países objeto de esta evaluación se modifican al inicio de la evaluación, se considerará un híbrido que combine entrevistas remotas, sobre todo a

actores institucionales, pero también entrevistas presenciales manteniendo el distanciamiento social tanto en entrevistas individuales como en grupos focales reducidos. En ninguna circunstancia se deberá poner en peligro la salud e integridad de las/los consultoras/es / evaluador/ases y entrevistadas/os.

El uso de métodos en línea requiere una buena conectividad, herramientas y, sobre todo, una base de datos sólida con datos de contacto de los constituyentes y las partes interesadas. Es posible que este último no siempre esté disponible, mientras que el primero puede ser problemático en ciertos países o regiones, como los que serán objeto de esta evaluación.

**Enfoque de la evaluación.** Tanto para un escenario de evaluación con entrevistas 100% remotas o para un híbrido que combine entrevistas presenciales manteniendo el distanciamiento social y entrevistas remotas a actores institucionales, se sugiere adoptar un enfoque de dos etapas con entrevistas breves con las partes interesadas prioritarias identificadas inicialmente y luego, realizar un seguimiento con las personas identificadas como capaces de proporcionar información detallada. Estas personas podrían estar incluidas en la lista inicial pero también surgir como “actor clave” durante esas entrevistas de la primera ronda (por ejemplo, usuarios de los resultados del proyecto más allá del proyecto). Este enfoque gradual de las entrevistas y la recopilación de datos permite utilizar diferentes métodos en diferentes etapas a medida que se ajustan las restricciones de la emergencia de la COVID-19.

**Revisión documental.** El ejercicio de evaluación se llevará a cabo mediante un análisis documental de los materiales apropiados, incluyendo el documento del proyecto, los informes de progreso, los productos del Proyecto, los resultados de los procesos de planificación interna, la línea de base del Proyecto, el informe de análisis de evaluabilidad y los indicadores de seguimiento. También se consultarán y analizarán materiales pertinentes de fuentes secundarias provistos idealmente por las partes interesadas de los países socios del Proyecto.

Al inicio de la fase de análisis documental, el equipo evaluador sostendrá una entrevista virtual (WebEx, Skype o Zoom) con la Coordinadora del Proyecto-Global y su equipo completo.

Una vez concluida la fase de análisis documental, se espera que el equipo evaluador elabore un breve documento que indique el enfoque metodológico del ejercicio de evaluación, para su discusión y aprobación por la Directora de Evaluación y su posterior remisión al equipo del proyecto para obtener retroalimentación.

Al inicio de la fase de análisis documental, el equipo de evaluación sostendrá un Skype con la Directora de Evaluación y los miembros del Comité de Evaluación conformado



por OIT y la ABC, a fin de que el equipo de evaluación tenga una adecuada comprensión del alcance, cambios y resultados clave de los proyectos así de como de las áreas de interés del equipo de proyecto respecto los productos de evaluación.

**Recolección de información.** El Proyecto Algodón con Trabajo Decente, es un proyecto con gestión centralizada en Brasil, pero con planes de trabajo (llamados Proyectos-País) en 4 países. La gestión se apoya fuertemente en la modalidad de interlocución "virtual" para la implementación de actividades. En tal sentido, la evaluación también hará uso del mismo enfoque para entrevistas con actores institucionales. Sumado a esto, como se mencionó anteriormente, las restricciones impuestas por la crisis de la COVID-19 demanda que la modalidad de recopilación de información sea principalmente virtual.

#### **Entrevistas clave:**

- ✓ Reunión virtual con el equipo del Proyecto en Brasil y socio financiador a fin de revisar y validar la Teoría de Cambio, los resultados e indicadores de medición.
- ✓ Entrevistas virtuales con los coordinadores nacionales de los 4 países cooperantes del Proyecto;
- ✓ Entrevistas virtuales con todos los actores sociales clave y representantes de instituciones gubernamentales identificados por el equipo del Proyecto y la Directora de Evaluación, y validados por el equipo evaluador;
- ✓ Entrevistas virtuales con otras personas o instituciones que pudiera sugerir el equipo evaluador.

**Recolección de información mediante trabajo de campo.** Dado el volumen de actividades y por haber un mayor avance de implementación en los países socios Perú y Paraguay, ambos casos ameritan estudios de caso en profundidad. En tan sentido, sería óptimo realizar trabajo de campo que recupere información directa de los beneficiarios finales siempre que las condiciones de contexto lo permitan con consultores/evaluadores nacionales en al menos uno de los países. El equipo evaluador realizará entrevistas en profundidad y/o grupos focales manteniendo el distanciamiento social con los actores claves y beneficiarios finales (si aplica) de las instituciones que ejecutaron acciones en el marco del proyecto.

En caso no sea posible realizar visitas al terreno a causa de las restricciones impuestas por la emergencia de la COVID-19, se realizarán consultas virtuales con un conjunto amplio de actores y con técnicas comprensivas de recojo de información virtual que permitan construir estos estudios de caso.

**Taller de devolución de resultados finales (presencial o virtual).** Se realizará un taller/reunión virtual de presentación de resultados en el que participarán los ejecutores clave y grupos de interés para recoger recomendaciones y poner a prueba las principales conclusiones y recomendaciones de la evaluación. Fecha sugerida: Diciembre 2020.

El equipo evaluador será responsable de la organización metodológica del taller en coordinación con la Directora de Evaluación. La identificación de los participantes del taller y la logística estará a cargo del equipo del proyecto en Brasil, en consulta con el equipo evaluador y la Directora de Evaluación. Producto de esta presentación de resultados se esbozará un plan de acción para implementar las recomendaciones de la evaluación.

**Mapa o lista completa de actores.** Un elemento central para el éxito de una evaluación principalmente remota y en un contexto de crisis es el mapa de actores. En esta lista (o mapa idealmente) se debe indicar claramente el papel y el grado de participación de cada parte interesada en el proyecto para facilitar la priorización de las entrevistas y el esfuerzo por tratar de conectarse con esas partes interesadas. Esto también debería incluir a las partes interesadas que se considerarían usuarios de los resultados del proyecto (contribución más amplia y sostenibilidad) y que pueden proporcionar contexto al proyecto. Una primera lista sugerida de entrevistas se anexará a estos Términos de Referencia. La lista definitiva se cerrará luego de iniciada la evaluación.

## **VI. Criterios de Evaluación: Matriz de Evaluación y Esquema para la Valoración de los Criterios.**

*Debido a la actual pandemia de COVID-19 los países han implementado diferentes medidas para restringir la movilidad de las personas, tanto dentro de sus países como fuera de ellos. En este contexto EVAL ha diseñado una guía para transitar de un escenario de evaluaciones regulares con misiones en el terreno a evaluaciones con diferentes grados de trabajo a distancia con mayor dependencia en métodos en línea (entrevistas, encuestas, discusiones virtuales, entre otras).*

El equipo de evaluación mantendrá una estrecha relación con los socios, el equipo de coordinación del proyecto global, la Gerente de la Evaluación, la ABC, las representaciones de la OIT en los países seleccionados, coordinadores/as de proyectos país y con todas las partes interesadas.

El Equipo de Evaluación puede discutir con las autoridades competentes cualquier tema pertinente a su trabajo; sin embargo, ésta no tiene autorización para hacer ningún compromiso en nombre del Gobierno de Brasil, la Cooperación Brasil-OIT o la OIT.

### **Criterios de la evaluación.**

La evaluación se centrará en identificar y analizar las preguntas clave relacionadas a los criterios de evaluación mirando hacia el logro de los resultados / objetivos del proyecto utilizando, como punto central pero no único, los indicadores en el marco lógico del Proyecto. La evaluación analizará el Proyecto en relación con sus propios objetivos, marco lógico (componente global y países), logros y debilidades, teniendo en cuenta:

### **Criterio de Pertinencia**

La “Pertinencia” se refiere a la medida en que los objetivos de una intervención para el desarrollo son congruentes con los requisitos de los beneficiarios, las necesidades del país, las prioridades globales y las políticas de los asociados y donantes”.

A) En el ámbito de los **Objetivos de Desarrollo Sostenible**, el Proyecto Algodón con Trabajo Decente busca responder al llamado de la Agenda 2030 en los diversos temas de cooperación y trabajo decente, más específicamente por los objetivos y metas:

**Objetivo 8:** *Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.*

**Meta 8.6:** *Para el año 2020, reducir sustancialmente la proporción de jóvenes que no tienen empleo, la educación o la formación.*

**Meta 8.7:** *Adoptar medidas inmediatas y eficaces para erradicar el trabajo forzoso, poner fin a las formas modernas de esclavitud y la trata de seres humanos y asegurar la prohibición y eliminación de las peores formas de trabajo infantil, incluidos el reclutamiento y la utilización de niños soldados, y, a más tardar en 2025, poner fin al trabajo infantil en todas sus formas.*

**Meta 8.8:** *Proteger los derechos laborales y promover entornos de trabajo seguros para todos los trabajadores, incluidos los trabajadores migrantes, en particular las mujeres migrantes y las personas con empleo precario.*

**Objetivo 17:** *Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible.*

**Meta 17.6:** *Mejorar la cooperación regional e internacional Norte-Sur, Sur-Sur y triangular en materia de ciencia, tecnología e innovación y el acceso a ellas y aumentar el intercambio de conocimientos en condiciones mutuamente convenidas, entre otras cosas mejorando la coordinación entre los mecanismos existentes, en particular en el ámbito de las Naciones Unidas, y mediante un mecanismo mundial de facilitación de la tecnología.*

**Meta 17.9:** *Aumentar el apoyo internacional a la ejecución de programas de fomento de la capacidad eficaces y con objetivos concretos en los países en desarrollo a fin de apoyar los planes nacionales orientados a aplicar todos los Objetivos de Desarrollo Sostenible, incluso mediante la cooperación Norte-Sur, Sur-Sur y triangular.*

El Proyecto también está alineado con la [Iniciativa Regional América Latina y el Caribe Libre de Trabajo Infantil](#) que también ha sido una respuesta adelantada a la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Se trata de un innovador instrumento de cooperación intergubernamental creado por 30 países de la región, que cuenta también con el compromiso de organizaciones de empleadores y trabajadores, América Latina y el Caribe se propone alcanzar la meta 8.7 de la Agenda 2030, que busca acabar con toda forma de trabajo infantil para 2025.

B) El Marco Estratégico de la OIT: El Proyecto Algodón con Trabajo Decente, contribuye al alcance de los resultados globales de la OIT establecidos por su Consejo de Administración y aprobados por la Conferencia Internacional del Trabajo (CIT) en el Programa y Presupuesto de la OIT para el bienio 2020-2021 (haga clic para acceder a las versiones en [inglés](#), [español](#) y [francés](#)). En este documento, la cadena productiva del algodón y de prendas de vestir es mencionada entre las cadenas productivas clave para acción de la OIT junto a sus constituyentes:

*"Producto 7.1. Mayor capacidad de los Estados Miembros para asegurar el respeto, la promoción y el cumplimiento de los principios y derechos fundamentales en el trabajo*

*[...]*

*187. A nivel de los países, la OIT prestará apoyo a sus mandantes a fin de que éstos: [...]*

*fortalezcan las instituciones y las alianzas destinadas a proteger los principios y derechos fundamentales de los trabajadores en las principales cadenas de suministro, tanto nacionales como mundiales, prestando una atención especial a las cadenas de suministro de la confección y el algodón, la minería y la agricultura, en particular mediante análisis, políticas y programas que tengan en cuenta las cuestiones de género."*

Con relación a la meta 8.7, el Proyecto está alineado también a la [Alianza 8.7](#) "Concertar esfuerzos a escala mundial para erradicar el trabajo infantil y el trabajo forzoso, las formas modernas de esclavitud y la trata de personas".

C) El Marco de Planificación por País (MPP) de cada uno de los países socios de la cooperación, destacando los casos de Paraguay, Perú, Mali y Mozambique.

D) Los Principios de la Cooperación Sur-Sur: Igualdad entre pares; Participación; Beneficio Mutuo; Ausencia de condicionalidades; No interferencia en los asuntos de otros Estados; Respuesta a prioridades de los países en desarrollo.

La medida en que la estrategia y acciones del proyecto están alineados con las prioridades de: la OIT, los constituyentes, los Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD), los marcos nacionales de desarrollo, las prioridades y necesidades subregionales, nacionales y locales, el marco de la CSS y CSST de la ABC, y la Agenda 2030:

1. ¿El "problema" justifica la intervención definida en términos de escala, distribución geográfica y población objetivo? ¿Bajo qué criterios se eligió convocar a los países socios del Programa? ¿Las acciones y actividades por país fueron identificadas en base a demandas nacionales?
2. ¿En qué medida el Proyecto complementó y creó sinergias con otros Proyectos/ programas de la OIT, de la ABC y de NNUU?
3. ¿En qué medida el Programa se vincula y contribuye con las prioridades del Programa y Presupuesto de OIT (bienios 16-17, 18-19, 20-21)? ¿En qué medida el

proyecto contribuye a las estrategias nacionales de desarrollo, al MANUD, a los ODS<sup>16</sup> y a otros marcos conjuntos de asistencia para el desarrollo?

4. ¿Se alinea el Programa en su conjunto con la estrategia de integración de la OIT sobre igualdad de género y no discriminación y se hace referencia explícita a ella?
5. ¿Las estrategias y objetivos del proyecto, así como sus líneas de acción, continúan siendo relevantes para las políticas y medidas de respuesta del gobierno, los interlocutores sociales, el sistema de las Naciones Unidas y otros socios clave a la crisis de la COVID-19?

### Criterio de Validez del Diseño

- A) La coherencia de la teoría de cambio<sup>17</sup> en que se basa el Proyecto "Paraguas" como componente global incluyendo el análisis de la teoría del cambio de los proyectos países en fase de implementación; incluyendo la lógica de relación causal entre insumos, actividades, productos esperados, resultados e impactos respecto a los objetivos específicos y de desarrollo, así como respecto al objetivo general de la cooperación Brasil-OIT para la Promoción de Trabajo Decente.
- B) La coherencia del diseño del Proyecto, incluyendo:
  - (i) MML - la consistencia de su Matriz de Marco Lógico global y de los países en fase de implementación, lo cual incluye analizar la consistencia entre objetivo, resultado y productos y validez de los indicadores, supuestos y riesgos<sup>18</sup>;
  - (ii) DURACIÓN - Duración del proyecto "paraguas" y de los componentes global y países teniendo en cuenta la extensión de plazo [revisado y aprobado 2019](#);
  - (iii) PRESUPUESTO - adecuación de las asignaciones presupuestarias totales de todos los componentes, así como de las asignaciones para lograr los productos y resultados, tanto del componente global como de los componentes países;

---

<sup>16</sup> La conexión con los ODS debe abordarse desde un enfoque dinámico de políticas, es decir, no solamente identificar si existe vinculación con algún ODS, sino también considerar cómo se están relacionado el proyecto con otras políticas que le afectan y sus respectivos ODS.

<sup>17</sup> Igual que otras naciones, en Brasil la Teoría del Cambio es utilizada por agencias gubernamentales que actúan en campos sociales, con el especial propósito de construir sus programas y proyectos de manera colaborativa y para comunicar mejor sus líneas de acción.

<sup>18</sup> La relación de causa-efecto, junto con los indicadores, supuestos y riesgos, se encuentran expresados en la matriz de marco lógico del proyecto.

- (iv) SOCIOS - identificación de las Instituciones Brasileñas cooperantes e Instituciones nacionales socias del proyecto como contrapartes, así como de los participantes de la cooperación (beneficiarios), así como el análisis de las capacidades técnicas, operaciones y funcionales de las contrapartes
- (v) MECANISMO DE GESTIÓN - estructura institucional y acuerdos de gestión con especial énfasis en los sistemas de gobernanza teniendo en cuenta el mecanismo innovador de cooperación Sur-Sur trilateral en el que se basa esta cooperación;
- (vii) ENFOQUE Y METODOLOGÍA – áreas de actuación del proyecto teniendo en cuenta los cambios incorporados en el diseño del proyecto en 2017, y en 2019 con la aprobación de la extensión;
- (viii) SINERGIAS - inclusión de elementos en el diseño del Proyecto que faciliten la complementariedad y generación de sinergias entre programas de instituciones socias y con otros proyectos en los países/región, así como de la Cooperación Brasil-OIT; teniendo en cuenta que éste es un valor añadido esperado del mecanismo de CSST;
- (ix) COOPERACIÓN SUR-SUR - Coherencia con los principios de la cooperación Sur-Sur: Igualdad entre pares, horizontalidad; Beneficio Mutuo; Ausencia de condicionalidades; No interferencia en los asuntos de otros Estados; Respuesta a prioridades de los países en desarrollo.

### **Preguntas sugeridas:**

1. ¿La teoría del cambio del proyecto es comprensiva, integra factores externos, es realista en sus plazos y se basa en un análisis sistémico?
2. ¿Era el mecanismo de M&E apropiado y comprehensivo al momento de la aprobación del proyecto: ¿Incluyó una línea base?; ¿Contaba con indicadores y metas apropiados y realistas para lo que se quería medir? ¿se han identificado riesgos y medidas de mitigación?
3. ¿Las estrategias, acciones y productos del proyecto capturan todas las sinergias posibles y se complementan para alcanzar los resultados previstos? ¿Qué vínculos se han establecido hasta ahora con otras iniciativas/proyectos de las Naciones Unidas, de ABC u otros socios cooperantes que operan en los países promoviendo el trabajo decente en la cadena del algodón?
4. ¿En qué medida y cómo el diseño integra (o hace referencia) la igualdad de género y la no-discriminación, la sostenibilidad ambiental, las Normas Internacionales del Trabajo, los mecanismos de Dialogo Social, as prescripciones de los Convenios Internacionales ratificados por los países y a las recomendaciones de la Comisión

de Expertos en Aplicación de Convenios?

5. ¿Los socios tienen una comprensión común sobre el concepto de la CSST y de sus potencialidades y desafíos? ¿Qué compromisos asumieron desde el diseño del proyecto?
6. ¿Ha sido efectiva la aprobación de la extensión del proyecto en 2019 incorporando cambios en los productos global y país?
7. ¿En qué medida el proyecto ha adaptado su enfoque o ha sido flexible para adaptarse a cambios en el contexto de implementación y a la crisis de la Covid-19 y cuáles han sido las implicaciones en la priorización de acciones, población objetivo y grado de logro del proyecto? ¿Se ha utilizado de manera adecuada las fortalezas y la capacidad del proyecto en la adaptación?

### Criterio de Efectividad

La medida en que se puede atribuir al proyecto su contribución al objetivo de desarrollo y a los objetivos específicos y, más concretamente, si los resultados declarados se han producido satisfactoriamente, para quiénes están funcionando mejor las estrategias planteadas y para quiénes menos. Se valorará si se han creado sinergias con iniciativas nacionales y con otros proyectos cooperación técnica internacional (resultados diferenciados por país).

#### **Preguntas sugeridas:**

1. ¿El mecanismo de cooperación Sur-Sur Trilateral (CSST) es eficiente y eficaz en el logro de los objetivos fijados por la cooperación? ¿Está permitiendo involucrar de manera directa a actores subnacionales, privados y de la sociedad civil a fin de fortalecer la realización y apropiación de las acciones y resultados? ¿Cuál es la contribución/aportes de las Instituciones Brasileñas Cooperantes (IBCs) en el logro de los objetivos fijados por la cooperación? ¿En qué medida se comparten responsabilidades de manera equilibrada entre Brasil y las partes cooperantes? ¿Con este mecanismo se promueve una mayor apropiación por parte de los países cooperantes?
2. ¿Cuán bien se han logrado y vienen logrando los objetivos del proyecto en cuanto a desarrollo de capacidades en las instituciones públicas de los países socios del proyecto? ¿Qué resultados, intencionados e involuntarios, ha logrado el proyecto en sus componentes País desde la firma del proyecto Global y países?
3. ¿Cuáles fueron los cambios observables (tangibles e intangibles) y qué tan eficaz



ha sido proyecto en los países (Paraguay y Perú, Mali y Mozambique)?

4. ¿Los productos están siendo utilizados por las partes interesadas? ¿Cuál ha sido el nivel de satisfacción de beneficiarios directos, los mandantes y principales grupos de interés?
5. ¿Cuán efectivas fueron la estrategia y las acciones del proyecto para avanzar en la igualdad de género?
6. ¿En qué medida las diferentes organizaciones y actores involucrados han contribuido al logro de los objetivos específicos del Programa? (*valorar diferencias por país socio*)
7. ¿En qué medida se aceptaron e implementaron las recomendaciones del análisis de evaluabilidad? ¿Qué cambios (estrategias y mecanismo de M&E) se han observado como resultado de aplicar estas medidas?
8. La realización u ocurrencia de riesgos en la fase de implementación, ¿En qué medida afectaron la consecución de los productos/resultados?; ¿Cuáles serían las implicaciones de la crisis de la Covid-19 y de la respuesta nacional en los países socios en la efectividad y eficiencia de las actividades que tendrían que ser implementadas por el Programa? ¿Cuáles serían las implicaciones para el diálogo social y el tripartismo (proceso y resultado) y las normas internacionales del trabajo, género y discriminación? ¿Qué valor agregado/ventaja está teniendo el mecanismo de CSST en responder frente al contexto de la crisis de la COVID-19?
9. ¿En qué medida el Proyecto desarrolló alianzas efectivas con organizaciones locales, nacionales o regionales, distintas a la OIT y a los socios para el desarrollo (organizaciones de empleadores y de trabajadores, sector privado, sociedad civil, ONGs, universidades y otros) que permitirán complementar sus acciones, propiciar la consecución de los resultados esperados y/o contribuir a la sostenibilidad de los resultados logrados?

### Criterio de Eficiencia

La productividad del proceso de implementación del proyecto como una medida para evaluar en qué medida los resultados obtenidos son el resultado de un uso eficiente de los recursos financieros, materiales y humanos.

#### **Preguntas sugeridas:**

1. ¿Cómo se compara la ecuación de costo/tiempo contra producto/resultado del

proyecto con aquella de otros proyectos similares, si los hay?

2. ¿Se han asignado recursos (financieros, humanos, tiempo, experiencia, etc.) estratégicamente para garantizar el logro de resultados?
3. ¿Se han utilizado los recursos de manera eficiente? ¿Se podrían haber logrado los mismos resultados a un costo menor? ¿La calidad y cantidad de los productos / productos están en línea con los recursos movilizados?

### Criterio Eficacia de la Gestión

A) Estructura de implementación global y en cada uno de los proyectos países.

B) Programación y orientación de las actividades: existencia de mecanismos eficaces y eficientes, incluyendo gestión integrada y compartida entre las partes que integran esta cooperación según los roles acordados para cada una.

C) Gestión de recursos financieros, incluyendo: (i) coherencia y solidez de las Revisiones Presupuestarias en adecuar el presupuesto a los requisitos de la implementación y los objetivos del Proyecto Global y asignaciones específicas para lograr los objetivos fijados por la cooperación; Estado de avance de las ejecuciones presupuestarias de los componentes global y países y balance del presupuesto en el momento de la evaluación; Transparencia del uso de recursos financieros.

D) Gestión de la operación. Incluyendo:

(i) Eficacia del monitoreo interno y de los procesos de revisión; mecanismos y herramientas utilizados por el Proyecto para el monitoreo del desempeño de sus actividades, su eficiencia y eficacia para gestión;

(ii) Eficacia de los canales de comunicación entre las partes, así como de los procesos de revisión.

E) Apoyo técnico, administrativo y financiero:

(i) Calidad y cantidad de apoyo administrativo y técnico de la OIT, incluyendo la coordinación entre la oficina Brasil y representaciones de la OIT en países socios;

(ii) Oportunidad, calidad y cantidad de los aportes y apoyo de las instituciones brasileñas cooperantes, así como de los gobiernos de los países participantes.

En qué medida las capacidades y arreglos de gestión implementados por la OIT, por el socio (ABC) y los constituyentes contribuyen al logro de los resultados esperados.

**Preguntas sugeridas:**

1. ¿Cuán efectivo fue el apoyo (político, técnico y operacional) brindado hasta ahora por la OIT (unidades administrativas y financieras regionales) al Proyecto? ¿Cuán efectivo e integrado ha sido el trabajo entre las diferentes áreas y unidades que participaron del proyecto?
2. ¿Cuál ha sido el rol técnico de FUNDAMENTALS? ¿En qué medida las acciones coordinadas/conjuntas con la Organización de Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) y otras agencias han facilitado la consecución de resultados? En caso de haber habido adaptaciones producto de la crisis del COVID-19, ¿Qué nivel de soporte se recibió?
3. ¿La estructura de gobernanza del Programa responde de manera adecuada al logro de los resultados y a los desafíos de la sostenibilidad?
4. ¿En qué medida los mecanismos de seguimiento para medir el avance en el cumplimiento de productos y resultados se utilizaron para la mejora en el proceso de toma de decisiones? ¿El conocimiento generado ha sido documentado y compartido y ha permitido proporcionar soluciones innovadoras y factibles y aprovechar las lecciones aprendidas?
5. ¿Ha hecho el proyecto un uso estratégico de la coordinación y colaboración con otros proyectos y sectores/departamentos técnicos de la OIT, de Naciones Unidas e instituciones nacionales?
6. ¿Tenía el proyecto algún mecanismo de retroalimentación por parte de los beneficiarios para sugerencias y quejas? Si es así, ¿qué tan efectivo fue? Si no, ¿cómo se manejaron en la práctica las sugerencias y quejas de los socios / beneficiarios?

**IMPLEMENTACIÓN. Desempeño en la consecución de productos y resultados:  
La orientación hacia el impacto y la sostenibilidad**

Se analizará el nivel de logro de los objetivos inmediatos y la primera evidencia de contribución hacia objetivos finales utilizando fuentes de información verificables. En el análisis de la sostenibilidad se valorará en qué medida se ha llevado a cabo un adecuado desarrollo de capacidades de los interlocutores sociales para asegurar que

existan mecanismos para sostener las actividades y si es probable que los resultados existentes se mantengan más allá de la finalización del proyecto; en qué medida el conocimiento desarrollado a lo largo del proyecto (estudios, documentos de investigación, informes técnicos de progreso, manuales y otras herramientas) todavía se puede utilizar después de finalizado el proyecto para informar las políticas y habilidades de los profesionales, actitudes, etc.).

(i) Perspectivas para sostener y ampliar los resultados definidos por la iniciativa por parte de los beneficiarios e instituciones responsables en los países en fase de implementación (Perú y Paraguay; Mali y Mozambique) después de su finalización. La evaluación de la sostenibilidad incluirá, según sea oportuno: Sostenibilidad institucional, técnica, económica y social de las tecnologías, innovaciones y/o procesos propuestos; Perspectivas para la utilización institucional e incorporación de las nuevas capacidades adquiridas, o su difusión más allá de los beneficiarios o del proyecto/programa; Sostenibilidad medioambiental: contribución de la iniciativa para la gestión sostenible de los recursos naturales, en términos de mantenimiento y/o regeneración de la base de recursos naturales. Además, el análisis de la sostenibilidad deberá tomar en consideración los riesgos relacionados a la sostenibilidad financiera, sociopolítica, institucional y ambiental de los resultados del Proyecto. Se deberán identificar los principales riesgos y explicar cómo estos riesgos podrán afectar la continuidad de los beneficios después de que finalice el proyecto. En este sentido, el análisis de la sostenibilidad deberá comparar los riesgos a la continuidad contra los beneficios del proyecto.

### **Preguntas sugeridas:**

1. ¿Cuáles son los efectos positivos ya observables del Proyecto (por país socio) en términos de iniciativas para el diseño e implementación de políticas y programas nacionales y subregionales para promover el trabajo decente la cadena de valor del algodón? *(este aspecto debería analizarse identificando los puentes o sinergias desarrollados por el Proyecto con distintos operadores en los países socios en la cadena del algodón. También se deberá valorar la contribución del Proyecto en relación con las interconexiones estructurales que podrían existir en el desarrollo de iniciativas de desarrollo sostenible).*
2. ¿En qué medida se han tomado en cuenta consideraciones de sostenibilidad en la implementación del proyecto?
3. En este punto de la implementación del Proyecto, ¿Se ha fortalecido suficientemente la capacidad de los socios implementadores para garantizar la

sostenibilidad de los logros más allá del período de implementación previsto para el Proyecto y de los Proyectos-País?

4. ¿Cómo se han visto afectadas las actividades previstas para el tramo final del proyecto por la crisis de la COVID-19 u otros factores contextuales relevantes (políticos, sociales, institucionales, etc.)? ¿Qué medidas de mitigación (si las hay) se han adoptado para permitir que continúen las actividades?
5. ¿Qué impacto se espera que tenga la crisis de la COVID-19 en la sostenibilidad de los logros del proyecto? ¿Qué medidas de mitigación podrían adoptar las partes interesadas del proyecto para minimizar el impacto negativo?

### Consideraciones para la formulación de las Lecciones Aprendidas

Lecciones aprendidas que se pueden extraer del período de implementación del “proyecto paraguas” para su consideración en la implementación de acciones en los proyectos países pendientes de firma o en fases iniciales, así como en la implementación del componente global y países que están en fases de finalización.

Con base en este análisis, la evaluación obtendrá conclusiones específicas y formulará recomendaciones que delineen las acciones que sean necesarias para que posteriormente los gobiernos de los países, Brasil, OIT y / o terceros las adopten y puedan garantizar el logro de resultados e incluyan la necesidad de definir medidas complementarias.

La evaluación hará referencia a buenas prácticas específicas y a lecciones aprendidas de interés para otras actividades similares. Cualquier propuesta de apoyo adicional debe especificar los objetivos principales, los productos y recursos requeridos.

Una pregunta sugerida que indaga por las lecciones aprendidas:

¿Cuáles son los aprendizajes en el diseño, la implementación y gestión del proyecto, incluyendo las formas/procesos en que el proyecto fomentó asociaciones para lograr los resultados esperados?

En base a este análisis, la evaluación obtendrá conclusiones específicas y formulará recomendaciones para ulteriores acciones necesarias por parte de la ABC/MRE, Gobiernos nacionales países socios, de la OIT y / o de terceros para garantizar la

orientación hacia resultados, incluida la necesidad de definir medidas complementarias.

## VII. Principales productos: Informe de Inicio, Informe de Avance e Informe Final de evaluación independiente

---

La evaluación dará como resultado un informe de evaluación conciso que detalla el desempeño general y específico del proyecto según la evaluación en términos de relevancia y ajuste estratégico de la intervención; validez del diseño de la intervención; progreso y efectividad de la intervención; eficiencia del uso de los recursos; efectividad de los arreglos de manejo y de la gobernanza; orientación al impacto y sostenibilidad de la intervención; como se define en las Directrices de la OIT para la preparación de evaluaciones independientes de programas y proyectos de la OIT. ([ILO Policy Guidelines for Results-Based Evaluation](#)).

El **evaluador** deberá cumplir con las siguientes entregas:

- **Producto 1 (Informe de Inicio).** El Informe de Inicio, de no más de 15 páginas, será propuesto por el equipo evaluador y remitido para su revisión y aprobación del Comité de Evaluación. Este Informe deberá incluir una descripción de la metodología a emplearse, fuentes y procedimientos que se utilizarán para la recolección de datos, actividades clave, cuestionarios de entrevista, lista de actores clave, preguntas de la investigación, indicadores de cumplimiento y el calendario de la evaluación. Este informe se utilizará como punto inicial del acuerdo y entendimiento entre el equipo evaluador y el contratante (consulte Checklist 3: [Escribiendo el Informe de Inicio](#)<sup>19</sup>).

En este primer producto, dada las circunstancias impuestas por la emergencia de la COVID-19, es posible que el equipo evaluador, luego de hacer la revisión documental, sugiera ajustar a la metodología sugerida en estos términos de referencia (TDR), incluyendo una revisión de la matriz de evaluación e indicadores, como se menciona en la sección previa.

**Cada pregunta deberá reflejar claramente si las metodologías en línea / virtuales están justificadas para cada pregunta y si pueden proporcionar datos suficientes.**

Para cada pregunta de evaluación sugerida a continuación se deberá reflexionar sobre las fuentes de información y metodología disponible para responderlas. En caso las condiciones no estén dadas, ya sea por el contexto o por la ausencia de fuentes de información, se podrá justificar no abordar alguna pregunta en particular. Esto deberá ser aprobado por la Directora de Evaluación.

---

<sup>19</sup> Disponible en <https://1drv.ms/b/s!AiCiycggmNT4h5xyu6NLjqdZbterMw?e=eNQVxn>

- ▶ **Productos 2 y 3 (Informe de Avance - producto 2 e Informe Final de evaluación - producto 3).** El informe de evaluación deberá ser presentado a Cybele Burga, Gerente de la Evaluación, y al Comité de Evaluación. El informe deberá seguir los formatos de presentación de OIT, conteniendo los arreglos necesarios a ABC, y alrededor 50 páginas de extensión, excluyendo anexos. Los anexos del informe incluirán: las preguntas e indicadores utilizados para la investigación, los cuestionarios definitivos utilizados en el trabajo de campo, los resultados de la encuesta, las tablas con valoración de los criterios, resumen de cada reunión, una lista de las personas entrevistadas y una lista de los documentos revisados.
- ▶ El informe debe ser establecido en línea con las listas de verificación y guías de la Oficina de Evaluación de la OIT para los informes de evaluación (ver Anexo de estos TDR **Guías y plantillas de la Política de Evaluación de la OIT de consulta obligatoria**).

**Este Informe Final deberá incluir:**

- (1) Cubierta con los datos clave de la asignación y el Estudio;
- (2) Tabla de contenidos y listas (anexos y tablas o gráficos)
- (3) Listado de siglas o abreviaturas
- (4) Resumen ejecutivo (no más de 5 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 del estudio
    - 4.1.4. Metodología de la 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 independiente de medio término
  - 5.3. Metodología y preguntas de evaluación
  - 5.4. Principales hallazgos ordenados conforme a los cinco criterios del marco analítico
- (6) Conclusiones
  - 6.1. Conclusiones
  - 6.2. Lecciones aprendidas (según [hyperlink](#))
  - 6.3. Buenas prácticas (según [template de EVAL](#))
  - 6.4. Recomendaciones
- (7) Anexos (lista de entrevistas, resumen de las reuniones, reuniones de los interesados, otra información relevante)

**Consulte Checklist 5:** [Preparación del Informe de Evaluación.](#)



El informe deberá seguir la plantilla de formato EVAL, incluyendo una página de título (consulte **Checklist 7:** [Presentación en la portada de evaluación](#)). La calidad del Informe será calificada en base a los estándares de calidad de EVAL (consulte **Checklist 6:** [Analizando la calidad de la evaluación](#)).

Mecanismo para el proceso de revisión y aprobación de los informes de evaluación.

El equipo de evaluación deberá presentar el informe final a fin de recibir comentarios, aclaraciones y sugerencias de las partes implicadas, en particular al Comité de Evaluación, y luego hacer una presentación virtual de los resultados más importantes previa a la preparación de la versión definitiva del Informe Final de evaluación al Comité y otros actores involucrados.

Una versión preliminar del informe de evaluación se pondrá a disposición de los distintos actores involucrados para recibir comentarios antes de su correspondiente finalización. El equipo de evaluación incorporará las sugerencias y comentarios, según lo considere pertinente.

Posterior a la aprobación del Comité y EVAL-GVA se realizará un taller de presentación de la versión definitiva del informe de evaluación para el Comité y otros actores involucrados.

**Resumen Ejecutivo para difusión** de alta circulación. El resumen ejecutivo deberá seguir el formato guía de EVAL, sintetizar los resultados más importantes de la evaluación por criterio de evaluación, lecciones aprendidas, buenas prácticas y recomendaciones y no deberá tener una extensión mayor a 5 páginas (consulte **Checklist 8:** [Preparación del Resumen Ejecutivo](#)).

**Producto 4. Power Point con principales resultados.** Presentación que resuma los aspectos más sustantivos del Informe Final de evaluación independiente, antecedentes, metodología empleada, principales hallazgos, conclusiones, lecciones aprendidas, buenas prácticas y recomendaciones. El objetivo de este producto es contar con información de los principales resultados para circularlos de manera masiva con los actores involucrados.

Las cuestiones de igualdad de género deberán ser abordadas de manera explícita a través de las actividades de evaluación que lleven a cabo el equipo evaluador, así como en los informes finales y en los eventos que se lleven a cabo en el marco del proceso de evaluación.

Todos los borradores y productos finales, incluyendo los documentos de apoyo, informes analíticos y los datos brutos deben ser proporcionados en versión electrónica compatible con el software de Microsoft Word para Windows. La información (datos) producida en el marco de esta evaluación, así como los derechos de autor sobre el Informe de Evaluación, son de propiedad exclusiva de la OIT. El uso de los datos para su publicación y otra forma de presentación sólo se puede hacer con el acuerdo de la OIT. Las principales partes interesadas puedan hacer un uso adecuado del informe de evaluación de acuerdo con el propósito original y con el reconocimiento adecuado.

La evaluación se llevará a cabo entre agosto y diciembre 2020. El informe final estará disponible hacia finales de diciembre 2020. La evaluación será financiada en 100% con fondos del Proyecto Global.

## VIII. Plan de trabajo propuesto para la evaluación

1. Este ejercicio de evaluación prevé un nivel de esfuerzo de 45 días efectivos de trabajo, los cuáles serán desarrollados entre mediados y finales de diciembre 2020 como máximo.

	Fecha prevista	Actividades principales
<b>Fase 1: Actividades preparatorias de la evaluación</b>	junio-julio 2020	Preparación de los TdR de la evaluación Identificación de los actores que participarán en el proceso de evaluación Preparación de la logística de la evaluación
<b>Fase 2: Proceso de evaluación</b>	<b>Revisión de escritorio:</b> agosto 2020	Reunión con el equipo de evaluación e intercambio de todos los documentos a ser revisados en el marco de la evaluación (Anexo I). Preparación de la agenda para el trabajo de campo para los dos países seleccionados para los estudios en profundidad. Envío del Informe de Inicio: finales de agosto/principios de septiembre 2020. Revisión y aprobación por parte de OIT y Comité de Evaluación: septiembre 2020
	<b>Entrevistas y visitas a campo:</b> septiembre – octubre 2020	Trabajo de campo (o entrevistas virtuales) a cargo del equipo evaluador: Perú/Paraguay <i>La decisión final sobre la estrategia a utilizar para la recopilación de información en estos países dependerá fuertemente de las condiciones de contexto y se decidirá en coordinación con la Gestora de la Evaluación/Comité de Evaluación y Equipo Evaluador.</i>
	<b>Sistematización de la información:</b> noviembre 2020	Preparación y envío del Informe Final Borrador al Comité de Evaluación: noviembre 2020 Revisión del Informe Final Borrador por parte del Comité de Evaluación Consolidación de comentarios al Informe por la Gerente de la Evaluación y envío al Equipo Evaluador: tercera semana de noviembre 2020. Preparación y envío del Informe Final al Comité de evaluación: diciembre 2020. <b>Taller de discusión/presentación de resultados</b> clave del informe final para recibir retroalimentación previa a la elaboración de versión definitiva.

		Elaboración y envío de versión definitiva para aprobación final al Comité de Evaluación y EVAL-GVA.
<b>Fase 3: Diseminación de resultados finales</b>	– diciembre 2020- enero 2021	<b>Taller de presentación de resultados finales de la evaluación</b> realizado en coordinación con los socios.

## IX. Los Pagos

---

1. Los recursos requeridos para este estudio son:

Honorarios del equipo evaluador<sup>20</sup>, los que serán pagados de la siguiente manera: 20% contra la entrega y aprobación del Informe de Inicio (Producto 1), que incluye el plan de trabajo definitivo y la metodología del estudio que se empleará; 30% contra la entrega y aprobación del informe de avance (Producto 2); 50% contra la entrega y aprobación de la versión definitiva del Informe final (Producto 3) en idioma español, y del Power Point de resultados finales también en español (Producto 4).

## X. Gestión y logística de la evaluación

---

1. El equipo de evaluación informará a la Gestora de la de la evaluación, Sra. Cybele Burga Solís, Oficial Regional de Evaluación de la OIT ([burga@ilo.org](mailto:burga@ilo.org)) y a un miembro del Comité de Evaluación, Sra. Mônica Salmito Noletto ([monica.noletto@abc.gov.br](mailto:monica.noletto@abc.gov.br) / [monica.noletto@itamaraty.gov.br](mailto:monica.noletto@itamaraty.gov.br)), Analista Líder del Programa Brasil-OIT en ABC.
2. La oficina de la OIT en Brasil brindará apoyo logístico y administrativo a través del Sr. Natanael Lopes, Oficial del Programa de Cooperación Brasil-OIT ([lopesn@ilo.org](mailto:lopesn@ilo.org)).

## XI. Consideraciones éticas

---

1. El equipo evaluador mantendrá la máxima confidencialidad relacionada con la información sensible y los comentarios que surjan durante las entrevistas individuales y grupales. Se les debe proporcionar suficiente espacio para hacer cualquier pregunta que puedan tener, y deben recibir respuestas a su satisfacción antes de comenzar la entrevista.
2. Esta evaluación cumple con las normas y estándares de evaluación de las UN y asegurará que se tomen en consideración las garantías éticas relativas a la

---

<sup>20</sup> En caso se realicen visitas al terreno a los países seleccionados para estudios de caso (Paraguay y Perú) la Oficina de OIT Brasil se hará cargo del pago a suma alzada por concepto de viáticos y la compra de pasajes aéreos por la ruta más directa y económica desde las ciudades de origen del equipo evaluador a las ciudades de destino.

independencia de la evaluación. Por favor, consulte las directrices éticas UNEG: <http://www.unevaluation.org/ethicalguidelines>.

- 3.** Para asegurar el cumplimiento de las normas de la OIT/NU que garanticen la independencia de la evaluación, el contratista no será elegible para un trabajo técnico en el Proyecto durante los próximos 12 meses y no podrá ser el evaluador de la evaluación final del Proyecto.

## XII. ENLACES PARA LOS ANEXOS

---

- ✓ **Documentos relevantes para el desk-review:** haga clique [aquí](#) para acceder a la carpeta.
- ✓ **Lista de personas para entrevistas:** haga clique [aquí](#) para acceder a la tabla.

## XIII. Referencias

---

### 1.1. Guías y plantillas de la Política de Evaluación de la OIT de consulta obligatoria

**ILO Policy Guidelines for evaluation: Principles, rationale, planning and managing for evaluations, 3<sup>rd</sup> ed.**

[http://www.ilo.ch/eval/Evaluationpolicy/WCMS\\_571339/lang--en/index.htm](http://www.ilo.ch/eval/Evaluationpolicy/WCMS_571339/lang--en/index.htm)

**Code of conduct form (To be signed by the evaluators)**

[http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS\\_206205/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_206205/lang--en/index.htm)

**Checklist No. 3: Escribiendo el Informe de Inicio**

Español (<https://1drv.ms/b/s!AiCiycggmNT4h5xyu6NLjqdZbterMw?e=hHMQpQ>)

Inglés ([http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS\\_165972/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165972/lang--en/index.htm))

**Checklist 5: preparing the evaluation report**

[http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS\\_165967/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165967/lang--en/index.htm)

**Checklist 6: rating the quality of evaluation report**

[http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS\\_165968/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165968/lang--en/index.htm)

**Template for lessons learnt and Emerging Good Practices**

[http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS\\_206158/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_206158/lang--en/index.htm)

[http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS\\_206159/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_206159/lang--en/index.htm)

**Guía de orientación 1: Teoría del Cambio**

Español (<https://1drv.ms/b/s!AiCiycggmNT4h5x1m76yXya6Y2wczQ?e=KhMvhQ>)

**Guía de Orientación 6: El Gerente de Evaluación – Roles y Funciones**

Español (<https://1drv.ms/b/s!AiCiycggmNT4h5x0tjOuZ4vQonWppA?e=TXvaxx>)

**Guidance note 7: Stakeholders participation in the ILO evaluation**

[https://www.ilo.org/global/docs/WCMS\\_165982/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/global/docs/WCMS_165982/lang--en/index.htm)

**Nota de orientación 4: Integración de la igualdad de género en el monitoreo y la evaluación de los proyectos**

Español ([https://1drv.ms/b/s!AiCiycggmNT4h5xzn0Ex\\_ZnNeKetFA?e=md9hyP](https://1drv.ms/b/s!AiCiycggmNT4h5xzn0Ex_ZnNeKetFA?e=md9hyP))

Inglés: ([http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS\\_165986/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165986/lang--en/index.htm))

**Template for evaluation title page**

[http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS\\_166357/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_166357/lang--en/index.htm)

**Template for evaluation summary**

<http://www.ilo.org/legacy/english/edmas/eval/template-summary-en.doc>



**UNEG Ethical Guidelines for Evaluation**

<http://www.unevaluation.org/document/download/548>

ANEXO 12 –INFORME DE INICIO