



OIT - EVALUACIÓN

- **Título de proyecto:** **Building trust and dialogue for social justice through decent and productive work in Bolivia**
- **TC/SYMBOL:** **BOL/13/02/NOR**
- **Tipo de la evaluación:** **Final interna**
- **País(es):** **Bolivia**
- **Fecha de la evaluación:** **Diciembre – Febrero 2016**
- **Nombre(s) du consultor:** **Judith Kuan Cubillas**
- **Gestión de la evaluación:** **Cybele Burga Solís**
- **Oficina Administrativa (OIT):** **Oficina de la OIT para los Países Andinos**
- **Oficina Técnica (OIT):** **DWT/CO-Lima / EMP/ENT**
- **Fin de proyecto (fecha):** **Diciembre 2016**
- **Donante: país y monto en US\$** **NORUEGA US \$ 839,036.00 (NOK 5 millones)**
- **Palabras Claves:** **SCORE, PYME, productividad, condiciones laborales**
- **Presupuesto de la evaluación:**

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

Acrónimos y abreviaciones

ACTRAV	<i>Bureau for Workers' Activities (ACTRAV)</i>
ACT/EMP	<i>Bureau for Employers' Activities (ACT/EMP)</i>
B/C	Tasa de Beneficio respecto al Costo
CAMIND	Cámara Departamental de Industria de Cochabamba
CEPB	Confederación de Empresarios Privados de Bolivia.
COB	Central Obrera Boliviana
CNI	Cámara Nacional de Industria de Bolivia
CSI	Confederación Sindical Internacional
CTA	Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquía, Colombia
EME	Equipo de Mejoramiento Empresarial
EMP/SKILLS	Departamento de Conocimientos Teóricos y Prácticos y Empleabilidad de OIT
EMP/SEED	Programa de Pequeñas y Medianas Empresas de OIT
FODA	Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
KPI	Indicadores de Desempeño
LB	Línea de Base
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
OIT	Organización Internacional del Trabajo
M1	Módulo 1 de la metodología SCORE
M5	Módulo 5 de la metodología SCORE
M&E	Monitoreo y Evaluación
ML	Marco Lógico
MTEPS	Ministerio de Trabajo Empleo y Promoción Social de Bolivia
MDPyEP	Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural de Bolivia
NORAD	Organización noruega para la cooperación y el desarrollo
OIE	Organización Internacional de Empleadores
OIT	Organización Internacional del Trabajo
PME	Plan de Mejoramiento Empresarial
PYME	Pequeñas y Medianas Empresas
RBSA	<i>Regular Budget Supplementary Account</i>
RSE	Responsabilidad Social Empresarial
SCORE	<i>Sustaining Competitive and Responsible Enterprises</i>
SDE	Servicio de Desarrollo Empresarial
SECO	Organismo de cooperación de Suiza
SST	Seguridad y Salud en el Trabajo
SECTOR	Departamento de Actividades Sectoriales de OIT
5 S	Método japonés basado en cinco atributos
TdR	Términos de Referencia
TPR	Informes de Progreso al Donante
UNEG	Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas
URSE	Unidad de Responsabilidad Social Empresarial, al interior de la CEPB.

Contenido

I.	Resumen Ejecutivo.....	4
	i) Pertinencia y coherencia estratégica.....	5
	ii) Validez.....	5
	iii) Efectividad.....	6
	iv) Eficiencia de gestión.....	7
	v) Eficacia de gestión.....	7
	vi) Orientación al Impacto.....	7
	vii) Sostenibilidad.....	8
II.	Antecedentes y características del proyecto.....	10
III.	Antecedentes de la evaluación.....	12
IV.	Metodología.....	14
V.	PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN.....	18
	5.1. Pertinencia y coherencia estratégica.....	18
	5.2. Validez.....	24
	5.3. Efectividad.....	25
	5.4. Eficiencia de gestión.....	39
	5.5. Eficacia de gestión.....	43
	5.6. Orientación al Impacto.....	45
	5.7. Sostenibilidad.....	47
VI.	BUENAS PRÁCTICAS Y LECCIONES APRENDIDAS.....	50
	6.1. Buenas prácticas.....	50
	6.2. Lecciones aprendidas.....	53
VII.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	58
	7.1. Conclusiones.....	58
	7.2. Recomendaciones.....	60
VIII.	ANEXOS.....	63
	Anexo N° 1. Matriz de criterios, preguntas claves, indicadores y métodos usados en la evaluación final.....	63
	Anexo N° 2. Relación de entrevistas virtuales.....	72
	Anexo N° 3. Cronograma de entrevistas en el trabajo de campo en Bolivia.....	73
	Anexo N° 4. Cuestionarios aplicados en las entrevistas a actores claves del proyecto: Empresas, Formadores, Coordinador y Equipo del Proyecto, Especialistas de OIT, Socios Tripartitos.....	75

I. RESUMEN EJECUTIVO

Antecedentes y contexto

Este documento corresponde a la Evaluación Final interna del Proyecto “Productividad y Seguridad y Salud en el Trabajo en Bolivia (2013-2015)” (*Building trust and dialogue for social justice through decent and productive work in Bolivia*) (de ahora en adelante *El Proyecto*), financiado por el Ministerio de Relaciones Exteriores de Noruega.

El estudio ha sido realizado por la consultora evaluadora externa, Judith Kuan Cubillas y gestionado por Cybele Burga Solís, Oficial Regional de Evaluación de la OIT quien hizo las veces de Gerente de Evaluación. El Gobierno de Noruega ha colaborado en la definición del alcance y las modalidades de la evaluación que se presentaron en los Términos de Referencia. El proceso de evaluación tuvo carácter participativo e implicó a contrapartes interesadas durante el proceso. La evaluación se rigió por los principios de la política de evaluación de la OIT y se llevó a cabo en diciembre 2016 - enero 2017 y la visita de campo en La Paz, El Alto, Cochabamba y Santa Cruz en Bolivia se realizó en el mes de enero del año 2017.

El objetivo de desarrollo del Proyecto es la construcción en Bolivia de un contexto favorable para la creación de confianza entre los actores más importantes del mundo del trabajo, y sus objetivos específicos (o componentes) se refieren a: (1) Fortalecer el diálogo social y la capacidad interna de cada uno de los tres actores¹, a nivel nacional y local, para mejorar un proceso de diálogo sobre las condiciones de trabajo y la productividad en las empresas; y (2) Mejorar el dialogo y la cooperación efectiva entre empleadores y trabajadores y por ende sus condiciones laborales, en un número demostrativo de empresas a través de un programa de promoción de las empresas competitivas, responsables y sostenibles (SCORE).

Objetivo de la asignación, lógica y estructura

La evaluación tiene como objetivo valorar la eficacia del Proyecto en términos de sus logros así como los efectos a los que ha contribuido en términos de impacto y sostenibilidad; considerando los criterios de evaluación que se detallan en los hallazgos.

Alcance y clientes de la evaluación

Se espera que los resultados de esta evaluación ayuden a:

- Medir los resultados y efectos causados por el Proyecto a fin de distinguir entre éstos y la influencia de otros factores externos.
- Extraer enseñanzas que sirvan para mejorar la implementación del Proyecto SCORE-Bolivia, en especial al nuevo modelo de sostenibilidad que se está implementando a través de la CEPB.
- Contribuir a una mejor rendición de cuentas sobre los resultados alcanzados.

El Proyecto, la Oficina de la OIT, los mandantes tripartitos y otras partes que participaron en la ejecución del Proyecto, son los principales usuarios de los resultados de la evaluación, las lecciones aprendidas, buenas prácticas y recomendaciones. Los clientes de la evaluación son: **Clientes externos** (Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social - MTEPS, Confederación de Empresarios Privados de Bolivia - CEPB, Central Obrero Boliviana - COB, Cámara Nacional de Industria de Bolivia - CNI, Cámara Departamental de Industria de Cochabamba - CAMIND) y **Clientes internos** (Equipo

¹ Se refiere a la COB, la CEPB y el MTEPS

del Proyecto, ETD/OP de Países Andinos, Oficina Regional para América Latina y el Caribe y Unidades relacionadas en la sede: PARDEV y EVAL).

Metodología de evaluación

La metodología se rige por el marco conceptual básico de Las Directrices de Política de la OIT para realizar evaluaciones basadas en los resultados (*ILO Policy Guidelines for Results-Based Evaluation*): principios, racionalidad, planificación y gestión; y se desarrolla de acuerdo con las políticas y los procedimientos ordinarios de la OIT, considerando las normas y estándares de evaluación del sistema de las Naciones Unidas, así como los Estándares de Calidad de Evaluación del DAC/OCDE, a los que se adhiere la OIT. En el interior del documento y en los anexos se presenta la racionalidad de la metodología. El proceso de evaluación tuvo carácter participativo, contando con actores directos y contrapartes interesadas, sin cuya participación no hubiese sido posible la presente evaluación.

Situación actual del proyecto

El Proyecto tuvo una duración de tres años, con fecha de inicio 26 de setiembre 2013 y de finalización, 31 diciembre 2016. El presupuesto asignado a este Proyecto fue de US \$ 836,036.00 de Recursos de Noruega; US\$ 250,000 de OIT con tres RBSA, BOL112 (bienio 2012-2013), BOL111 (bienio 2014-2015 y bienio 2016-2017) y US\$ 30,000 provenientes de Gremios de CNI (septiembre-diciembre 2016)

En la actualidad (31 enero 2017) se está gestionando la inclusión del SCORE Bolivia al Programa SCORE Global fase III, en base al modelo de sostenibilidad bajo el liderazgo de la CEPB y el apoyo técnico de OIT Bolivia, lo cual permitiría la extensión de la experiencia hasta el año 2021.

Principales hallazgos y conclusiones:

i) Pertinencia y coherencia estratégica

1. En la historia de Bolivia, el diálogo social tripartito ha sido muy poco practicado. En este contexto el proyecto SCORE Bolivia tuvo una aplicación pertinente a las necesidades del país, y el uso de la metodología SCORE fue estratégicamente positiva para la generación del diálogo tripartito y bipartito.
2. Los enfoques de género fueron incluidos en la formulación del proyecto y se realizaron análisis de las cuestiones de género. El Proyecto SCORE Bolivia es uno de los proyectos con mayor cantidad de formadores mujeres entre los países del programa, alcanzando un 41% de formadores mujeres; así mismo es meritorio el liderazgo desarrollado por varias mujeres de la CNI, la CEPB y varias empresas, a partir de su participación con el Proyecto.
3. Se creó sinergia entre el trabajo del SCORE Bolivia, y el de SCORE Colombia, ya que varios de los formadores expertos vinieron de ese país.
4. A nivel de otras instituciones de Bolivia, el Proyecto creó sinergias con la COB, con las federaciones departamentales de fabriles (sindicatos de trabajadores manufactureros), con la CEPB, la CAMIND y la CNI.

ii) Validez

5. Si bien inicialmente, se elaboró el proyecto por un año, la coherencia lógica estaba pensado para tres años y desde ese punto de vista los objetivos fueron realistas.
6. La metodología utilizada es bastante uniforme, ya que es un producto estandarizado. Algunos materiales y protocolos se adaptaron a la realidad Boliviana, creándose *Comics* con un enfoque de comunicación más orientado al trabajador que al empresario.

7. Donde se presentan algunas diferencias entre los países andinos, es en la estrategia. En Perú y en Colombia se trabaja bajo la forma de consultoría, con metas de 100 a 120 empresas. En Bolivia, no existía esa meta y la oferta del servicio fue gratuita.

iii) Efectividad

Objetivo específico 1

8. Desde diciembre de 2012 a mayo de 2015, se produjo el proceso más largo de diálogo tripartito producido en Bolivia, con 13 reuniones tripartitas; sin embargo el Proyecto no logró la meta de “institucionalización del diálogo tripartito”, esto es instaurar dentro del MTEPS una plataforma formal entre los tres actores con el respaldo de un decreto supremo o ministerial, por la falta de apoyo del Ministro elegido desde junio del 2015.
9. Fue acertado que SCORE Bolivia propicie la formación de líderes de la organización de trabajadores más relevante en Bolivia (la COB) y de los empleadores (la CEPB y sus gremios como la CNI, CAMIND, entre otros), en diversas materias como técnicas de diálogo e instrumentos de comunicación y de negociación; así como el desarrollo de diversos talleres de capacitación e intercambio de información y el desarrollo de foros internos en Bolivia para socializar experiencias en el tratamiento de las condiciones laborales y el desarrollo de la productividad en las empresas.
10. Contribuyó al logro de este objetivo específico, el establecimiento de un mecanismo de consulta tripartito técnico “sin cabezas” (con la participación de trato horizontal, al mismo nivel, de los actores tripartitos) para implementar la metodología SCORE, incluyendo el apoyo de una plataforma electrónica de comunicación e información para los actores del mundo del trabajo y el estudio de las prácticas de diálogo social y la situación de la gobernabilidad en el mundo del trabajo en Bolivia.

Objetivo específico 2

11. Los resultados de la aplicación del M1 “Mejora de la cooperación en el lugar de trabajo” y M5 “Mejora de la seguridad y salud en el trabajo” de la metodología SCORE ayudaron a sostener el proceso de diálogo y la cooperación entre empleadores y trabajadores, en 54 empresas, que contaban con 10.358 trabajadores.
12. La Memoria 2013-2016 señala que en Bolivia se lograron, en 34 empresas, indicadores del SCORE positivos: reducción de costos de 39%, reducción de rotación de personal de 33%, reducción de número de quejas recibidas del personal por mes de 56%, reducción de productos defectuosos de 50%, reducción del número de accidentes reportados de 50%, reducción de desperdicios de 44%, entre otros.
13. Los resultados de la aplicación de los M1 y M5 también se pueden apreciar a través de los resultados de la encuesta aplicada en la presente evaluación, a 10 empresas beneficiarias (entre empresas grandes, medianas y pequeñas), la visita in situ en cuatro ciudades de Bolivia (La Paz, El Alto, Cochabamba y Santa Cruz) y algunas entrevistas a trabajadores efectuadas durante la visita a las empresas en Bolivia, destacan su entusiasmo por la aplicación de los PME implementados con la metodología SCORE y su satisfacción porque en la empresa se ha logrado un mejor clima laboral.
14. Diversos indicadores registrados en el Reporte SCORE para Bolivia emitido por el Programa SCORE Global de Ginebra, al 24 de enero 2017, señalan resultados positivos obtenidos en la aplicación del SCORE en las empresas: 10,358 trabajadores de empresas entrenados, 32% mujeres y 47% de la planta obrera; en el M1 se entrenaron 215 empleados, de los cuales 32% fueron mujeres y 48% trabajadores de planta; en el M5 se entrenaron 163 empleados, de los cuales 33% fueron mujeres y 47% trabajadores de planta; 90% de satisfacción en el entrenamiento, por parte de las empresas; 76% de empresas solicitaron más de un módulo; 19% promedio de recuperación del costo.

15. A diciembre 2015 se han logrado varios productos de comunicación y difusión que han tenido un aporte sustancial para el proceso de diálogo tripartito y al interior de las empresas. Se desarrolló una plataforma electrónica, se elaboraron 6 memorias sobre la aplicación del programa, videos de la metodología SCORE, videos de diálogo, informe bianual, cinco cápsulas SCORE sobre la experiencia en cinco empresas, y varios *comics* y videos SCORE. Estos materiales ayudaron a dar a conocer la metodología SCORE a las nuevas empresas que entraron al programa, son parte de los materiales de la plataforma electrónica y fueron usados por el equipo del proyecto, CEPB, CNI y CAMIND.

Sobre el sistema de M&E

16. Con respecto al sistema de M&E del SCORE Bolivia, se han identificado algunas interrogantes sobre la utilidad del sistema (tal como se encuentra en la actualidad) para evaluar el impacto de la metodología SCORE.

iv) Eficiencia de gestión

17. El presupuesto financiero asignado a este Proyecto fue US\$1 166 036 provenientes de: US \$ 836,036.00 de Recursos de Noruega (75%); US\$ 250,000 de OIT con dos RBSA BOL112, BOL111 (Bienios 2012-2013, 2014-2015, 2016-2017) que representó el 22% del total; y US\$ 30,000 (3%) provenientes de gremios de CNI (septiembre-diciembre 2016); además se contó con aportes de la Oficina Andina en horas de especialistas. Los fondos fueron suficientes para el logro de las metas del proyecto. La principal dificultad administrativa para gestionar el proyecto fue la incertidumbre de renovación del proyecto cada año.
18. La estructura del proyecto contó con el staff adecuado: un Coordinador Nacional y apoyo administrativo. El Coordinador Nacional cuenta con amplia experiencia técnica y supo cumplir de una manera muy eficiente con las actividades y resultados del proyecto.

v) Eficacia de gestión

19. Para Bolivia se ha tenido más participación de los Especialistas de OIT de apoyo a los Trabajadores y el de apoyo a los Empleadores. El Especialista de Empresas jugó un rol muy importante, él es ahora director de la Oficina Andina. Fue clave el apoyo técnico de ACTRAV Y ACTEMP, la Especialista de SCORE en la región, y en general de toda la oficina andina.
20. Se realizaron los siguientes Eventos: Tripartito en Colombia, SCORE Bolivia participó en eventos regionales y mundiales: en julio 2015 SCORE Andino con los tres países, SCORE Global en Turin 2016 donde el Coordinador Nacional de OIT en Bolivia se reunió con el *Chief Technical Advisor* de Ginebra. Bolivia participa de todos los eventos regionales y se le entregan todos los materiales al igual que Perú y Colombia. Al inicio del proyecto fue un grupo de empresarios bolivianos a Colombia, que permitió mostrar los logros del programa SCORE en ese país.

vi) Orientación al Impacto

21. El efecto más relevante del proyecto ha sido la generación del proceso de diálogo más importante de Bolivia, y la generación de confianza, en especial entre trabajadores y empleadores. Los cambios fueron de importante impacto porque fueron decididos en mesas técnicas tripartitas, la OIT actuaba como un secretariado técnico.
22. Se ha generado un mayor liderazgo de mujeres en diversas actividades de gestión del proyecto, como lo demuestran la participación de líderes mujeres

en la CEPB, CNI, entre los formadores, y en el liderazgo de muchas EME de las empresas.

23. Los elementos más innovadores del Proyecto en relación a otros similares que se habían ejecutado anteriormente en Bolivia o en la Región, ha sido la instauración de una mesa tripartita técnica que gestione el proyecto.
24. Las empresas participantes muestran resultados dispares producto de la implementación. Pero mayoritariamente expresan que han tenido avances interesantes en el manejo de las relaciones entre la gerencia y los trabajadores. De hecho, este es tal vez el logro más destacado. Pero no hay evidencias de que haya habido un impacto en la productividad en las empresas².
25. El proyecto ha generado un grupo de profesionales especializados (Formadores) en la metodología SCORE, que antes no existía en Bolivia, y ha ayudado a los Formadores SCORE a ampliar su mercado de servicios, dándole más oportunidades. Cabe destacar, la formación de Formadores entre el personal estable de la URSE de CEPB, CNI y CAMIND; estrategia que brinda sostenibilidad a la experiencia del Proyecto.

vii) Sostenibilidad

Sostenibilidad institucional y política: estrategia de sostenibilidad del proyecto

26. La CEPB y la OIT están diseñando un modelo de sostenibilidad para continuar la implementación de la metodología SCORE en Bolivia. En este modelo se propone que la administración técnica este bajo un Comité Consultivo Tripartito. La participación de la OIT es de certificar formadores, y mientras haya un proyecto con fondos actuará como secretariado y asesoría en los procesos de diálogo tripartito e implementaciones de nuevos módulos, sino hubiera fondos de algún proyecto el papel de la OIT será sólo de certificar formadores. En la SEDE de OIT se seguirá monitoreando el programa. La CEPB, si bien puede implementar la metodología SCORE, debe consultar de posibles cambios. A la fecha, se está revisando el convenio entre CEPB y OIT, en el departamento jurídico de Ginebra. Si la CEPB modifica algún contenido de la metodología SCORE estaría incumpliendo el acuerdo firmado y se disuelve el mismo.

Sostenibilidad técnica: continuidad de la metodología en las empresas

27. En muchas empresas con uno o dos módulos ya se ha generado la cultura de gestión empresarial promovida por la metodología SCORE, especialmente la comunicación entre gerentes y trabajadores y la aplicación de las 5S. Su sostenibilidad depende de la perseverancia de las empresas en continuar aplicando los planes de mejora empresarial dejados por la metodología, en continuar con los módulos 2, 3 y 4 y en impulsar o adaptar los PME de acuerdo a las necesidades específicas que se vayan presentando en su empresa.
28. Es indispensable un control de calidad sobre los formadores o consultores y que se haga un seguimiento.

Sostenibilidad económica: posibilidades de financiamiento del SCORE

29. La sostenibilidad financiera dependerá del mercadeo que se haga del programa, del pago por los servicios brindados y de la posibilidad de levantar fondos de terceros, especialmente convencer al MTEPS y MDPEP de las bondades del proyecto para las PYME. El gobierno, puede entender la necesidad de la metodología SCORE, pero requeriría de evidencias. Una evaluación de

² Por que el sistema de M&E del Proyecto no cuenta con este tipo de indicadores. Cabe mencionar que el Proyecto sólo implementó el M1 y M5, y no el M2 y M4 que están más relacionados con incrementos de la productividad.

impacto, con grupo de control, ayudaría mucho ya que, así, el uso de recursos públicos se vería justificado y tendría menos oposición política.

Recomendaciones, lecciones aprendidas y buenas prácticas

Resumen de Recomendaciones relevantes (R), lecciones aprendidas (LA) y buenas prácticas (BP) (El detalle completo se presenta al final del informe)

R1. Continuar con el proceso de solicitud para que el programa SCORE Bolivia ingrese al Programa SCORE Global de OIT y asesorar a los gremios en la búsqueda de financiamiento de organismos internacionales.

R2. Diseñar una estrategia para motivar efectivamente al Estado (principalmente al MTEPS y MDPEP), enfatizando los principios centrales de OIT, “de trabajo decente y el logro de estándares laborales de nivel internacional”; para que el Estado se haga cargo de la prestación del servicio SCORE. Incluir esta estrategia en el “modelo de sostenibilidad” que está elaborando CEPB y OIT Bolivia e invitar al MDPEP a formar parte del comité tripartito de implementación de la metodología SCORE.

R3. Revisar y simplificar el sistema de M&E para que la CEPB pueda continuar aplicándolo, con una progresiva nula ayuda de OIT.

LA 1. A pesar de décadas de no o mal relacionamiento entre actores tripartitos, el hecho de poner sobre la mesa tripartita un tema de interés común para las partes como es la productividad y las condiciones de trabajo de la metodología SCORE, muestra que si se puede entrar en un diálogo de empleadores y trabajadores.

LA 2. La falta de apoyo de parte del nuevo Ministro del MTPES denota que la metodología no se presenta lo suficientemente convincente para el logro de los beneficios directos de los trabajadores en cuanto a nivel de salarios y beneficios laborales. Ello tiene que ver con el hecho que la teoría del cambio actual de la metodología no refuerza los principios centrales de OIT, de trabajo decente y el logro de estándares laborales de nivel internacional. Todo proceso de diálogo en Bolivia requiere de temáticas que tengan apoyo político de sus máximos líderes, el compromiso y participación de los líderes es fundamental para proseguir con estos procesos.

LA 3. La metodología SCORE, especialmente en sus temas sobre comunicación, calidad y SST no tiene competencia en el mercado de servicios de Bolivia; si bien se ofrecen servicios de las 5 S y Kaizen, no existe un programa articulado como lo ofrece el SCORE. Por lo tanto en la región andina (en comparación con Colombia y Perú), Bolivia es el país donde hay más necesidad de estos servicios.

BP 1. Tanto en las interrelaciones entre los socios del proyecto, como en el interior de los gremios y de las empresas, han sido buenas prácticas el fortalecimiento del liderazgo, el fomento al trabajo en equipo, el fomento al liderazgo femenino, y la distribución de tareas en función de las capacidades y habilidades de las personas; para lograr un mayor compromiso con los objetivos del proyecto SCORE Bolivia y obtener los resultados propuestos.

BP 2. El mecanismo de selección de las empresas, de las zonas y de los formadores que participaron en la metodología SCORE en Bolivia, estuvo a cargo de lo COB y la CEPB, lo cual constituye una práctica acertada, porque implicó la participación de los actores tripartitos en la toma de decisiones del proyecto SCORE Bolivia, y sentó las bases para la creación de un entorno de confianza con OIT Bolivia.

II. ANTECEDENTES Y CARACTERÍSTICAS DEL PROYECTO

1. El Informe de Naciones Unidas sobre Bolivia del año 2011 evidenciaba la necesidad de seguir trabajando en reducir la tasa de desempleo del país, en mejorar la calidad del empleo y en la reducción de la desigualdad. En ese año, los datos oficiales indicaban que un 42.4 % de los habitantes de Bolivia todavía estaban por debajo de la línea de pobreza. La magnitud del desafío confirmaba la necesidad de promover mecanismos institucionalizados de diálogo social que pudiesen aportar a una mejor y mayor gobernabilidad.
2. El interés del Gobierno por promover el diálogo social fue permanente a lo largo de todo el proceso de reforma del Estado. La “Cumbre Social de Cochabamba” desarrollada en enero de 2012 confirma lo mencionado. En la misma, se reunieron medio millar de representantes de organizaciones sociales, entidades empresariales, instituciones gubernamentales y gremios bolivianos.
3. En esa misma línea de acción y asumiendo el mandato de la organización, la Oficina de la OIT para los Países Andinos comenzó, en el 2011, procesos de acercamientos con cada uno de los actores del mundo del trabajo, a quienes transmitió la necesidad de retomar la construcción de condiciones que propicien el desarrollo de un diálogo social tripartito de manera sostenible, para propiciar la generación de empleo y empresas sostenibles; la difusión y respeto de los derechos fundamentales en el trabajo; el tratamiento del conflicto a través del diálogo y la gobernabilidad. Como resultado inmediato, se realizó en diciembre de 2012 un encuentro tripartito en la ciudad de Lima, a la cual asistieron el Ministro de Trabajo, su Vice Ministro de Trabajo y altos funcionarios, así como miembros de la COB y directivos de la CEPB. En este encuentro se reconoció que se desarrollaron encuentros de diálogo tripartito de manera no institucional o formal, de manera esporádica y con la convocatoria de terceras personas o instituciones, como la Embajada de Dinamarca. Todos los participantes en dicho encuentro mencionaron la necesidad de construir un entorno de confianza para que el diálogo tripartito pueda desarrollarse con resultados para la mejor gobernabilidad en el país.
4. En dicha actividad, los actores identificaron como fortalezas el nuevo contexto que propugna por el diálogo social, la predisposición favorable y la voluntad de las partes de llegar a acuerdos, la presencia de la OIT, así como la existencia de una consolidación y legitimidad de los actores sociales (trabajadores y empleadores). Respecto a las debilidades o dificultades para el diálogo social se mencionaron las dificultades relacionadas con el marco jurídico y su aplicación, que tiene que ver con la falta de conocimiento de los derechos laborales, así como el incumplimiento de los convenios y acuerdos; las dificultades relacionadas a los intereses sectoriales, haciéndose referencia a la coyuntura política-social, que está marcada por una excesiva politización; las dificultades en torno a la actitud, mencionándose claramente la falta de confianza, ausencia de criterios técnicos en las discusiones y, finalmente, las dificultades en torno a las herramientas para el diálogo, destacándose la poca comunicación, el no contar con espacios adecuados para el diálogo, así como la falta de manejo de técnicas de negociación.

5. En este contexto, resultaba necesario fortalecer la incidencia que la OIT pueda tener para crear las condiciones que favorezcan el diálogo social y se avance hacia la institucionalización del mismo. Ante esta necesidad, se presentó un proyecto cuya formulación definitiva se concretó luego de un proceso de consulta directa con el METPS, la COB y la CEPB.
6. El **Objetivo de Desarrollo del Proyecto** SCORE Bolivia es la construcción en Bolivia de un contexto favorable para la creación de confianza entre los actores más importantes del mundo del trabajo. De esta manera, a través del diálogo técnico tripartito, se pretende la institucionalización del mismo, como parte de una iniciativa de más largo plazo. Para alcanzar este objetivo se pretende obtener dos objetivos inmediatos.
7. Los **Objetivos Inmediatos o componentes del Proyecto** son 2 y tienen las siguientes actividades:

Objetivo Inmediato 1: Fortalecer el diálogo social y la capacidad interna de cada uno de los tres actores más importantes del mundo del trabajo, a nivel nacional y local, para mejorar un proceso de diálogo sobre las condiciones laborales y la productividad en las empresas.
Actividad 1.1. Formación a funcionarios gubernamentales, representantes de trabajadores y de empleadores, en materia de técnicas de diálogo e instrumentos de comunicación y de negociación.
Actividad 1.2. Capacitación e intercambio de información (visita de representaciones tripartitas y becas) con países de larga experiencia de diálogo (Brasil, Noruega, etc.) y desarrollo de foros internos en Bolivia para socializar experiencias.
Actividad 1.3. Estudio de las prácticas de diálogo social y la situación de la gobernabilidad en el mundo del trabajo en Bolivia.
Actividad 1.4. Plataforma electrónica de comunicación e información para los actores del mundo del trabajo.
Actividad 1.5. Establecimiento de un mecanismo de consulta tripartito técnico sin cabezas para implementar el SCORE.

Objetivo 2: Mejorar el dialogo y la cooperación efectiva entre empleadores y trabajadores y por ende sus condiciones laborales, en un número demostrativo de empresas a través de un programa de promoción de las empresas competitivas, responsables y sostenibles (SCORE).
Actividad 2.1. Estudio de oferta y de demanda de servicios de capacitación y asistencia técnica en SCORE, centrado en el sector fabril y otro según corresponda, incluye la evaluación de la viabilidad financiera del servicio en el mercado.
Actividad 2.2. Materiales SCORE adecuados a la realidad del sector fabril boliviano y otro según corresponda.
Actividad 2.3. Formación a proveedores de servicios en metodología SCORE en alianza con institutos tecnológicos y/o universidades relacionados con la temática en las regiones de implementación.
Actividad 2.4. Capacitación y asistencia técnica, con los materiales adaptados (módulos 1 y 5 del SCORE), a las 54 empresas seleccionadas. Sistematización y difusión de la experiencia y acciones estratégicas.

Actividad 2.5. Transferencia al Ministerio de Trabajo y otros socios de herramientas y metodologías de auto diagnóstico y auto aprendizaje desarrollado por la OIT en materia SCORE.

8. Los beneficiarios “meta” del Proyecto son los siguientes.
- Beneficiarios indirectos:**
- Representantes de las organizaciones afiliadas a la COB y a la CEPB
 - Funcionarios nacionales y locales del Ministerio de Trabajo con capacidad de tomar decisiones
 - Trabajadores del sector fabril y otro sector identificado por los propios actores en Bolivia.
- Beneficiarios directos:** Trabajadores y gerentes de 50 pequeñas y medianas empresas (pyme) del sector fabril y otro sector identificado por los actores en las regiones de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz, con un alto potencial de creación de empleo pero con un déficit en la generación de trabajos decentes, incluida la discriminación de género. El documento del Proyecto propone que las PYME objetivo tendrán aproximadamente entre 50 y 250 empleados, lo que beneficia directamente a un promedio de 9000 trabajadores. Asimismo, el proyecto propone que beneficiará a 25 proveedores acreditados que ofrecerán los servicios de capacitación y asistencia técnica a las empresas del sector, al finalizar el plazo de ejecución del proyecto.
9. **Socios** del Proyecto SCORE Bolivia:
El proyecto estuvo apoyado técnicamente por varios especialistas; de empresas, de diálogo social, ACT/EMP, ACTRAV de la Oficina de la OIT para los Países Andinos y por la sede de la OIT en Ginebra: el Programa de Diálogo Social, el Departamento de Conocimientos Teóricos y Prácticos y Empleabilidad (EMP/SKILLS), el Programa de Pequeñas y Medianas Empresas (EMP/SEED), el Departamento de Actividades Sectoriales (SECTOR), el Departamento de Igualdad de Género, ACT/EMP y ACTRAV.
10. **Presupuesto principal del Proyecto:** La contribución del Gobierno de Noruega fue de USD \$ 839,036.00 dólares de setiembre 2013 a diciembre 2016.³

III. ANTECEDENTES DE LA EVALUACIÓN

Propósito de la evaluación

11. La evaluación tiene como objetivo valorar la eficacia del Proyecto en términos de sus logros, la eficiencia y eficacia de gestión; así como los efectos a los que ha contribuido en términos de impacto y sostenibilidad. Si el diseño de la intervención no permite estimar el impacto del proyecto, con la información estadística disponible en las empresas y el proyecto, así como a partir de la percepción de los beneficiarios directos, se buscará aproximar los efectos del proyecto sobre la Tarjeta de Indicadores Empresariales de la metodología SCORE.

³ Más adelante, en el acápite sobre Eficiencia de la gestión, se detallan otros recursos que también contribuyeron en la implementación del Proyecto.

12. Se espera que los resultados de esta evaluación ayuden a:
 - i. Medir los resultados y efectos causados por el Proyecto a fin de distinguir entre éstos y la influencia de otros factores externos.
 - ii. Considerar las características de las pequeñas y medianas empresas bolivianas, así como el entorno en el que se encuentran insertas, valorar si es factible implementar en el futuro los mismos contenidos de los módulos, ampliar a otros, eliminar algunos.
 - iii. Extraer enseñanzas que sirvan para mejorar la implementación del Proyecto SCORE Bolivia, en especial al nuevo modelo de sostenibilidad que se está implementando a través de la CEPB.
 - iv. Contribuir a una mejor rendición de cuentas sobre los resultados alcanzados.
13. Si bien una evaluación exhaustiva cubre varios criterios de análisis, esta evaluación concentró sus esfuerzos en valorar de manera sistemática y objetiva, identificando el porqué de lo que ha funcionado y lo que no, de acuerdo al diseño aprobado, la efectividad del Proyecto (logros) y los posibles efectos en términos de impacto y sostenibilidad.
 - Valorar la eficacia de las estrategias de intervención
 - Valorar el impacto del proyecto en las variables resultado de interés.
 - Identificar buenas prácticas y lecciones aprendidas de la intervención con el fin de maximizar la experiencia adquirida y potenciar su replicabilidad. Proponer recomendaciones.

Ámbito y cobertura

14. La evaluación incluye el período ejecutado de octubre 2013 a diciembre 2016.
15. La evaluación revisó los dos Objetivos del Proyecto, junto con todos los Productos y las Actividades del Marco Lógico. Teniendo en cuenta que los dos Objetivos Inmediatos emplean estrategias y metodologías de desarrollo diferentes, en cada criterio de evaluación se formularon preguntas específicas por Objetivo, según fue necesario.
16. El alcance geográfico de la evaluación es en las zonas trabajadas por el Proyecto: La Paz, El Alto, Cochabamba y Santa Cruz. En tal sentido la evaluación incluyó visitas de campo a estos lugares.

Clientes

17. Los clientes de la evaluación son:
 - Clientes externos:**
 - Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social (MTEPS)
 - Confederación de Empresarios Privados de Bolivia (CEPB)
 - Central Obrero Boliviana (COB)
 - Cámara Nacional de Industria (CNI)
 - Clientes internos:**
 - Equipo del Proyecto
 - ETD/OP de Países Andinos
 - Oficina Regional para América Latina y el Caribe
 - Unidades relacionadas en la sede: PARDEV y EVAL

IV. METODOLOGÍA

18. La metodología que se utiliza en la evaluación final interna se rige por el marco conceptual básico de Las Directrices de Política de la OIT para realizar evaluaciones basadas en los resultados (*ILO Policy Guidelines for Results-Based Evaluation*): principios, racionalidad, planificación y gestión. También, la evaluación se desarrolla de acuerdo con las políticas y los procedimientos ordinarios de la OIT; considerando las normas y estándares de evaluación del sistema de las Naciones Unidas, así como los Estándares de Calidad de Evaluación del DAC/OCDE, a los que se adhiere la OIT.
19. El estudio tiene en cuenta las particularidades de la evaluación del SCORE Bolivia, los criterios de evaluación estándares que usa OIT, detallando para ello (como se muestra más adelante) la racionalidad del proceso de recolección de datos, las preguntas de evaluación, los indicadores a utilizar para aproximar su medición, las fuentes de información que se emplearon, y el método / técnicas / instrumentos.
20. Cabe destacar, que el proceso de evaluación tuvo carácter participativo e implicó a contrapartes interesadas durante el proceso y la activa participación del equipo ejecutor del proyecto SCORE Bolivia.

Particularidades de la evaluación

21. La presente evaluación tuvo las siguientes particularidades:
 - Con el fin de lograr tener el informe final en enero 2017, la fecha de corte para la evaluación final es el mes de diciembre 2016.
 - Se seleccionaron los indicadores relevantes, los cuales, con el apoyo del Equipo del proyecto, se recabaron de un grupo de empresas representativas⁴ de las ciudades de Santa Cruz, Cochabamba y El Alto y de las instituciones claves (COB, CEPB, CNI, representante del MTEPS, y representantes de OIT).
 - En el Anexo se citan las ciudades y las empresas del proyecto que se visitaron *in situ*, durante el trabajo de campo, la fecha de la visita y la atención por parte de los representantes claves de las empresas y de las instituciones entrevistadas.
 - Dado el corto tiempo disponible para la recolección de información de las empresas e informantes clave, y con el fin de optimizar recursos, se complementó la información recabada en campo, con la aplicación de encuestas virtuales. Para tal efecto, se contó con el apoyo de presentación y respaldo a la consultora, por parte de OIT en Lima, y del equipo local, en Bolivia, a cargo del proyecto. En el Anexo, del presente documento, se presentan los instrumentos que se utilizaron para tal fin y la lista de empresas entrevistadas, formadores, representantes de instituciones y de funcionarios de OIT entrevistados virtualmente.

Criterios de evaluación

⁴ Las empresas a visitar fueron seleccionadas por el equipo del proyecto SCORE Bolivia.

22. La evaluación examinó el Proyecto a lo largo de criterios de evaluación estándar⁵ empleados en los estudios de evaluación de OIT.
23. Los criterios de evaluación que se valoraron, en el estudio, son:
- **Pertinencia:** grado en que los objetivos y alcance del Proyecto se adaptan a las prioridades y/o necesidades del grupo objetivo y el donante.
 - **Validez:** grado en que la estrategia es lógica y consistente, criterios de selección de las áreas geográfica de intervención, niveles de gobierno que serán atendidos en el marco del Proyecto así como la coherencia entre el diseño técnico del Proyecto y el presupuesto asignado.
 - **Efectividad:** de los procesos, productos, resultados intermedios y finales. La evaluación se lleva a cabo haciendo una valoración de la lógica vertical y horizontal de la matriz de ML. También se valora la efectividad del mecanismo de M&E del Proyecto.
 - **Eficiencia de la gestión:** aprecia el aporte de los recursos/ insumos (fondos financieros, capacidades, tiempos, etc.) y cómo éstos se han convertido en resultados.
 - **Eficacia de la gestión:** ayuda a determinar que tan bien o mal se ha realizado la gestión, bajo este último criterio se estudian aspectos de coordinación, uso de la información de M&E, entre otros aspectos.
 - **Impacto:** se busca valorar si la orientación estratégica del Proyecto permite hacer contribuciones significativas a sus objetivos de largo plazo. Estas contribuciones pueden ser cambios positivos y negativos producidos por la intervención en cuestión ya sea directa o indirectamente, de manera intencional o no intencionada.
 - **Sostenibilidad:** se ocupa de medir si es probable que los beneficios de una actividad continúen después de haber concluido el financiamiento de los donantes. Los proyectos deben ser sostenibles desde el punto de vista del medio ambiente y a nivel económico también.
24. Los aspectos de género fueron abordadas de acuerdo a la Nota de Orientación 4 de la OIT: "Teniendo en cuenta el género en el monitoreo y evaluación de proyectos" (*Considering gender in the monitoring and evaluation projects*). En la medida que la disponibilidad de información lo permitió, los datos fueron desagregados por sexo y diferentes necesidades de las mujeres y de los hombres, y de los grupos marginados contemplados por el Proyecto.

Fuentes de información

25. Tomando en consideración los criterios de evaluación antes dichos, a continuación se presentan, las fuentes de información que se utilizaron para su análisis.
- (i) **Fuentes de información existentes**, provenientes de la documentación oficial del proyecto (reportes, videos, otros), del sistema de monitoreo y evaluación del mismo, y documentación oficial emitida por instituciones

⁵ OIT, 2014. Checklist 4 "Validating Methodologies"

confiables respecto al desarrollo de las pyme en Bolivia y en las zonas de intervención del proyecto, estudios de OIT y documentos del proyecto.

Documentos del Proyecto:

- Documento de formulación del Proyecto (PRODOC)
- Marco lógico oficial
- Informes de ejecución para el donante
- Lista de productos obtenidos y actividades realizados desde inicios del Proyecto, de octubre 2013 hasta diciembre 2016.
- Información estadística del Proyecto para cada una de las empresas que implementaron el Módulo 1 y aquellas que implementaron el Módulo 5.
- Información de carácter cualitativo que maneja el Proyecto.
- Información del sistema de M&E del Proyecto

La consultora revisó los Informes Trimestrales de Progreso (TPR) al donante que da seguimiento al progreso en la consecución de las metas y objetivos, así como todos los registros administrativos, de carácter cuantitativo y cualitativo existentes, del Proyecto.

- (ii) **Fuentes de información nueva**, provenientes fundamentalmente de datos recogidos en las entrevistas de dos tipos: (a) entrevistas virtuales y (b) entrevistas presenciales y verificaciones *in situ*.

(a) entrevistas virtuales

Se realizaron entrevistas virtuales a los siguientes actores: el Equipo del Proyecto, el Coordinador del Proyecto, una muestra de Formadores, Especialistas de OIT, representantes de los Socios Tripartitos, y una muestra de empresas beneficiarias.

La muestra seleccionada en los diversos casos, no implicó de ninguna manera constituir una “muestra estadística”, sólo es una muestra estratificada “no al azar” seleccionada bajo los siguientes criterios: representantes que han trabajado más estrechamente con el proyecto y puedan aportar mejor con sus respuestas a los cuestionarios, 25 empresas que de preferencia hayan culminado el módulo 1 y el módulo 5 de la metodología SCORE y sean representativas del sub-sector económico y de la región geográfica de intervención del proyecto.

La selección de la muestra a entrevistar virtualmente, fue seleccionada por el Coordinador del Proyecto y la Directora de Evaluación. Para ello se tuvo en cuenta que su aplicación se realizaría hasta el 05 de enero 2017.

En cuanto a la selección de empresas a entrevistar virtualmente se tomó en consideración el siguiente cálculo: SCORE llegó a 54 empresas de las cuales: 20% son pequeñas (de 10 a 50 trabajadores); 52% son medianas (de 50 a 250 trabajadores) y; 28% son grandes (más de 250 trabajadores)⁶. En base a las proporciones descritas, se calculó que para la muestra de 25 empresas, 5 deben ser pequeñas, 13 medianas y 7 grandes.⁷

(b) entrevistas presenciales y verificaciones *in situ*.

⁶ La clasificación de empresas por tamaño en base al número de trabajadores que la integran se tomó de la OCDE.

⁷ De las 25 empresas invitadas a responder cuestionarios virtuales, respondieron 10.

Durante el trabajo de campo en Bolivia, en La Paz, El Alto, Cochabamba y Santa Cruz, se realizaron entrevistas a representante tripartitos (CEPB, COB, MTEPS), formadores y visitas a empresas, con fines de verificación *in situ*. La selección de personas y empresas a entrevistar en el campo, ha sido seleccionada por el Coordinador del Proyecto, y se muestra en el Anexo del presente documento.

26. Tomando como referencia los criterios de evaluación, de pertinencia, validez, efectividad, eficiencia y eficacia de la gestión, tendencia hacia el impacto y tendencia hacia la sostenibilidad, se identificaron las fuentes de información existentes y las fuentes de información nuevas que requería la evaluación. A partir de ello se desarrollaron cuestionarios semi estructurados, los mismos que se pueden apreciar en el Anexo del presente documento.

Criterios de evaluación, por tipo de fuente de información

Criterios de Evaluación	Fuentes de información existentes			Fuentes de información nuevas				
	Documentación oficial del Proyecto	Sistema de M&E del proyecto	Documentación oficial sobre PYME, donante, OIT	Entrevista al equipo técnico del proyecto	Entrevista virtual a representantes de OIT	Entrevistas a informantes clave (formadores, representantes tripartitos, otros)	Entrevistas virtuales a empresas beneficiarias	Visitas a muestra de empresas <i>in situ</i>
Pertinencia								
Validez								
Efectividad								
Eficiencia y eficacia de la gestión								
Tendencia de Impacto								
Tendencia de Sostenibilidad								

Fuente: Elaboración propia

Evaluación participativa

27. Como se destacó anteriormente, esta evaluación fue de carácter participativo. Aparte de la aplicación de los instrumentos antes citados, destacan los siguientes eventos de participación:

- Antes del inicio de la evaluación y durante el mismo, la consultora participó en coordinaciones sobre la evaluación, con la Directora de Evaluación y el Coordinador del Proyecto.

- El Equipo del proyecto participó activamente en los diversos momentos de la evaluación, especialmente en la presentación de información del proyecto, en la facilitación para la aplicación de los instrumentos, en la construcción del FODA de término del proyecto, en las recomendaciones para el futuro, así como en la identificación de las buenas prácticas y lecciones aprendidas derivadas del proyecto.
- Taller de devolución: al finalizar el trabajo de campo y previo a la redacción del informe, se realizó una pequeña reunión informativa y de validación con el equipo del Proyecto y conversaciones con los ejecutores clave y grupos de interés para recoger recomendaciones, buenas prácticas del proyecto y lecciones aprendidas, y poner a prueba las principales conclusiones y recomendaciones de evaluación.

Tratamiento y análisis de la información

28. La racionalidad para el tratamiento y análisis de la información, tomó en cuenta varios aspectos:

- El tratamiento de la información, se realizó a partir de los criterios de evaluación y sus respectivas preguntas de evaluación contempladas para cada criterio. En la medida de lo posible se trató de arribar a indicadores cuantitativos o cualitativos.
- Dentro del método / técnicas que se utilizaron se consideran: cuestionarios semi-estructurados, análisis FODA para el análisis de perspectivas de sostenibilidad y recomendación de estrategias de acción futura, reuniones de entrevista/ diálogo/ consenso con el equipo del proyecto y los comentarios recogidos de especialistas de OIT y de actores clave.⁸
- La racionalidad del proceso de recolección y análisis de datos involucró un tratamiento cruzado de varios ítems: los Criterios y preguntas de evaluación⁹, los indicadores utilizados para aproximar su medición, las fuentes de información que se emplearon, el método / técnicas y las personas que se entrevistaron.¹⁰

V. PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN

5.1. Pertinencia y coherencia estratégica

Pertinencia del proyecto

⁸ Ver Anexo del presente documento.

⁹ Algunas de las cuales son sugeridas en los TdR

¹⁰ Ver detalles en el Anexo del presente documento.

29. Como señala Mogrovejo (2015)¹¹, en la historia de Bolivia, el diálogo social tripartito ha sido muy poco practicado, sin embargo sí se produjeron hitos y ejercicios interesantes desde 1988, entre la Central Obrera Boliviana (COB), la Confederación de Empresarios Privados de Bolivia (CEPB) y el Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social (MTEPS). La discusión entre los tres actores se centra en los incrementos salariales, que aún no son tripartitos, y otros aspectos laborales urgentes que requieren llegar a consensos y no en cimentar las bases para solucionar aspectos estructurales y/o de prevención de sucesos de conflicto.
30. En este contexto el proyecto SCORE Bolivia tuvo una aplicación pertinente a las necesidades del país, y el uso de la metodología SCORE fue estratégicamente positiva para la generación del diálogo tripartito y bipartito¹². En el caso de Bolivia, los primeros pasos se remontan a las reuniones en la casa del embajador de Dinamarca, el programa SCORE surge por el interés de generar diálogo y confianza entre empresarios y trabajadores.
31. Este es el propósito original del proyecto en Bolivia. Posteriormente, con recursos de Noruega, gestionados por OIT, y a partir de una reunión tripartita en Lima, en diciembre del 2012, el Ministerio de Trabajo de Bolivia, los representantes de los empresarios (CEPB) y de los trabajadores (COB), se sentó un acuerdo para participar conjuntamente en el proyecto SCORE Bolivia.¹³ Posteriormente, en reuniones tripartitas en 2013 (más técnicas) se establecieron los lineamientos y el diseño del propio proyecto, de acuerdo a las necesidades del territorio, el sector y los beneficiarios directos e indirectos.
32. Con el Proyecto se ha relacionado la productividad con las condiciones laborales en el sector manufacturero, constituyendo un argumento que generó los primeros consensos y un proceso de diálogo que duró tripartitamente desde diciembre de 2012 a mayo de 2015, el proceso más largo de diálogo tripartito producido en Bolivia. A continuación se presenta un resumen de este proceso.

Reuniones tripartitas impulsadas por el proyecto SCORE Bolivia

Nº	Fecha	Participantes	Acuerdos
1	01.08.13	MTEPS, CEPB, COB, Representante de sección diplomática de Noruega en Bolivia, OIT representantes de Oficina	Criterios para la selección de empresas, zonas, sectores económicos. Criterio de afiliación a la CEPB y a sindicatos afiliados a la COB. Criterio de aceptación formal y

¹¹ R. Mogrovejo (2015). "Diálogo social tripartito en Bolivia - Un análisis general y del sector industrial del país". Publicado por la OIT.

¹² la lista de Socios tripartitos con la inclusión de dos actores adicionales:

- la Cámara Nacional de Industrias CNI (Gremio Empresarial afiliado a la CEPB que movilizó fondos para la aplicación del módulo 1+5 del SCORE en 20 nuevas empresas) y
- la Cámara Departamental de Industria de Cochabamba CAMIND (Gremio Empresarial afiliado a la CEPB que apoyó el contacto con empresas en la ciudad de Cochabamba).

Adicionalmente tanto la CEPB, como la CNI y la CAMIND cuentan con funcionarios que apoyan en temas logísticos por parte de las instituciones y a la vez son formadores SCORE, este es el caso de las siguientes personas:

- Lucía Sossa y Javier Sandoval (CEPB),
- Carmen Rocha (CNI) y
- Pedro Rocabado (CAMIND).

¹³ El Acuerdo de Lima, donde se decidió implementar SCORE en Bolivia, fue en la época de la directora de la región andina de OIT, Carmen Moreno.

		Regional Andina (observadores), Coordinador Nacional de OIT en Bolivia	Responsabilidad social para replicar la experiencia.
2	09.08.13	MTEPS, CEPB, COB, Coordinador Nacional de OIT en Bolivia	Se acordó una lista común de empresas de CEPB-COB para consulta. Se empezaría la metodología SCORE con 3 empresas. Se empezaría la formación de formadores.
3	02.09.13	MTEPS, CEPB, COB, Coordinador Nacional de OIT en Bolivia	La CEPB, COB y MTEPS consultarán a sus bases, la recomendación de instituciones o consultores para ser formadores. Se fijó fecha de próxima reunión tripartita
4	23.09.13	MTEPS, CEPB, COB, Coordinador Nacional de OIT en Bolivia	Se informará a la mesa tripartita de las actividades de SCORE Bolivia. En el taller de formadores y para el Módulo 1 de SCORE asistirán representantes tripartitos.
5	25.10.13	MTEPS, CEPB, COB, Coordinador Nacional de OIT en Bolivia	Cada institución coordinará con sus bases la iniciativa de un trabajo impulsado con el MDPEP y CNI para optimizar la producción nacional. Se presentaron los resultados de SCORE en las 3 empresas y se propuso presentarlas en un seminario.
6	19.05.14	Formadores, Master Trainer de Colombia, Coordinador Nacional de OIT en Bolivia, equipo SCORE Bolivia	Mantener contacto con la Master Trainer, consultas con gerentes y sindicatos para entrega de indicadores y en el M5 implementar en todas las empresas "Programa de observaciones planeadas"
7	27.05.14	MTEPS, CEPB, COB, OIT representantes de Oficina Regional Andina, Coordinador Nacional de OIT en Bolivia	Reunión técnica tripartita de seguimiento a la implementación de 9 empresas en El Alto y La Paz. Se concluyó extender el proyecto a Santa Cruz y probablemente a Cochabamba
8	26.06.14	MTEPS, CEPB, COB, Coordinador Nacional de OIT en Bolivia	COB consultará a sus bases. Se propuso un cronograma de implementación para Santa Cruz, Cochabamba y ampliación en La Paz y un seminario nacional para mostrar resultados
9	10.07.14	MTEPS, CEPB, COB, OIT representantes de Oficina Regional Andina, Coordinador Nacional de OIT en Bolivia	Implementar el M1 en Santa Cruz, adelantar la implementación del M1 en Cochabamba. Gestionar el reconocimiento del MTEPS para las empresas que implementen SCORE
10	29.09.14	MTEPS, CEPB, COB, representante de OIE y de CSI, OIT representante de Oficina Regional Andina, Coordinador Nacional de OIT en Bolivia	Presentar lista de empresas y formadores para Cochabamba. OIT apoyará con el mapeo de un consultor experto en financiamiento público para indagar la posibilidad de financiamiento del SCORE Bolivia por parte del Estado Plurinacional de Bolivia
11	22.10.14	MTEPS, CEPB, Coordinador Nacional de OIT en Bolivia, equipo SCORE Bolivia	Avance de actividades de Cochabamba e integrar a CAMIND. Próxima reunión para lanzar Plataforma Virtual Tripartita
12	09.02.15	CEPB, COB, Coordinador Nacional de OIT en Bolivia	Implementar M5 en Santa Cruz y Cochabamba, nuevas empresas con M1 en La Paz, ver la creación de un Comité Consultivo SCORE, pedir informe a OIT del porqué no se incluye a Bolivia en el Programa SCORE Global
13	25.05.15	MTEPS, CEPB, COB, OIT representantes de Oficina Regional Andina, Coordinador Nacional de OIT en Bolivia	Implementar M5 en La Paz. Ver piloto de empresa pública con metodología SCORE. Ver estrategia de sostenibilidad del Proyecto

06 al 08.02.14	Representantes del más alto nivel del MTEPS, CEPB, COB	Compromiso de Lima: Programa de acción para el diálogo social tripartito en el Estado Plurinacional de Bolivia. Ejes temáticos: Formalización de la economía, Fortalecimiento de la Industria, Institucionalización del diálogo social tripartito y fortalecimiento de los actores del tripartismo.
----------------	--	---

Fuente: elaboración propia en base a las minutas de las reuniones

23. Posteriormente a mayo del 2015 se produjo un quiebre en las relaciones tripartitas motivado por la falta de apoyo del nuevo ministro del MTEPS, para la participación activa y formal de sus representantes en la difusión y promoción de la metodología SCORE. Por eso el Proyecto no logró la meta de “institucionalización del diálogo tripartito”, pues la idea era instaurar dentro del MTEPS una plataforma formal entre los tres actores con el respaldo de un decreto supremo o ministerial.

En octubre del 2016 el Director ETD/OP Lima, realizó una misión a Bolivia, a solicitud de los actores sociales, que tuvo dos objetivos: (i) organizar un encuentro bipartito (CEPB - COB) para relanzar el diálogo social en Bolivia y (ii) reunirse con la Ministra de Desarrollo Productivo y con la Vice Presidenta del Estado Plurinacional de Bolivia. Se acordó establecer una agenda de diálogo bipartito con el apoyo del Coordinador nacional en Bolivia; apoyar al MDPEP en la realización de una guía de RSE y posible regulación, y formar una Unidad de Responsabilidad Social Empresarial con la CEPB.

24. La agenda, a propósito de la reunión de octubre 2016, tenía como objetivos promover un diálogo bipartito (empleadores y trabajadores) en temas de desarrollo productivo, para generar estudios y luego propuestas de política que se discutirían tripartitamente. Dentro de los temas del diálogo debía señalarse a la metodología SCORE. Los resultados fueron: el inicio de un proceso de diálogo bipartito y la confirmación por parte de la COB para que la CEPB pueda liderar la implementación del SCORE, todo ello para seguir ampliando el programa por todo el país.
25. Actualmente, el apoyo al MDPEP se está concretando con la implementación de un piloto de aplicación de la guía de RSE, para el registro de las empresas de Bolivia que desarrollan RSE interesadas en compras estatales. Los mensajes de la metodología SCORE fueron transmitidos al MDPEP para que puedan integrar sus mensajes a tal guía, sin embargo estos mensajes no se incluyeron.
26. Posterior a las reuniones tripartitas, las reuniones bipartitas fueron más informales, donde se aprovechaba de tratar otras temáticas por ejemplo de seguridad social (en Lima febrero de 2016), en la propia CEPB en abril de 2016 y en el La Paz Hotel Camino Real en setiembre 2016. Al presente, se mantiene el diálogo bipartito entre la CEPB y la COB, con el apoyo de SCORE Bolivia, pero estas reuniones no son periódicas, ni se levantan actas de acuerdo; sin embargo se continúan tomando decisiones consensuadas bilateralmente, para continuar implementando la metodología SCORE, desarrollar una plataforma virtual común, desarrollar una estrategia para la sostenibilidad del Proyecto, y continuar gestionando la incursión de otros organismos estatales (como el MDPEP) y otros gremios afiliados a la CEPB.
27. Cabe destacar también la pertinencia de ofrecer los servicios de la metodología SCORE en Bolivia, dado que es un país que tiene muy poca oferta del tipo de

servicios que ofrece ésta metodología y si se los encuentra, no están integralmente estructurados como es el caso de la metodología SCORE.

28. SCORE Bolivia es financiado por el gobierno de Noruega, que involucran fondos diferentes a los de NORAD. Coincidente con OIT, el propósito de Noruega era también que en un encuentro bipartito, empresarios y trabajadores, puedan sentarse juntos a tratar un tema común.
29. Las necesidades de las partes interesadas del Proyecto no cambiaron a lo largo de la implementación, aunque sí cambiaron las visiones sobre la utilidad del mismo. Bolivia es el único país de la región andina y del mundo donde la metodología SCORE se ha utilizado como una herramienta para generar el diálogo tripartito y bipartito, constituyéndose en uno de los componentes que integran el proyecto SCORE Bolivia.
30. Actualmente, SCORE Bolivia no es parte del Programa SCORE Global de OIT, aunque sería muy recomendable que se integre a él, dado que involucra la atención a los mandantes de OIT, tiene empresas beneficiarias con mayor representación sindical entre todos los países donde participa el programa global, ha demostrado avances en el diálogo tripartito y bipartito en Bolivia y resultados estándares en la aplicación de los M1 y M5 de la metodología SCORE.¹⁴

La OIT y el SCORE

31. Para la OIT, el programa SCORE es valioso, ya que OIT no trabaja mucho a nivel de empresa, tiene varias metodologías y programas para promover el emprendimiento y el apoyo a una nueva empresa (por ejemplo, en aspectos de cómo hacer un plan de negocios y desarrollar la contabilidad) dirigido a las microempresas; pero la OIT no tiene otros programas dirigidos al segmento de pyme. Por otro lado, la organización trabaja la SST a nivel de políticas pero no a nivel de empresas.
32. En cuanto a la implementación de la metodología SCORE en el mundo, tal como se menciona en el Informe de Medio Término del SCORE fase II¹⁵, a nivel de los países donde se aplica la metodología se han producido considerables progresos, pero el equipo OIT aún está muy apegado a la conducción directa de las actividades para implementar los módulos SCORE y le falta incursionar más en buscar la sostenibilidad técnica e institucional, construir relaciones sólidas con instituciones locales que se hagan cargo de la administración, venta y provisión de los servicios de la metodología SCORE, con el apoyo de instituciones públicas y privadas nacionales para la guía política y el soporte financiero.

Aspectos de género

33. Los enfoques de género fueron incluidos en la formulación del proyecto y se realizaron análisis de las cuestiones de género. El modelo general de la metodología SCORE incluye el hecho que tanto a nivel de formadores como a nivel de personajes que participan en capacitaciones se deben tener en cuenta incluir consideraciones de género, por ejemplo, cuando se convoca a las empresas a la formación en aula, se solicita a la empresa que haya presencia de

¹⁴ En el acápite sobre Efectividad se muestra más detalladamente los logros en la aplicación de la metodología SCORE en Bolivia.

¹⁵ ILO, 2016. *Sustaining Competitive and Responsible Enterprises (SCORE) Phase II. February 2016*

mujeres o un balance de acuerdo a la población de género en la fábrica o sitio de trabajo.

34. Durante la implementación del proyecto con apoyo de la Oficina en Lima y en Ginebra, se hizo un trabajo específico para analizar cómo las cuestiones de género, exclusión y discriminación podrían ser potenciadas por los programas en los países. En ese sentido se recogió las directrices para aplicar un enfoque de género integral desde un inicio.
35. Sobre inclusión de género del Proyecto SCORE Bolivia destacan algunos logros, como que es uno de los proyectos con la metodología SCORE con mayor cantidad de formadores mujeres entre los países del programa, alcanzando un 41% (9 de 22) de formadores mujeres; así mismo es meritorio el liderazgo desarrollado por varias mujeres de la CNI, la CEPB y varias empresas, a partir de su participación con el Proyecto.

Proyecto SCORE Bolivia: género

Rubros	Logros sobre género	Fuente de información
Formadoras	El 41% de los formadores SCORE son mujeres, porcentaje destacado en comparación con otros proyectos de la Región.	Datos de monitoreo del Proyecto
Liderazgo	La Gerente de administración, finanzas y proyectos de la CNI, es formadora SCORE, y con su intervención CNI ha conseguido fondos adicionales para implementar la metodología SCORE en 20 empresas en La Paz, Santa Cruz y Cochabamba.	Entrevista personal de la evaluación, en enero 2017
Liderazgo	La encargada de asuntos jurídicos de la CEPB, es formadora SCORE, desde inicios del 2015 está a cargo de Responsabilidad Social en la URSE, desde el 2016 participa en representación de CEPB en el Pacto Global de NNUU.	Entrevista personal de la evaluación, en enero 2017
Liderazgo	En la empresa TERBOL de Santa Cruz, destaca la participación de la Responsable de Seguridad Industrial y medio ambiente y la Responsable de salud ocupacional, quienes han impulsado la metodología SCORE con nuevas formas de comunicación, folletos, concursos, videos, con el apoyo de una nueva especialista mujer contratada para desarrollar las 5S en la empresa.	Entrevista personal de la evaluación, en enero 2017
Liderazgo	En la empresa IMBA de Cochabamba, la Coordinadora Nacional de Gestión y Control de RRHH, a partir de su activa participación con la metodología SCORE ha sido promovida en la empresa.	Entrevista personal de la evaluación, en enero 2017

Fuente: Elaboración propia

36. En cuanto al trato de la temática de género, en los talleres de capacitación con formadores del Proyecto se incluyeron varias sesiones referentes a género, a su relación con temas culturales, de comunicación y los estereotipos de las normas de comunicación usadas a todo nivel. Por otro lado se destacó la importancia de generar data desagregada por género e inculcar en las empresas el balance entre géneros, en la medida de lo posible, cuando se hacen contrataciones, cuando se asignan posiciones o cuando se asignan cambios de responsabilidades en la

empresa. Ello dependerá de las características propias de la empresa en el sub sector económico correspondiente, ya que por ejemplo en el sub sector metal mecánica y otros similares, se presentan requerimientos de habilidades que en mayor medida lo poseen los varones.

Sinergias con otros Proyectos/ programas

37. En cuanto al complemento con otros proyectos de la Región, se creó sinergia entre el trabajo del SCORE Bolivia y el de SCORE Colombia, ya que varios de los formadores expertos vinieron de ese país; en menor medida se creó sinergia con SCORE Perú, ya que este proyecto fue creado posteriormente al de Bolivia. Por otro lado, en el SCORE Bolivia se ha seguido la misma metodología en la actividad de *back stopping* que se hace para toda la región para dar cuenta a los entes financiadores, SECO de Suiza y NORAD de Noruega, cuidando que se cumpla completamente los requisitos de la Formación.
38. A nivel de otras instituciones de Bolivia, el Proyecto creó sinergias con las federaciones departamentales de fabriles (sindicatos de trabajadores manufactureros) los que participaron en la difusión del Proyecto entre sus asociados y la selección de empresas con sindicato, de La Paz, Santa Cruz y Cochabamba, que participarían en el Proyecto. Con la Cámara Departamental de Industrias de Cochabamba y con la Cámara Departamental de Exportadores de Santa Cruz, el Proyecto realizó trabajos conjuntos de promoción, selección de formadores y selección de pyme locales. Es importante destacar que la Cámara Nacional de Industrias, a través de un financiamiento que consiguieron, lideró en la presente gestión la implementación de la metodología SCORE en 20 empresas del eje troncal (en los departamentos de La Paz, Santa Cruz y Cochabamba), trabajo que se realizó en coordinación con la CEPB, como entidad promotora del Programa en Bolivia.

5.2. Validez

Metas y plazos

39. Inicialmente, el Proyecto se había planteado para ser implementado por un año, dadas las características financieras de Noruega. Sin embargo cuando se diseñó el proyecto se tenía pensado extenderlo dos años más, ya que se había recibido información de esa posibilidad de ampliación. Por lo tanto, si bien se elaboró inicialmente el proyecto por un año, la coherencia lógica estaba pensado para tres años y desde ese punto de vista los objetivos fueron realistas.

Retroalimentación de proyectos de Perú y Colombia, similitudes y diferencias

40. Hubo retroalimentación de aprendizaje más de la experiencia de la metodología SCORE en Colombia, y luego de Perú, ya que el Proyecto de Bolivia fue un poco más antiguo que el de Perú. Sin embargo durante todo el proceso de implementación el intercambio entre los tres países fue y es constante; pero desde la perspectiva del sector empleador, no existieron instancias de aprendizaje o retroalimentación que los hayan involucrado, a excepción de una misión que se hizo a Colombia antes de comenzar el Proyecto en Bolivia.

41. La metodología utilizada es bastante uniforme, ya que es un producto estandarizado. Es lógico pensar en adaptaciones locales en función del aprendizaje previo que se tuvo en Colombia y Perú, aunque no hay notorias diferencias en la gestión o en el contenido. Se usa la misma metodología impartida desde Ginebra, en la forma de selección de las empresas, la selección de los formadores, el desarrollo de los talleres y visitas de asesoría.
42. Algunos materiales y protocolos se adaptaron a la realidad Boliviana, pero las bases de la metodología no se tocaron. Se realizaron *Comics* y se desarrolló un enfoque de comunicación más orientado al trabajador que al empresario, esto fue lo distinto y único de SCORE Bolivia frente a otros países de la Región.
43. Donde encontramos algunas diferencias entre los países andinos, es en la estrategia. En Perú y en Colombia se trabaja bajo la forma de consultoría, con metas de 100 a 120 empresas. En Bolivia, no existía esa meta. En Perú y Colombia existen dos comités consultivos tripartitos y la meta es el incremento de la productividad y las condiciones de trabajo. En Bolivia se consideró como primer objetivo inmediato el fortalecimiento del diálogo social entre los principales entes representativos relacionados al trabajo.
44. En Bolivia, las primeras condiciones de dialogo sucedieron en forma tripartita. Antes en Bolivia no existía un buen acercamiento entre empleadores y trabajadores. El aporte del proyecto fue que la metodología SCORE constituyó una “excusa” para que se sienten en una mesa empresarios y trabajadores. En esa época, el Ministro del MTEPS era muy proclive al acercamiento de este dialogo y por eso, fue posible su participación. En el último año el nuevo Ministro y su gabinete, aunque han hecho presencia en algunas reuniones, no han participado activamente. En los últimos meses, el Coordinador del proyecto se ha acercado al Ministerio de Desarrollo Producción y Economía Plural viendo que se cerraban las puertas en el MTEPS. Pero este esfuerzo es muy reciente y no se tiene aún logros que mostrar.

Riesgos y supuestos de la lógica del proyecto

45. Los riesgos y supuestos de la lógica del proyecto, se basó, especialmente, en riesgos políticos; éstos fueron cruciales porque gracias a ellos se trabajó con mandos medios de las tres instituciones (CEPB, COB, MTEPS) para cuidar los cambios políticos, hasta finales del año 2014. A mediados de 2015 la posición del MTEPS detuvo bastante el diálogo tripartito, convirtiéndose en un diálogo bipartito entre la CEPB y la COB.

5.3. Efectividad

46. La efectividad del proyecto analiza los procesos, productos, resultados finales. La evaluación se lleva a cabo haciendo una valoración de la lógica de la matriz de ML. Según el orden del marco lógico del proyecto, presentaremos los logros al término del proyecto a nivel de Resultados que responden a los dos Objetivos Inmediatos y a sus Productos correspondientes.

Objetivo Inmediato 1: Fortalecer el diálogo social y la capacidad interna de cada uno de los tres actores más importantes del mundo del trabajo, a nivel nacional y

local, para mejorar un proceso de diálogo sobre las condiciones laborales y la productividad en las empresas.

47. La lógica vertical de los productos considerados en el marco lógico para apoyar el logro de este objetivo específico resultó acertado, ya que el objetivo de fortalecer el diálogo social entre los tres principales actores relacionados a las condiciones laborales y a la productividad en las empresas (la CEPB, la COB y el Estado) se produjo por primera vez en Bolivia a pesar de algunos inconvenientes suscitados por el retiro del MTEPS del diálogo tripartito a partir de junio 2015.
48. Ante la ausencia previa de diálogo social en Bolivia, fue acertado que SCORE Bolivia propicie la formación de líderes de la organización de trabajadores más relevante en Bolivia (la COB) y de los empleadores (la CEPB y sus gremios como la CNI, CAMIND, entre otros), en diversas materias como técnicas de diálogo e instrumentos de comunicación y de negociación; así como el desarrollo de diversos talleres de capacitación e intercambio de información y el desarrollo de foros internos en Bolivia para socializar experiencias en el tratamiento de las condiciones laborales y el desarrollo de la productividad en las empresas. Las opiniones recogidas durante el trabajo de campo, en enero de 2017, de los representantes de las organizaciones mencionadas, sustentan la anterior aseveración.¹⁶
49. Contribuyó al logro de este objetivo específico, el establecimiento de un mecanismo de consulta tripartito técnico “sin cabezas” (con la participación de trato horizontal, al mismo nivel, de los actores tripartitos) para implementar la metodología SCORE, incluyendo el apoyo de una plataforma electrónica de comunicación e información para los actores del mundo del trabajo y el estudio de las prácticas de diálogo social y la situación de la gobernabilidad en el mundo del trabajo en Bolivia.
50. Desde el 2013 al 2015¹⁷ se han realizado 13 reuniones técnicas tripartitas, apoyadas por el proyecto, del más alto nivel¹⁸. Aunque el diálogo tripartito no llegó a institucionalizarse, esto es no se logró instaurar dentro del MTEPS una plataforma formal entre los tres actores con el respaldo de un decreto supremo o ministerial; se sentaron las bases de un proceso de diálogo tripartito sobre las condiciones laborales y la productividad en las empresas, que constituye el diálogo más largo en la historia de Bolivia. Posteriormente, a la fecha, se mantiene un diálogo bipartito entre la CEPB y la COB.

51.

El proyecto ha generado varios cambios en el diálogo donde intervienen los actores representantes de la COB, CEPB y el Gobierno. Por ejemplo ahora el Gobierno ha convocado a 7 mesas de desarrollo productivo, invitando a los actores que participaron en el SCORE Bolivia, incluyendo a representantes de la

¹⁶ Ver en el Anexo del presente documento, la relación de visitas y entrevistados durante el trabajo de campo.

¹⁷ Las minutas de las reuniones tripartitas muestran 13 reuniones desde el 01 de agosto 2013 al 20 de mayo 2015; como se detalla en el acápite sobre Pertinencia.

¹⁸ Por ejemplo en la reunión de setiembre 2014 participaron, entre otros, la Viceministra de Trabajo y Previsión Social del MTEPS, el Secretario Ejecutivo de la CEPB, el Secretario General y el Secretario de Relaciones Internacionales de la COB, el asesor principal de la Organización Internacional de Empleadores, la subdirectora de la Confederación Sindical Internacional, el Especialista Principal en Empresas y Desarrollo Económico Local de la oficina andina de OIT y el Coordinador Nacional de Proyectos de OIT en Bolivia. En el acápite sobre Pertinencia se detalla el proceso de diálogo tripartito.

CEPB y se generan diálogos más interesantes. Por otro lado, ahora los líderes sindicales se acercan a la COB para tratar temas de desarrollo productivo. Por consiguiente, se ha cambiado el estigma que no podía haber diálogo entre representantes de la COB y de la CEPB.

52. El acierto del proyecto fue concretar una agenda compartida entre la COB, CEPB y el Estado y establecer un comité técnico para la generación de directrices y control y monitoreo del propio proyecto SCORE Bolivia. De esta manera, las reuniones tripartitas se realizaban con un fin específico, otorgar directrices a la OIT para la aplicación de la metodología SCORE en Bolivia, aspecto que fue retroalimentado con los resultados del propio proceso y los cursos o capacitaciones sobre diálogo, con los participantes.

Producto 1.1. Formación a funcionarios gubernamentales, representantes de trabajadores y de empleadores, en materia de técnicas de dialogo e instrumentos de comunicación y de negociación.

Meta lograda v.s. programada: 525 v.s.150 actores tripartitos formados = logro de 350%

53. La meta en la formación de actores líderes tripartitos, en materia de técnicas de dialogo e instrumentos de comunicación y de negociación, fue ampliamente superada (llegando a 525 formados, más del triple de lo programado), impulsado por la gran demanda suscitada por este producto.
54. El producto se realizó en varias fases: 1º) en 2014 los máximos dirigentes del MTEPS, la COB y la CEPB pasaron por cursos de formación continua, temas sobre la metodología SCORE y la importancia del diálogo; 2º) visita de representantes de la CEPB en 2015, a Lima para su capacitación en modelos de gestión y de sostenibilidad del SCORE; 3º) en 2015 la nueva directiva de la CEPB y los líderes sindicales de la COB de 6 ciudades de Bolivia (La Paz, Cochabamba, Santa Cruz, Sucre, Tarija y Oruro) pasaron por distintos cursos sobre diálogo y negociación, y 4º) en 2016, el nuevo comité ejecutivo de la COB volvió a pasar un curso de formación en diálogo y negociación. Para la tercera y cuarta fase se desarrollaron materiales de formación con los formadores más destacados de la primera fase, lo cual facilitó ajustar el proyecto a las necesidades de los actores y especialmente, contribuir al proceso de diálogo.

Producto 1.2. Capacitación e intercambio de información (visita de representaciones tripartitas y becas) con países de larga experiencia de dialogo (Brasil, Noruega, etc.) y desarrollo de foros internos en Bolivia para socializar experiencias.

Meta lograda v.s. programada: 1 proceso de diálogo tripartito en febrero 2014 v.s. 1 proceso de diálogo tripartito en junio 2014 = logro de 100%

55. Del 6 al 8 de febrero del 2014 se llevó a cabo en Lima-Perú, facilitado por la Oficina de la OIT para los países andinos, un encuentro tripartito del más alto nivel de Bolivia, que contó con la participación del Vice Ministro de MTEPS (respaldado por el Presidente de la República), el presidente de la CEPB (apoyado por sus gremios) y el secretario general de la COB (en representación de los sindicatos que afilia), y arribó al “Compromiso de Lima” que brindó el marco referencial de todas las actividades que desarrolló el Proyecto.

Producto 1.3. Estudio de las prácticas de diálogo social y la situación de la gobernabilidad en el mundo del trabajo en Bolivia.

Meta lograda v.s. programada: 1 estudio de diálogo tripartito en diciembre 2015 v.s. 1 estudio de diálogo tripartito en febrero 2014 = logro de 100%

56. El primer estudio de diálogo tripartito en Bolivia fue desarrollado con apoyo del Proyecto, y presentado a fines del 2015. El estudio incluye además de la historia del diálogo en Bolivia, los alcances y logros del proyecto, motivo por el cual se esperó hasta finales de 2015 para su publicación.¹⁹

Producto 1.4. Plataforma electrónica de comunicación e información para los actores del mundo del trabajo.

Meta lograda v.s. programada: 1 plataforma de ayuda a comunicación tripartita (setiembre 2014) v.s. 1 plataforma de ayuda a comunicación tripartita (setiembre 2014) = logro de 100%

57. Este producto surgió a solicitud del encuentro en Lima en el 2014. Se desarrolló la plataforma www.boliviadialoga.com que permitió generar un espacio de información a los actores y a sus afiliados (sobre los detalles del Proyecto y sus productos, el diálogo surgido a raíz del proyecto y otras noticias de diálogo tripartito del país, el cambio de autoridades y nuevos comités, etc.) además de servir de medio de comunicación entre los actores. Esta plataforma está siendo perfeccionada para lograr un trato más amigable. Actualmente la CEPB es el usuario más asiduo, no ocurre lo mismo con la COB, cuyos principales representantes tienen limitaciones en el uso de herramientas virtuales.

Producto 1.5. Establecimiento de un mecanismo de consulta tripartito técnico sin cabezas para implementar el SCORE.

Meta lograda v.s. programada: 13 reuniones técnicas tripartitas para guiar la implementación del SCORE en las empresas, mayo 2015 v.s. 04 reuniones programadas a setiembre 2014.

58. La meta planteada de 04 reuniones tripartitas, fue ampliamente superada (se alcanzó 13 reuniones), gracias a contar con la metodología SCORE como argumento de diálogo, cuyos objetivos respecto a las condiciones laborales y el desarrollo de la productividad constituyen objetivos comunes con la Constitución Política de Bolivia. La metodología SCORE, por sus características de articulación y presentación de fácil comprensión, facilitó el diálogo, por ejemplo el módulo 1 de Comunicación en el lugar de trabajo entre empleadores y trabajadores, fue rápidamente comprendido y aceptado como un elemento indispensable para una mejor relación entre los actores en la empresa. Progresivamente las reuniones tripartitas, tuvieron un objetivo común, el de desarrollar la metodología SCORE en las pyme bolivianas.
59. A pesar de los esfuerzos, no se pudo lograr la institucionalización del diálogo tripartito. El retiro del representante del MTEPS a partir de junio de 2015²⁰ influyó en ello, pues ya se tenía bastante avanzado el trabajo conjunto con este Ministerio; sin embargo para cubrir el rol gubernamental en el diálogo tripartito, el Proyecto

¹⁹ ver estudio en: http://www.ilo.org/lima/publicaciones/WCMS_429675/lang--es/index.htm

²⁰ ver nota de prensa de la última reunión tripartita: http://www.ilo.org/lima/sala-de-prensa/WCMS_373528/lang--es/index.htm

está probando otras instancias como el Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, sin descartar una participación pluri gubernamental (incluyendo al MTEPS).

Objetivo inmediato 2: Mejorar el dialogo y la cooperación efectiva entre empleadores y trabajadores y por ende sus condiciones laborales, en un número demostrativo de empresas a través de un programa de promoción de las empresas competitivas, responsables y sostenibles (SCORE).

60. Los resultados de la aplicación del M1 “Mejora de la cooperación en el lugar de trabajo” y M5 “Mejora de la seguridad y salud en el trabajo” de la metodología SCORE ayudaron a sostener el proceso de diálogo y la cooperación entre empleadores y trabajadores, en 54 empresas, que contaban con 10.358 trabajadores.

61. La Memoria 2013-2016²¹ señala que en Bolivia se lograron, en 34 empresas, indicadores del SCORE positivos:

- reducción de costos de 39%,
- reducción de rotación de personal de 33%,
- reducción de número de quejas recibidas del personal por mes de 56%,
- reducción de productos defectuosos de 50%,
- reducción del número de accidentes reportados de 50%,
- reducción de desperdicios de 44%, entre otros.

Según este documento, destacan varios casos exitosos en el incremento de la productividad y mejora de las condiciones laborales en el sector fabril, como en la empresa Industrias Albus S.A. localizada en La Paz, que produce dispositivos médicos de origen textil; la empresa FANACIM S.A. ubicada en Cochabamba, que produce cilindros metálicos; y la empresa TERBOL S.A. de la ciudad de Santa Cruz, que fabrica productos farmacéuticos para el cuidado de la salud. De estas tres empresas, las dos primeras son medianas y la tercera es grande; el documento no mostró casos de éxito de alguna empresa pequeña. Por otro lado, no se cuenta con información que sustente los resultados en productividad y condiciones laborales de forma detallada para cada empresa participante.

62. Los resultados de la aplicación de los M1 y M5 también se pueden apreciar a través de los resultados de la encuesta aplicada en la presente evaluación, a 10 empresas beneficiarias (entre empresas grandes, medianas y pequeñas). Como se presenta en el siguiente cuadro, en una escala del 1 al 5, siendo 5 el más alto²², las empresas entrevistadas señalan en promedio, que su seguridad y salud en el trabajo mejoraron en 3.6, esto es un puntaje cercano a 4 puntos (muy bueno). En el caso de la productividad, el resultado fue menor, ya que en promedio mejoró como 3.3 (más cercano a Bueno). Este resultado es comprensible, dado que los cambios en la productividad son más difíciles de lograr que los relacionados a la seguridad y salud en el trabajo. Por otro lado, no se presenta una diferencia marcada según el tamaño de la empresa o según el sub sector económico.²³

Logros en la seguridad, salud y productividad de las empresas

²¹ “Implementación de la metodología SCORE en Bolivia. Publicación de SCORE Bolivia, CEPB y URSE.

²² En una escala tipo Licker, donde: 5=Excelente, 4= Muy bueno, 3= Bueno, 2= Regular, 1= Pobre.

²³ Entrevista a 10 empresas (4 grandes, 3 medianas y 3 pequeñas) de los subsectores de alimentos, construcción y farmacéutico.

Empresa	mejoró Seguridad	mejoró Salud	mejoró Productividad	Subsector	Tamaño
Compañía de Alimentos Ltda	3	4	3	Alimentos	G
Droguería Inti S.A	4	4	3	Farmacéutico	G
IMBA S.A.	4	3	3	Alimentos	G
MADISA	4	4	3	Alimentos	G
Tecnopor SA	2	2	2	Construcción	M
Bolhispania SA	3	4	3	Alimentos	M
Hielo Oriental S.R.L.	5	5	5	Alimentos	M
B & R Foods SRL	4	4	5	Alimentos	P
HORMICRUZ S.R.L.	3	3	3	Construcción	P
Nutrimentos Maybo	4	3	3	Alimentos	P
Promedio	3.6	3.6	3.3		

Fuente: Estudio de Evaluación - entrevista a las empresas

63. Un grupo de empresas entrevistadas, registraron sus costos de inversión en los M1 y M5, y calcularon los ahorros en costos por la aplicación de sus PME. En el caso de una de ellas, dedicada al rubro de alimentos, ya muestran en el corto plazo ratios de Beneficio-Costo positivo (ver cuadro siguiente).

Estimado del Ratio Beneficio / Costo por la aplicación del M1 y M5 en empresas

Empresa	Tamaño de empresa	Co-financiamiento (US\$)			Inversión PME (US\$)			COSTO TOTAL	Ahorro en costos (US\$)		BENEFICIO TOTAL	ESTIMADO B/C
		MODULO 1	MODULO 5	TOTAL	MODULO 1	MODULO 5	TOTAL		MODULO 1	MODULO 5		
Tecnopor SA	M	0	0	0	4307	2871	7178	7178	5024	0	5024	0.70
B & R Foods SRL	P	0	0	0	172	115	287	287	1134	43	1177	4.10
Bolhispania SA	M	359	238	597	3856	11820	15676	16273	1608	1938	3546	0.22
Tipo de cambio 1US\$ =	6.966	Pesos Bolivianos										

Fuente: Estudio de Evaluación - entrevista a las empresas

64. Las opiniones de las empresas entrevistadas también dan cuenta de aspectos cualitativos positivos logrados por la aplicación del M1 como: fortalecimiento de la cultura organizacional, mejora de las relaciones laborales, mejora notable en la comunicación interna y la generación de hábitos positivos para la negociación, disminución de tiempos muertos, mayor eficiencia en el trabajo, reducción considerable del retorno de vehículos a mantenimiento correctivo, más orden y limpieza y habilitación de una sala de Primeros Auxilios. Y en la aplicación del M5 ejemplos como: mejora de la seguridad del personal, incremento de la autoestima del personal operativo, mejora de la salud de los trabajadores, reducción de riesgos de incendios y electrocución, identificación y atención oportuna de riesgos y peligros en el área de carguío, se mejoró el uso de Elementos de Protección Personal y en general de la seguridad en la empresa, ya que todos fueron conscientes de los peligros existentes, se elaboró un Mapa de Riesgos y se brindó mejor iluminación en todos los almacenes, laboratorios y zonas de producción.

Resultados cualitativos por la aplicación del M1 y M5 en algunas empresas

EMPRESAS	RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL M1 Y M5	
	MODULO 1	MODULO 5
Tecnopor SA	Fortalecimiento de la cultura organizacional	Fortalecimiento de la cultura organizacional
Bolhispania SA	Mejora de relaciones laborales, disminución de tiempos muertos	Mejora de la seguridad del personal. Incremento de la autoestima del personal operativo
Hielo Oriental S.R.L.	Mejora en la eficiencia del trabajo, redujo considerablemente el retorno de vehículos a mantenimiento correctivo	Mejoro la salud de los trabajadores y se redujo los riesgos de incendios y electrocución
IMBA S.A.	Una mejora notable en la comunicación interna y la generación de hábitos positivos para la negociación.	Identificación y atención oportuna de riesgos y peligros en el área de carguío.
HORMICRUZ S.R.L.	Más orden y limpieza	
Nutrimentos Maybo	Con este módulo el personal comprendió que la mejor forma de trabajar es cooperando unos con otros.	Se mejoró el uso de Elementos de Protección Personal y en general de la seguridad en la empresa, ya que todos fueron conscientes de los peligros existentes.
MADISA	<ul style="list-style-type: none"> Habilitación de una sala de Primeros Auxilios 	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de Mapa de Riesgos Mejor iluminación de todos los almacenes, laboratorios y zonas de producción
Fuente: Estudio de Evaluación - entrevista a las empresas		

65. Por otro lado, algunas entrevistas a trabajadores efectuadas durante la visita a las empresas en Bolivia, destacan su entusiasmo por la aplicación de los PME implementados con la metodología SCORE y su satisfacción porque en la empresa se ha logrado un mejor clima laboral. Por ejemplo en una empresa los trabajadores se organizaron en equipos, utilizando nombres sugestivos, para competir entre ellos por lograr los mejores resultados de producción. En otra empresa los trabajadores participaron activamente en un concurso sobre "SCORE", organizado por la especialista en recursos humanos del EME, saliendo ganador un trabajador que ideó un diagrama de las 5 S en los cinco dedos de la mano y el uso de registros para su cumplimiento. La participación y entusiasmo de los trabajadores se vio ampliamente fortalecido cuando la gerencia general lo respaldaba, es el caso de una empresa donde la gerencia acondicionó un aparato de televisión en el comedor para pasar videos de SCORE y otras proyecciones de entretenimiento. Sin embargo, estas son evidencias puntuales, y sería recomendable que SCORE Bolivia aplique una encuesta de satisfacción a los trabajadores de las empresas que participan en su programa.
66. Los resultados favorables en este objetivo inmediato, obedecen fundamentalmente a cinco factores:

- i) La falta de competencia en el mercado de Bolivia, de servicios sobre comunicación y cooperación en el lugar de trabajo entre gerentes y trabajadores, y de seguridad y salud en el trabajo; entorno que facilitó la incursión de la metodología SCORE en el modelo de gestión de las empresas interesadas.
- ii) La participación de 22 formadores con gran experiencia de desarrollo empresarial.
- iii) Las características propias de la metodología SCORE que presentaba herramientas con protocolos sencillos y con la facilidad de obtener resultados en tan sólo tres meses (especialmente los derivados del diálogo bipartito en la empresa, la participación activa de los grupo EME en el desarrollo de algunos de los PME y la aplicación de las 5S en las áreas seleccionadas por las empresas); lo cual permitió una ágil implementación.²⁴
- iv) La asistencia técnica del equipo de la OIT (oficinas de Ginebra, oficina andina en Lima y en La Paz) que actuaba como un secretariado del comité tripartito.
- v) El apoyo de la CEPB y la COB para mitigar algunos problemas que surgían en algunas empresas (por ejemplo la CEPB hablaba con el Gerente General ante la paralización de actividades de implementación por decisiones de gerencias intermedias; y la COB a través de su Federación de Fabriles se ponía en contacto con los sindicatos para informar sobre las ventajas del programa, en especial hacia los trabajadores).

Producto 2.1. Estudio de oferta y de demanda de servicios de capacitación y asistencia técnica en SCORE, centrado en el sector fabril y otro según corresponda, incluye la evaluación de la viabilidad financiera del servicio en el mercado.

Meta lograda v.s. programada: 1 estudio de demanda y oferta de desarrollo empresarial y 1 plan de sostenibilidad del gremio empresarial (diciembre 2016) v.s. 1 estudio sobre demanda y oferta de desarrollo empresarial (noviembre 2014)

67. En noviembre 2013 se desarrolló el “Estudio de oferta y demanda de servicios de desarrollo empresarial con mayor énfasis en seguridad y salud, cooperación en el lugar de trabajo y productividad en el trabajo en las ciudades de La Paz y El Alto”. Dado que el Proyecto se extendió por tres años y se implementaron varias fases del SCORE, se logró elaborar un producto adicional referente a un modelo de sostenibilidad promovido por CEPB.²⁵

²⁴ Sin embargo, se presentaron diversos problemas identificados por los formadores (estandarización de algunas cajas de herramientas, procesos administrativos, etc.), que fueron superados con un modelo de sostenibilidad de la metodología SCORE (modelo que se explica en el acápite de Sostenibilidad) y una plataforma virtual de ayuda a la implementación, desarrollada por la OIT en coordinación con la CEPB. El modelo tuvo dos pilotos que ayudaron a mejorar el propio modelo, sin embargo la plataforma fue finalizada cuando el proyecto se terminaba, con lo cual no se pudo probar su efectividad. Con todo, quedó como una herramienta para que la CEPB siga implementando la metodología SCORE de una manera más dinámica.

²⁵ Ver la plataforma www.scorebolivia.org

Producto 2.2. Materiales SCORE adecuados a la realidad del sector fabril boliviano y otro según corresponda.

Meta lograda v.s. programada: 2 Módulos y dos cajas de herramientas adaptados a la realidad Boliviana (diciembre 2016) v.s. 2 módulos adaptados (1 y 5 del SCORE) a la realidad Boliviana (noviembre 2014)

68. Los módulos 1 y 5 que fueron implementados en Bolivia, guardaron su línea general; pero, complementariamente se adaptaron cajas de herramientas para ayudar a una ejecución del programa más contextualizado a la realidad boliviana y a los subsectores tratados. La revisión y aprobación de las herramientas para el caso del sector fabril boliviano se hizo con el Centro de Excelencia. En ese momento la OIT contrató al CTA de Medellín, para apoyar la transferencia de la metodología SCORE, en el M1 y la adaptación de cajas de herramientas en coordinación con los formadores bolivianos. El mismo ejercicio se realizó para el M5 con la formadora experta Clara Torres de Colombia. El visto bueno de la adaptación de las herramientas las dio la CTA, Clara Torres y el Especialista de Empresas de la Oficina Andina de OIT.
69. Adicionalmente, a diciembre de 2016, se entregó a la CEPB, 500 impresos de los módulos 2, 3 y 4 de la metodología SCORE, con el fin que puedan ser utilizados en una siguiente fase de implementación, con fondos de los gremios empresariales.

Producto 2.3. Formación a proveedores de servicios en metodología SCORE en alianza con institutos tecnológicos y/o universidades relacionados con la temática en las regiones de implementación.

Meta lograda v.s. programada: 22 proveedores acreditados para brindar servicios de capacitación y asistencia técnica (módulos 1 y 5 adaptados del SCORE) al final de la implementación del proyecto, diciembre 2016 v.s. 30 proveedores acreditados venden servicios de capacitación y asistencia técnica (módulos 1 y 5 adaptados del SCORE), abril 2014.

70. Al término del Proyecto se logró formar a 22 formadores en los módulos 1 y 5 de la metodología SCORE, quienes se mantuvieron en actividad hasta el final del proceso de implementación de SCORE Bolivia. Sin embargo estos formadores no pueden vender sus servicios de capacitación y asistencia técnica en los módulos en los que se ha capacitado, de forma libre en el mercado de servicios. Más aún, de acuerdo al “modelo de sostenibilidad”²⁶, los servicios de la metodología SCORE se brindarían a través de la CEPB.
71. Durante la entrevista que se realizó, en la presente evaluación, a varios formadores de La Paz, Santa Cruz y Cochabamba; se constató que constituyen un valioso grupo de profesionales, muy importante a tomar en cuenta para futuras intervenciones del Proyecto. A la fecha, se ha logrado la certificación por parte de OIT, de todos los formadores activos, que cumplen plenamente con los requisitos. El Programa SCORE a nivel global otorgó estas certificaciones, luego de pasar por todo un proceso de verificación en la base de datos global del Programa. El formador experto es quién realiza el trámite ante Ginebra para la certificación de los formadores. Si la OIT no está presente en Bolivia, los formadores son certificados directamente desde Ginebra. La certificación tiene validez de dos años y en ese periodo el formador tiene que hacer una implementación más en

²⁶ Citado anteriormente en este documento.

cualquier módulo para continuar en la condición de “certificado”. Considerando que en un futuro próximo la CEPB se haga cargo de implementar el programa SCORE en Bolivia, para nuevos procesos de certificación se necesitará que la CEPB contrate la participación del formador experto de OIT.

72. En la presente evaluación se entrevistó a 12 formadores, que opinaron, que en una escala del 1 al 5 (siendo el 5 el más alto), la calidad de la capacitación recibida, en promedio, del M1 es de 4.08 y la del M5 es de 3.33.
73. A su vez, estiman que la demanda actual, en el mercado de servicios, para el M1 es como 3 y por el M5 como 3.1; es decir se requiere una mayor labor de promoción y difusión.
74. Un dato recogido a través de la encuesta a los formadores, sobre el interés de éstos en continuar capacitándose en la metodología SCORE, es que la mitad estaba de acuerdo en pagar algo (un promedio de \$US200) por terminar su formación en los M2, M3 y M4 del SCORE, y el resto no estaba dispuesto a pagar, pero sí a invertir su tiempo en la capacitación.

Apreciación de los Formadores sobre la calidad de la capacitación recibida y demanda por los servicios del M1 y M5

Formadores	Calidad de la capacitación recibida		Demanda actual	
	M1	M5	M1	M5
Formador 1	1	4	1	1
Formador 2	4	4	3	3
Formador 3	5	5	1	1
Formador 4	5	3	3	3
Formador 5	3	1	2	5
Formador 6	4	4,5	4	4,5
Formador 7	4	3	4	4
Formador 8	5	4	4	5
Formador 9	4	3	5	5
Formador 10	4	4	s.i.	s.i.
Formador 11	5	5	3	4
Formador 12	5	4	s.i.	s.i.
Promedio	4.08	3.33	3	3.1

Fuente: Estudio de Evaluación - entrevista a Formadores

Producto 2.4. Capacitación y asistencia técnica, con los materiales adaptados (módulos 1 y 5 del SCORE), a las 54 empresas seleccionadas.

Meta lograda v.s. programada: 54 PYME (10,358 trabajadores) del sector fabril de La Paz, El Alto, Santa Cruz y Cochabamba, mejoran condiciones laborales (54 empresas en el Módulo 1, y 45 empresas en el Módulo 5) a diciembre 2016 v.s.40 pyme (9000 trabajadores) mejoran condiciones laborales en La Paz y Santa Cruz (agosto 2014)

75. La meta en este producto fue superada en 35% en cuanto al número de empresas beneficiarias del SCORE (54 de 40 programadas) y en 115% en cuanto al número de trabajadores beneficiados directa o indirectamente (10,358 respecto a 9,000 programados). La afirmación que el número de empresas y sus trabajadores “mejoraron sus condiciones laborales” se sustenta en base a los resultados de conformidad de los clientes con los servicios prestados por el proyecto, que llegan a un nivel de satisfacción de 90 %²⁷ y los registros de seguimiento de las empresas que dan cuenta de la implementación de los Planes de Mejoramiento Empresarial en diversas áreas de las empresas, tanto para el M1 (que involucró el fomento de prácticas de comunicación, la aplicación de las 5 S, la formación continua Kaizen, entre otras prácticas que redundaron en una mejora del clima laboral) como en la aplicación del M5 que puso énfasis en desarrollar mejores prácticas de SST. No se contó con datos que registren la satisfacción de los trabajadores, por lo que es recomendable que se aplique en el futuro una encuesta sobre el clima laboral y la satisfacción de los trabajadores.
76. Los factores que influyeron en estos resultados fueron:
- La decisión de la mesa técnica tripartita de incluir a otra región en el proyecto, el departamento de Cochabamba. Logrando incluir a 14 empresas de Cochabamba, 25 de La Paz y El Alto y 15 empresas de Santa Cruz.
 - El aporte de la OIT con recursos propios para financiar parte de las nuevas implementaciones, en una última fase de aplicación de la metodología, en 2016.
 - El aporte de fondos de la Cámara Nacional de Industrias para apoyar en un 60% la aplicación de la metodología SCORE en un piloto a 20 nuevas empresas de las tres ciudades cubiertas, para probar el modelo de sostenibilidad liderada por la CEPB.
77. La aplicación de la metodología SCORE en la gran mayoría²⁸ de las empresas de las zonas de intervención, fue completa (53 de 54 empresas terminaron el entrenamiento).
78. Cabe destacar, que los resultados obtenidos en el SCORE apoyaron el proceso de diálogo tripartito y además facilitaron sentar las bases de una nueva demanda por este tipo de servicio de desarrollo empresarial dentro del sector privado boliviano.
79. Diversos indicadores registrados en el Reporte SCORE para Bolivia emitido por el Programa SCORE Global de Ginebra, al 24 de enero 2017, señalan resultados positivos obtenidos en la aplicación del SCORE en las empresas:

²⁷ Reporte SCORE para Bolivia, enero 2017.

²⁸ Según el Reporte SCORE para Bolivia al 24 enero 2017: de las 54 empresas incluidas, 53 culminaron el entrenamiento.

- 10,358 trabajadores de empresas entrenados, 32% mujeres y 47% de la planta obrera
 - En el M1 se entrenaron 215 empleados, de los cuales 32% fueron mujeres y 48% trabajadores de planta.
 - En el M5 se entrenaron 163 empleados, de los cuales 33% fueron mujeres y 47% trabajadores de planta.
 - 90% de satisfacción en el entrenamiento, por parte de las empresas
 - 76% de empresas solicitaron más de un módulo
 - 19% promedio de recuperación del costo
80. Algunas de las mejoras a partir de la implementación del M1, mencionadas por las empresas indican: fortalecimiento de la cultura organizacional, mejora de relaciones laborales, disminución de tiempos muertos, se incrementó la moral del personal operativo, mejora notable en la comunicación interna y la generación de hábitos positivos para la negociación, más orden y limpieza.²⁹ También durante la visita a las empresas en Bolivia, se recogieron comentarios positivos de parte de algunos trabajadores a quienes se logró entrevistar.
81. Algunas de las mejoras a partir de la implementación del M5, mencionadas por las empresas indican: mejora de la seguridad del personal, mejora en la eficiencia del trabajo, reducción considerable del retorno de vehículos a mantenimiento correctivo, mejoró de la salud de los trabajadores, reducción de los riesgos de incendios y electrocución, identificación y atención oportuna de riesgos y peligros en el área de carguío, habilitación de una sala de Primeros Auxilios, elaboración de Mapa de Riesgos, mejora de la iluminación de todos los almacenes, laboratorios y zonas de producción.²⁷
82. Cabe resaltar los logros en una de las empresas, donde a partir de la participación del proyecto se ha promovido a la responsable del EME y en diciembre 2016, por iniciativa de la propia empresa, se organizó un concurso sobre la aplicación del SCORE entre las diferentes áreas de la fábrica.³⁰
83. Así también, es destacable que en una empresa, a partir del involucramiento directo de la Gerencia General, se han realizado cambios notorios de gestión, se contrató los servicios temporales de un experto en 5S, se ha incorporado a una especialista mujer en la planilla que particularmente se dedique a impulsar las 5S en la empresa, se ha dotado de un televisor para la difusión de videos y se ha desarrollado materiales de difusión diseñados en la empresa, relacionados a SCORE y a las 5S.³¹

Producto 2.5. Sistematización y difusión de la experiencia y acciones estratégicas.

Meta lograda v.s. programada: 6 memorias sobre la aplicación del programa y 1 plataforma electrónica (diciembre 2015) v.s. 3 memorias sobre la aplicación del programa (setiembre 2014)

84. A diciembre 2015 se han logrado varios productos de comunicación y difusión que han tenido un aporte sustancial para el proceso de diálogo tripartito y al interior de las empresas. Se desarrolló una plataforma electrónica, se elaboraron 6 memorias

²⁹ Tomado de las entrevistas aplicadas a empresas en la presente evaluación

³⁰ Verificado en la visita de la presente evaluación, a la empresa IMBA en Cochabamba

³¹ Verificado en la visita de la presente evaluación, a la empresa TERBOL en Santa Cruz

sobre la aplicación del programa, videos de la metodología SCORE, videos de diálogo, informe bianual, cinco cápsulas SCORE sobre la experiencia en cinco empresas, y varios *comics* y videos SCORE.³² Estos materiales ayudaron a dar a conocer la metodología SCORE a las nuevas empresas que entraron al programa, son parte de los materiales de la plataforma electrónica y fueron usados por el equipo de proyecto, CEPB, CNI y CAMIND. Los comics impresos y visuales fueron utilizados en la aplicación de un “módulo ampliado” (M1 + M5 conjuntamente), con tres días de formación de empresas y seis visitas, para prestar servicio a la últimas 20 empresas, en La Paz, Cochabamba y Santa Cruz, con el financiamiento conseguido por la CNI.

Producto 2.6. Transferencia al Ministerio de Trabajo y otros socios de herramientas y metodologías de auto diagnóstico y auto aprendizaje desarrollado por la OIT en materia SCORE.

Meta lograda v.s. programada: 4 actores clave tripartitos replican la metodología SCORE (diciembre 2016) v.s. 3 actores clave tripartitos replican la metodología SCORE (setiembre 2014)

85. Se alcanzó a 4 actores tripartitos (CEPB, COB, CNI, CAMIND) que replicaron la metodología SCORE (ofrecieron los servicios de la metodología a través de formadores certificados por OIT y dieron seguimiento a las actividades) en un primer ejercicio de sostenibilidad, incluyendo a la Confederación de Empresarios Privados de Bolivia (CEPB), actor que solicitó ser la organización promotora del Programa SCORE. A partir de este requerimiento se desarrolló un modelo de sostenibilidad elaborado por el equipo del proyecto en colaboración con la CEPB y en consulta con la COB, que incluye un nivel superior denominado comité tripartito. Este comité establecerá los lineamientos más importantes de la metodología, por ejemplo los nuevos sectores a los que se introducirá la metodología, los mecanismos de financiamiento, las estrategias de promoción a través de políticas públicas, etc.
86. Durante los meses de julio y agosto de 2016 se llevó a cabo el primer ejercicio de aplicación de la metodología SCORE por parte de un Gremio empresarial, la CNI con el acompañamiento de la CEPB y en el caso de Cochabamba, se contó con el apoyo de la CAMIND para la gestión de la participación de las empresas. Esta implementación se realizó en 20 empresas de tres ciudades, de La Paz (10 empresas), Cochabamba (5 empresas) y Santa Cruz (5 empresas). Estos ejercicios piloto sirvieron para validar, parcialmente (pues aún están bajo consulta

³² Ver Memoria SCORE: http://www.ilo.org/lima/programas-y-proyectos/WCMS_532258/lang--es/index.htm

Video SCORE: <https://www.youtube.com/watch?v=sfDW53ddGsY>

Video Diálogo: <https://www.youtube.com/watch?v=kjpRuiSwv4g>

Informe Bianual: http://www.ilo.org/americas/publicaciones/WCMS_250644/lang--es/index.htm

Cinco capsulas SCORE:

Video Tecnopor: <https://drive.google.com/file/d/0B1vifv61TjJNMW5POVplMnY0aDg/view>

Video Terbol: <https://drive.google.com/file/d/0B1vifv61TjJNR2NHR29pNE1VbHM/view>

Video Imba: <https://drive.google.com/file/d/0B1vifv61TjJNVnQ4VUFxcTZyVzQ/view>

Video Nutrimentos Maybo: <https://drive.google.com/file/d/0B1vifv61TjJNZUpZTklKvFRrYzQ/view>

Video Coboce: <https://drive.google.com/file/d/0B1vifv61TjJNYUh2Z2xpTUhwaTg/view>

Comics y videos SCORE:

(1) http://www.ilo.org/global/docs/WCMS_311117/lang--en/index.htm

(2) http://www.ilo.org/lima/paises/bolivia/WCMS_421086/lang--es/index.htm

(3) <https://www.youtube.com/watch?v=7XzwhzjoG0>

(4) <https://www.youtube.com/watch?v=bQPbSjSNdas>

con OIT de Ginebra, aspectos de índole legal y otros) un modelo de sostenibilidad del Programa elaborado por la OIT Bolivia para la transferencia de la metodología a la CEPB.

87. En el mes de octubre de 2016 la CEPB lideró una implementación del módulo 5 de Seguridad y Salud en el Trabajo en 8 empresas de las ciudades de Cochabamba (4 empresas) y de Santa Cruz (4 empresas)³³.

Sobre el sistema de M&E

88. Con respecto al sistema de M&E del SCORE Bolivia, se han identificado algunas interrogantes sobre la utilidad del sistema (tal como se encuentra en la actualidad) para evaluar el impacto de la metodología SCORE:
- No se cuenta con una Línea de Base que brinde cuenta de las condiciones de trabajo y la productividad en las empresas, antes de su participación en el programa.
 - No hay garantía de que los indicadores que actualmente se utilizan para el seguimiento, vayan a ser útiles para medir el impacto, en el largo plazo.
 - Si se hace un rediseño del sistema de monitoreo, es recomendable que los indicadores sean más específicos respecto a los objetivos que persigue la aplicación de la metodología SCORE y objetivamente verificables.
 - Generalmente las PYME, sobre todo las pequeñas empresas, carecen de una robusta gestión de monitoreo y manejo de indicadores. Por esta razón, la capacitación impartida en el M1 respecto a la gestión de indicadores en la empresa, debe ser fortalecida y cuidada a lo largo de la intervención en la empresa con otros módulos, que la práctica relacionada al monitoreo de indicadores continúe aplicándose adecuadamente.
89. En todo caso, es necesario que SCORE Bolivia, a través del Programa SCORE Global, sea asistido para mejorar su sistema de M&E. Hay ejemplos en otros países que podrían servir de referencia en esta labor: en Colombia, se han hecho algunos ajustes al sistema de M&E y sus indicadores, ya que es necesario demostrar cambios en la productividad de las empresas que han recibido servicios de la metodología SCORE, de mínimo 15%. Esta exigencia meta resultó del convenio firmado con el Ministerio de Industria Comercio y Turismo.

5.4. Eficiencia de gestión

Suficiencia del Presupuesto

90. El presupuesto financiero asignado a este Proyecto fue US\$1 166 036 provenientes de: US \$ 836,036.00 de Recursos de Noruega (75%); US\$ 250,000 de OIT con dos RBSA BOL112, BOL111 (Bienios 2012-2013, 2014-2015, 2016-2017) que representó el 22% del total; y US\$ 30,000 (3%) provenientes de gremios de CNI (septiembre-diciembre 2016). Además se contó con aportes de la Oficina Andina en horas de especialistas³⁴.

³³ Ver nota de prensa: <http://www.cinu.org.bo/comunicados-de-prensa/ocho-empresas-score-santa-cruz-cochabamba-apuestan-la-mejora-la-salud-la-seguridad-trabajo-lograr-incremento-productividad/>

³⁴ Por ejemplo para la participación en reuniones tripartitas, capacitaciones, misiones, etc., que se han mencionado anteriormente en este informe.

91. En los siguientes cuadros se muestra el detalle presupuestal de los recursos provenientes de Noruega, descompuesto por 4 productos, sus actividades y la naturaleza del gasto.
92. A nivel general, el gasto por producto de los fondos principales, esto es los provenientes de Noruega, muestran que un 53% cubrió gastos operativos, un 20% gastos del Producto 2, 15% gastos del Producto 1 y 11% gastos de apoyo y provisiones. Llama la atención el alto porcentaje de gastos operativos (53%) generado principalmente por el rubro de gasto 024 NAT Officers, cuyo monto es mayor al del producto 1 y muy cercano al del producto 2.
- IO1 (Producto 1) – “Fortalecer el diálogo social y la capacidad interna de cada uno de los tres actores, a nivel nacional y local, para mejorar un proceso de diálogo sobre las condiciones de trabajo y la productividad en las empresas”. Con un presupuesto total de US\$ 128 092.21
 - IO2 (Producto 2) – “Mejorar el dialogo y la cooperación efectiva entre empleadores y trabajadores y por ende sus condiciones laborales, en un número demostrativo de empresas”. Con un presupuesto total de US\$ 170 407.33
 - IO3 - Costos Operativos. Con un presupuesto total de US\$ 444 010.29
 - IO4 – Costos de apoyo al programa y provisiones. Con un presupuesto total de US\$ 93 526.17

ILO Project Financial Status Report by Project Outcome, Output and Activity and Expenditure Category

Project : BOL/13/02/NOR (104272) - Building Trust and Dialogue for social justice through decent

Figures expressed in US Dollars

Outcome	Output	Activity	Exp Category	Totals				Future Years		
				Budget	Actuals	Encumbrances	Balances	Budget	Encumbrances	Balance
	Total			836,036.00	824,963.46	10,021.97	1,050.57	0	0	0
IO1										
		1.1-Training of government officials, workers and employers								
		1.1.1 - Awareness-raising of social partners on the								
		025 NAT CONSULTANTS		1,039.10	1,039.10	0	0	0	0	0
		Sub Total		1,039.10	1,039.10	0	0.00	0	0	0
		1.1.2 - A long-term training plan is conceived for each								
		025 NAT CONSULTANTS		1,200.00	1,200.00	0	0	0	0	0
		1.1.3 - Development and implementation of a long-								
		100 SEMINARS		37,545.13	37,545.13	-0.02	0.02	0	0	0
		Sub Total		39,784.23	39,784.23	-0.02	0.02	0	0	0
		1.2-Training and exchange of information carried out (visit of								
		1.2.1 - Tripartite delegations trip and exchange of								
		100 SEMINARS		26,456.00	26,456.00	0	0	0	0	0
		1.2.2 - Set up of two internal and forums for Bolivian								
		100 SEMINARS		4,275.00	4,275.00	0	0	0	0	0
		1.2.3 - Design of a series of documents on social								
		025 NAT CONSULTANTS		3,295.00	3,295.00	0	0	0	0	0
		Sub Total		34,026.00	34,026.00	0	0	0	0	0
		1.3- Study produced on social dialogue practices and the situation								
		1.3.1 - Stock-taking report of social dialogue								
		025 NAT CONSULTANTS		1,586.00	1,586.00	0	0	0	0	0
		Sub Total		1,586.00	1,586.00	0	0	0	0	0
		1.4-Communication and information e-platform for the stakeholders								
		1.4.1 - Design and implementation of an e-platform to								
		060 SUBCONTRACTS		12,037.31	12,036.18	0	1.13	0	0	0
		1.4.2 - Strengthening of IT skills of some stakeholders								
		080 FURNITURE EQUIPMENT		8,269.00	8,269.00	0	0	0	0	0
		100 SEMINARS		6,895.00	6,895.00	0	0	0	0	0
		Sub Total		15,164.00	15,164.00	0	0.00	0	0	0
		1.4.3 - Design and dissemination of promotional								
		100 SEMINARS		8,445.00	8,445.00	0	0	0	0	0
		Sub Total		8,445.00	8,445.00	0	0.00	0	0	0
		Sub Total		35,646.31	35,645.18	0	1.14	0	0	0
		1.5-Tripartite technical consultation mechanism established to								
		1.5.1 - Design, creation and print-out of promotional								
		025 NAT CONSULTANTS		16,549.67	16,513.07	0	36.6	0	0	0
		1.5.2 - Presentation of SCORE and establishment of								
		100 SEMINARS		500	500	0	0	0	0	0
		Sub Total		17,049.67	17,013.07	0	36.6	0	0	0
		Sub Total		128,092.21	128,054.48	-0.02	37.76	0	0	0

ILO Project Financial Status Report by Project Outcome, Output and Activity and Expenditure Category

Project : BOL/13/02/NOR (104272) - Building Trust and Dialogue for social justice through decent

Figures expressed in US Dollars

Outcome	Output	Activity	Exp Category	Totals				Future Years		
				Budget	Actuals	Encumbrances	Balances	Budget	Encumbrances	Balance
IO2										
	2.1-A supply and demand study produced on training services and									
		2.1.1 - Elaboration of a market analysis on business								
			025 NAT CONSULTANTS	3,024.36	3,024.36	0	0	0	0	0
	Sub Total			3,024.36	3,024.36	0	0	0	0	0
	2.2-SCORE materials adapted to the Bolivian manufacturing sector									
		2.2.2 - Design and diagramming of materials.								
			025 NAT CONSULTANTS	13,448.24	15,367.06	0.01	-1,918.83	0	0	0
		2.2.3 - Publication of the adapted materials.								
			100 SEMINARS	30,157.41	29,021.27	0	1,136.14	0	0	0
	Sub Total			43,605.65	44,388.33	0.01	-782.69	0	0	0
	2.3-Training of services providers in SCORE methodology in									
		2.3.2 - Implementation of training of business services								
			060 SUBCONTRACTS	32,852.12	32,851.93	0	0.19	0	0	0
	Sub Total			32,852.12	32,851.93	0	0.19	0	0	0
	2.4-Training and technical assistance provided to the 40 selected									
		2.4.1 - Call for proposals, selection by tripartite								
			025 NAT CONSULTANTS	2,030.75	2,297.01	0	-266.26	0	0	0
		2.4.2 - Training of enterprises in at least two priority								
			040 TRAVEL PROJECT STAFF	802	810	0	-8	0	0	0
			060 SUBCONTRACTS	14,997.13	14,996.21	0	0.92	0	0	0
			100 SEMINARS	12,520.79	12,515.66	0	5.13	0	0	0
	Sub Total			28,319.92	28,321.87	0	-1.95	0	0	0
	2.4.3 - Technical assistance to selected SMEs.									
			025 NAT CONSULTANTS	22,075.00	22,075.00	0	0	0	0	0
	Sub Total			52,425.67	52,693.88	0	-268.22	0	0	0
	2.5-Stock taking report and information about the experience									
		2.5.1 - Elaboration of a stock-taking and evaluation								
			025 NAT CONSULTANTS	5,027.92	5,027.92	0	0	0	0	0
		2.5.2 - Design and publication of a stock-taking study								
			060 SUBCONTRACTS	23,624.09	20,413.90	0	3,210.19	0	0	0
			100 SEMINARS	0	2,165.06	0	-2,165.06	0	0	0
	Sub Total			23,624.09	22,578.96	-0.01	1,045.14	0	0	0
	2.5.3 - Technical assistance to business associations.									
			025 NAT CONSULTANTS	9,847.52	9,831.33	0	16.19	0	0	0
	Sub Total			38,499.53	37,438.21	0	1,061.32	0	0	0
	2.6-Transfer to the Ministry of Labour and other stakeholders of the									
		2.6.1 - Workshops to transfer tools and								
			100 SEMINARS	0	0	0	0	0	0	0
	Sub Total			0	0	0	0	0	0	0
Sub Total			Sub Total	170,407.33	170,396.71	0	10.62	0	0	0
IO3										
	3.1-OPERATIONAL COST									
		3.1.1 - Operational cost								
			070 GRAL OP EXPENSES	118,125.90	130,320.53	1,438.47	-13,633.10	0	0	0
			071 COMMUNICATIONS	29,243.57	6,883.70	126.79	22,233.08	0	0	0
			080 FURNITURE EQUIPMENT	9,175.35	9,968.27	0	-792.92	0	0	0
			100 SEMINARS	0	6,783.44	0	-6,783.44	0	0	0
	Sub Total			156,544.82	153,955.94	1,565.27	1,023.61	0	0	0
	3.1.2 - security									
			070 GRAL OP EXPENSES	2,195.72	2,507.13	56.73	-368.14	0	0	0
			080 FURNITURE EQUIPMENT	184.35	184.35	0	0	0	0	0
	Sub Total			2,380.07	2,691.48	56.72	-368.13	0	0	0
	3.1.3 - PERSONNEL AND TRAVEL AND									
			020 ILO LOCAL STAFF	89,595.59	87,934.99	0	1,660.60	0	0	0
			024 NAT OFFICERS	152,192.77	153,638.92	0	-1,446.15	0	0	0
			025 NAT CONSULTANTS	8,745.10	8,745.10	0	0	0	0	0
			040 TRAVEL PROJECT STAFF	12,155.00	10,569.65	0	1,585.35	0	0	0
			050 TRAVEL NON PROJECT STA	1,658.00	2,875.74	0	-1,217.74	0	0	0
			070 GRAL OP EXPENSES	904.49	904.49	0	0	0	0	0
			110 OTHER TRAINING ACTIVITIE	2,984.50	2,984.50	0	0	0	0	0
	Sub Total			268,235.45	267,653.39	0	582.06	0	0	0
	3.1.4 - EVALUATION									
			025 NAT CONSULTANTS	0	7,304.25	8,400.00	-15,704.25	0	0	0
			060 SUBCONTRACTS	16,849.95	0	0	16,849.95	0	0	0
	Sub Total			16,849.95	7,304.25	8,400.00	1,145.70	0	0	0
Sub Total			Sub Total	444,010.29	431,605.06	10,021.99	2,383.24	0	0	0
IO4										
	4.1-PCI-PSC									
		4.1.1 - 068.001								
			140 PROG SUPPORT COSTS	93,526.17	94,907.21	0	-1,381.04	0	0	0
	Sub Total			93,526.17	94,907.21	0	-1,381.04	0	0	0
Sub Total			Sub Total	93,526.17	94,907.21	0	-1,381.04	0	0	0

93. En la eficiencia de gestión, destacan los siguientes aspectos:
- La estructura del proyecto contó con el staff adecuado: un Coordinador Nacional y apoyo administrativo. El Coordinador Nacional cuenta con amplia experiencia técnica y supo cumplir de una manera muy eficiente con las actividades y resultados del proyecto.
 - Las personas que apoyaron en la parte administrativa del proyecto del SCORE Bolivia tienen el conocimiento y la experiencia con los procedimientos administrativos y financieros de la OIT, lo cual se refleja en la buena ejecución del presupuesto del proyecto, habiéndose superado todas las metas físicas con el presupuesto asignado.
 - En un comienzo la oficina de Bolivia no contaba todavía con el programa IRIS para poder realizar los procedimientos administrativos para la elaboración de los contratos, realización de seminarios, etc. y estaban sujetos a recibir por parte de la Oficina Andina, el apoyo financiero y administrativo para dichas transacciones. Aun cuando la Oficina Andina tenía que igualmente apoyar a otros proyectos en los otros países andinos, el proyecto en Bolivia contó con una rápida y eficaz respuesta por parte de la Oficina Andina, lo cual permitió el buen flujo de actividades.
 - A veces los trámites son pesados en la administración OIT, y se tienen que seguir algunas normas que no se pueden obviar.
 - La principal dificultad administrativa para gestionar el proyecto fue la incertidumbre de renovación del proyecto cada año.

5.5. Eficacia de gestión

Soporte técnico y administrativo al proyecto

94. Para Bolivia se ha tenido más participación de los Especialistas de OIT de apoyo a los Trabajadores y el de apoyo a los Empleadores. El Especialista de Empresas jugó un rol muy importante, él es ahora director de la Oficina Andina. Fue clave el apoyo técnico de ACTRAV Y ACTEMP, la Especialista de SCORE en la región, y en general de toda la oficina andina.
95. Bolivia ha tenido más apoyo de la Oficina Andina que de la Oficina Global, puede ser porque los fondos no venían de Ginebra sino de la embajada de Noruega; pero también se contó con el apoyo del Departamento de Empresas de Ginebra del Programa SCORE Global.
96. El proyecto recibió soporte del Especialista de Empresas de la Oficina Andina, con la intervención en reiteradas oportunidades en las reuniones del comité, promoviendo el programa y estimulando a las organizaciones empresariales para que se involucren.

97. La Experta Internacional en metodología SCORE apoyó a Bolivia, desde el 2015. Realizó el *back stopping*, que consiste en dar apoyo técnico para la ejecución del proyecto: en los documentos que generan, los convenios que se firman, las decisiones que se toman, las propuestas que se presentan, y en hacer más o menos aplicaciones de la metodología. Desde el punto de vista administrativo supervisó los gastos que se generan, incluyendo los fondos de Noruega.

Intercambio con los proyectos SCORE

98. El intercambio con los proyectos SCORE en Colombia y Perú fue continuo, incluso mensualmente existían reuniones online programadas entre los países y anualmente reuniones técnicas presenciales.
99. Se realizaron los siguientes Eventos: Tripartito en Colombia, SCORE Bolivia participo en eventos regionales y mundiales, en julio 2015 SCORE Andino con los tres países, SCORE Global en Turin 2016 donde el Coordinador Nacional de OIT en Bolivia, se reunió con el *Chief Technical Advisor* de Ginebra. Bolivia participa de todos los eventos regionales y se le entregan todos los materiales al igual que Perú y Colombia. Al inicio del proyecto fue un grupo de empresarios bolivianos a Colombia, que permitió mostrar los logros del programa SCORE en ese país.

Ventajas de trabajar con OIT

100. Desde la perspectiva de las organizaciones de empleadores, la CEPB es constituyente de la OIT y “se siente constituyente de la organización y mandante”³⁵, con lo cual el trabajo es natural. La OIT es la cooperación más importante de esta interrelación. Afirmación que concuerda con la apreciación del director de programas y proyectos de la CEPB “durante los últimos años la CEPB ha venido trabajando con la OIT de una manera coordinada y ordenada, lo que ha permitido tener avances efectivos en los distintos temas que se trabajan”³⁶. Por su parte la gerente de administración y finanzas y proyectos de la CNI, comenta sobre la OIT: “la ventaja es que, como se trata de una institución internacional de muy buena reputación, la metodología es más reconocida y aprobada, además que existe la posibilidad de realizar un “*benchmarking*” con otras implementaciones en otras partes del mundo”.
101. La desventaja es que al ser una institución que debe trabajar con los actores tripartitos, debe someterse a la dependencia de algunos, para poder proceder con las implementaciones, independientemente de la eficiencia y eficacia que se pueda tener al prescindir de ellos.

³⁵ Declaraciones del Coordinador Nacional de OIT en Bolivia.

³⁶ Declaraciones del Director de Programas y Proyectos de la CEPB

5.6. Orientación al Impacto

102. Se busca valorar si la orientación estratégica del Proyecto permite hacer contribuciones significativas a los objetivos más amplios, de largo plazo, del Proyecto. Puntualmente se refiere a los cambios producidos, directa o indirectamente, intencionalmente o no, por la intervención en cuestión, que pueden tener una repercusión a más largo plazo.

Cambios en el diálogo social entre los actores involucrados

103. El efecto más importante del proyecto ha sido la generación del proceso de diálogo más importante de Bolivia, la generación de confianza en especial entre trabajadores y empleadores.
104. La evidencia concreta que muestra el uso que le han dado los beneficiarios a los productos del proyecto que fomentaron el diálogo, es la actitud proactiva y resolutive de la CEPB en asumir el reto de continuar implementando la metodología SCORE en Bolivia en trato bipartito con la COB y abierto a un comité tripartito o multipartito cuando se logre nexos estables con representaciones estatales.
105. Los cambios fueron de importante impacto porque fueron decididos en mesas técnicas tripartitas, la OIT actuaba como un secretariado técnico.

Liderazgo de las mujeres

106. Se ha generado un mayor liderazgo de mujeres en diversas actividades de gestión del proyecto, como lo demuestran la participación de líderes mujeres en la CEPB, CNI, entre los formadores y en el liderazgo de muchas EME de las empresas.

Innovaciones

107. Los elementos más innovadores del Proyecto en relación a otros similares que se habían ejecutado anteriormente en Bolivia o en la Región, ha sido la instauración de una mesa tripartita técnica que gestione el proyecto y la orientación de la metodología hacia los trabajadores.
108. El comité de dirección del proyecto estaba integrado por las más altas autoridades de las cúpulas de la COB, la CEPB y el MTEPS, cosa que no sucede en los otros países. Pero actualmente se ha diluido un poco, debido a la renuencia del Ministerio de Trabajo a involucrarse activamente con el programa.
109. A nivel de análisis micro (a nivel de las empresas) en el SCORE Bolivia ha sido innovador contar con una metodología, como el SCORE, de gestión sencilla, bien estructurada y con resultados efectivos en el corto plazo. El diálogo

interno logrado entre operarios y gerencia es un elemento que se debe destacar, además el hecho que ambos actores participen de Planes de Mejora Empresarial, independientemente del tema.

Impacto en las empresas

110. Las empresas participantes muestran resultados dispares producto de la implementación. Pero mayoritariamente expresan que han tenido avances interesantes en el manejo de las relaciones entre la gerencia y los trabajadores. De hecho, este es tal vez el logro más destacado. Pero no hay evidencias de que haya habido un impacto en la productividad de las empresas, porque el sistema de M&E no cuenta con este tipo de indicadores. Cabe señalar que el Proyecto sólo implementó el M1 y M5 que no son los módulos más relacionados a la productividad, como sí lo son el M2 y el M4.
111. En cuanto a los materiales elaborados por las propias empresas, son evidencia concreta que muestra el uso que le han dado los beneficiarios a los productos del Componentes 2; por ejemplo, materiales SCORE adaptados a la realidad boliviana, metodologías de auto diagnóstico y auto aprendizaje³⁷. Además diversas acciones en las empresas dan muestra del impacto de este componente, como la contratación (por lo menos por un año) de una especialista para que se haga cargo de la gestión de los PME en la empresa³⁸, la promoción de una de las especialistas de la empresa a un cargo mayor para que se haga cargo del tema SCORE³⁹, entre otros.
112. Casi un 95% de las empresas fueron exitosas en el uso de los materiales y buen uso del asesoramiento recibido en el Componente 2. Antes en el mercado no existía una metodología en temas de comunicación y SST. El éxito de la implementación se muestra en que los productos fueron materiales de difusión y de aplicación de planes de mejora empresarial en las empresas.
113. El informe de la OIT “Implementación de la metodología del SCORE en Bolivia” resume casos de éxito, con los efectos más importantes del proyecto. Por otro lado, si se refiere a la contribución económica del proyecto a nivel global, el impacto no es cuantificable por el universo de empresas con las que se ha trabajado.

Gestación de masa crítica de formadores

³⁷ Las adaptaciones las ha realizado la empresa TERBOL, con el conocimiento de OIT Bolivia, inclusive sus productos han sido ampliamente mencionados y se han mostrado las fotos de los productos en la Memoria 2013-2016 publicada en la página web de OIT Perú.

³⁸ Empresa TERBOL en Santa Cruz

³⁹ Empresa IMBA en Cochabamba

114. El proyecto ha generado un nuevo grupo de profesionales especializados en la metodología SCORE (Formadores), que antes no existía en Bolivia, y ha ayudado a los Formadores SCORE a ampliar su mercado de servicios, dándole más oportunidades. Cabe destacar, como se mencionara anteriormente, la formación de Formadores entre el personal estable de la URSE de CEPB, CNI y CAMIND; estrategia que brinda sostenibilidad a la experiencia del Proyecto. La oficina de OIT en Bolivia, asistido por la oficina andina en los casos necesarios, liderará la formación de formadores, a través de sus mecanismos establecidos y estará pendiente del seguimiento para velar por el cumplimiento de la metodología en los principios básicos de la OIT.

5.7. Sostenibilidad

Visión del SCORE Bolivia en la región andina

115. La metodología SCORE va dirigida a las pyme, porque la micro empresa, a pesar que es el 80% del tipo de empresas en los países como Bolivia y Perú, no están en capacidad de poder pagar los servicios de SCORE. OIT pide que las empresas tengan por lo menos 10 trabajadores.
116. El módulo 5 es el que más les interesa a las empresas.
117. La metodología de comunicación y de SST de la metodología SCORE no tienen competencia en el mercado de servicios de Bolivia; si bien se ofrecen servicios de las 5 S y Kaizen, no existe un programa articulado como lo ofrece el SCORE. Por lo tanto en la Región, Bolivia es el país donde hay más posibilidad de que este proyecto capte más interés.
118. En Bolivia, los servicios a las empresas, indistintamente de su tamaño, se han ofrecido gratuitamente, este aspecto podría mejorar con una adecuada evaluación de la capacidad de pago de empresas, especialmente las medianas, que son la gran mayoría de empresas que se han atendido.
119. El precio que cobran los formadores por sus servicios en Bolivia es más bajo que en Perú y Colombia. En Bolivia el proyecto le paga a los formadores US\$100 por taller de capacitación y US\$ 100 por cada una de las 3 visitas efectuadas; es decir por cada módulo por empresa el pago es de US\$ 400. En Perú las pequeñas empresas pagan UD\$500 por módulo y las medianas empresas US\$1000. Por lo tanto el costo del servicio del formador en Bolivia es más bajo, y es un factor que facilita la aplicación de la metodología en este país.
120. En Bolivia se ha mostrado más demanda por el servicio, que en el resto de la Región, pero ello puede estar sesgado por el hecho que se ofrecen servicios gratuitos.
121. En la experiencia de Bolivia, ha sido positivo que el proyecto haya conseguido fondos por US\$ 30,000 a través de la CNI, y no se descarta que la captación de fondos pueda

ser mayor en el futuro. En Colombia se han conseguido más de US\$ 800,000 del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

122. La participación de una central sindical fuerte, como es la COB en Bolivia (muy diferente a la realidad sindical peruana), ha permitido que las participaciones de las empresas sea elegida a través de la COB conjuntamente con la CEPB. Como resultado el SCORE Bolivia ostenta una mayor participación de empresas que sí tienen sindicatos, inclusive en comparación con el resto de experiencias del programa SCORE Global. Este hecho genera en el proyecto de Bolivia una condición especial de estudio, la participación de un sindicalismo fuerte en la conjunción tripartita.

Sostenibilidad institucional y política: estrategia de sostenibilidad del proyecto

123. La CEPB y la OIT están diseñando un modelo de sostenibilidad para continuar la implementación de la metodología SCORE en Bolivia. Para la propuesta del modelo, se han realizado consultas y talleres, donde participó la OIT, la CEPB, gremios empresariales y formadores. La COB ha sido consultada en el desarrollo del modelo de sostenibilidad y está de acuerdo en la promoción más operativa del SCORE por parte de la CEPB. Actualmente esta propuesta está en su fase de diseño y de consulta de sus elementos normativos y legales, organizativos, operativos, etc. entre la CEPB y la OIT.
124. En este modelo de sostenibilidad, se propone que la administración técnica este bajo un Comité Consultivo Tripartito. La participación de la OIT es de certificar formadores, y mientras haya un proyecto con fondos actuará como secretariado y asesoría en los procesos de diálogo tripartito e implementaciones de nuevos módulos; sino hubiera fondos de algún proyecto el papel de la OIT será sólo de certificar formadores. En la SEDE de OIT se seguirá monitoreando el programa. La CEPB, si bien puede implementar el SCORE, debe consultar de posibles cambios. A la fecha, se está revisando el convenio entre CEPB y OIT en el departamento jurídico de Ginebra. Si la CEPB modifica algún contenido del SCORE estaría incumpliendo el acuerdo firmado y se disuelve el mismo.
125. Será importante ver en el resto del año 2017 y parte del año 2018, si el modelo de sostenibilidad es viable y cuáles son las oportunidades de mejora que se pueden trabajar para que de allí a cuatro años, el SCORE pueda ser sostenible en Bolivia.
126. Como antecedente, se implementó un piloto, para 20 empresas, con la CNI y luego la CEPB ayudó a generar lecciones aprendidas para mejorar el propio modelo.
127. La sostenibilidad financiera dependerá del mercadeo que se haga del programa, del pago por los servicios brindados y de la posibilidad de levantar fondos de terceros.
128. Las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para continuar con el esfuerzo iniciado con el proyecto son:
 - Fortaleza: la decisión de la CEPB de continuar con la aplicación de la metodología SCORE, el conocimiento y capacidades generadas en la oficina gracias al

proyecto, contar con formadores en las planillas de la CEPB, CNI y CAMIND; además con un formador experto y un grupo de formadores certificados.

- Debilidades: Insuficiente número de formadores con las competencias para atender el M2 de la metodología SCORE, que requiere de especialización en temas técnicos de operación en diversas ramas productivas.
- Oportunidades: gracias a los resultados del proyecto, hay la posibilidad que el proyecto sea tomado en cuenta en la fase III del Programa SCORE Global, esto implicaría contar con financiamiento hasta el año 2021. Por otro lado, existe la posibilidad de movilizar recursos locales e internacionales a través de la CNI y otras instancias, para seguir implementando la metodología SCORE desde el gremio empresarial. Existe expectativa en las empresas que ya han implementado los M1 y M5 y han logrado resultados favorables, por recibir la formación en los módulos restantes.
- Amenazas: la falta intervención activa del MTEPS para respaldar la aplicación de la metodología SCORE, que puede limitar el mayor impacto del Proyecto.

Sostenibilidad técnica: continuidad de la metodología en las empresas

129. En muchas empresas con uno o dos módulos ya se ha generado la cultura de gestión empresarial promovida por la metodología SCORE, especialmente la comunicación entre gerentes y trabajadores y la aplicación de las 5S. Su sostenibilidad depende de la perseverancia de las empresas en continuar aplicando los planes de mejora empresarial dejados por la metodología, en continuar con los módulos 2, 3 y 4 y en impulsar o adaptar los PME de acuerdo a las necesidades específicas que se vayan presentando en su empresa.
130. Es indispensable un control de calidad sobre los formadores o consultores y que se haga un seguimiento de ello. Eso puede hacerse si alguna entidad local asume la responsabilidad por el programa, tal como lo ha propuesto la CEPB hace ya más de un año. Incluso, la CEPB no tiene interés de generar ingresos para la entidad con este servicio, pues su interés como organización sin fines de lucro, es prestar servicios a sus asociados, los gremios.

Sostenibilidad económica: posibilidades de financiamiento del SCORE

131. De acuerdo a lo manifestado por la CEPB, la metodología SCORE es un producto que se puede vender y que las empresas medianas estarían en condiciones de pagar, siempre que se trabaje en los 5 módulos y haya un estricto control de la calidad de los productos ofrecidos. Si existe un garante de la calidad como la CEPB, es probable que el producto tenga continuidad y sea sostenible.

132. Pero hay que aprovechar esta fase en la que hay recursos para consolidarlo. En la forma en que actualmente se presta el servicio, es costoso y difícil de pagar para las pyme.
133. La visibilidad de beneficios en la productividad, eficiencia en la gestión de costos y calidad, le indica al empresario que los resultados de aplicación de la metodología SCORE generan beneficios monetarios, tangibles. Hace que ello se vea como inversión y no como gasto. Es decir, el ingreso marginal derivado de aplicar la metodología SCORE sería positivo, entonces sería rentable continuar con dicha práctica aún luego que culmine la intervención externa.
134. La valoración de los servicios de consultoría, a través de los formadores, va a depender de cómo evolucionen las empresas en sus aspectos de funcionalidad y económicos.
135. Los gremios empresariales no están en condiciones de subsidiar en forma permanente el servicio. Sí se ha hecho en forma piloto con unas 20 empresas, pero los recursos aportados por las Cámaras empresariales fueron una contribución de la cooperación internacional, que se sumaban a los que aportaba la OIT. Pero los gremios empresariales pueden promoverlo, contribuir a la formación de consultores y vender el servicio. Si el mismo requiere en forma permanente de un subsidio, es que desde el punto de vista comercial no es viable. Y si el Estado no aporta recursos para la aplicación de la metodología SCORE, entendiendo que es una herramienta que ayuda al desarrollo empresarial, la sustentabilidad se vería muy comprometida si se pretende trabajar con empresas pequeñas. Los logros, en obtener recursos financieros, dependerán de las características del sector económico para el caso del gremio empresarial, y del tipo de liderazgo que se desarrolle para obtener recursos estatales.
136. El gobierno, puede entender la necesidad de la metodología SCORE, pero requeriría de evidencias. Una evaluación de impacto, con un grupo de control, ayudaría mucho ya que, así, el uso de recursos públicos se vería justificado y tendría menos oposición política.

VI. BUENAS PRÁCTICAS Y LECCIONES APRENDIDAS

6.1. Buenas prácticas

Buena Práctica 1

Tanto en las interrelaciones entre los socios del proyecto, como en el interior de los gremios y de las empresas, han sido buenas prácticas el fortalecimiento del liderazgo, el fomento al trabajo en equipo, el fomento al liderazgo femenino, y la distribución de tareas en función

de las capacidades y habilidades de las personas; para lograr un mayor compromiso con los objetivos del proyecto SCORE Bolivia y obtener los resultados propuestos. Esta práctica se facilitó con la metodología SCORE, que tiene la ventaja de partir del M1 que incluye el fomento a la comunicación, 5S, esfuerzo continuo Kaizen, como eje transversal para el desarrollo del resto de las aplicaciones.

ILO Emerging Good Practice Template

Project Title: Building trust and dialogue for social justice through decent and productive work in Bolivia **Project TC/SYMBOL: BOL/13/02/NOR**

Name of Evaluator: Judith Kuan **Date: Febrero 2017**

The following emerging good practice has been identified during the course of the evaluation. Further text can be found in the full evaluation report.

GP Element	Text
Brief summary of the good practice (link to project goal or specific deliverable, background, purpose, etc.)	Tanto en las interrelaciones entre los socios del proyecto (CEPB, COB), como en el interior de los gremios y de las empresas, ha sido una buena práctica el fortalecimiento del liderazgo, el fomento al trabajo en equipo, el fomento al liderazgo femenino, y la distribución de tareas en función de las capacidades y habilidades de las personas; para lograr un mayor compromiso con los objetivos del proyecto SCORE Bolivia y obtener los resultados propuestos.
Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability	La metodología SCORE, tiene la ventaja de partir del M1 que incluye el fomento a la comunicación, 5S, esfuerzo continuo Kaizen, como eje transversal para el desarrollo del resto de las aplicaciones.
Establish a clear cause-effect relationship	El desarrollo de capacidades de los líderes y la identificación con los objetivos del proyecto, genera un efecto positivo en cadena, con los integrantes de los gremios y de las empresas donde interviene la metodología.
Indicate measurable impact and targeted beneficiaries	El apoyo a líderes en la COB facilitó su asesoramiento a los líderes de los sindicatos de las empresas, en la comprensión del proyecto. El apoyo a líderes de CEPB, CNI, CAMIND facilitó interceder con los gerentes de las empresas cuando surgía algún mal entendido sobre el proyecto. El apoyo al liderazgo de las mujeres permitió que varias de ellas asuman posiciones importantes con una actitud muy entusiasta. El desarrollo de talleres extra (de fortalecimiento en capacitación para adultos, género y liderazgo) a nivel nacional con todos los formadores SCORE para mantener el espíritu de equipo y la calidad de las implementaciones.

Potential for replication and by whom	Replicable en otros proyectos con la metodología SCORE, bajo la conducción del coordinador del proyecto.
Upward links to higher ILO Goals (DWCPs, Country Programme Outcomes or ILO's Strategic Programme Framework)	Contribuye a los objetivos de OIT
Other documents or relevant comments	

Buena Práctica 2

El mecanismo de selección de las empresas, las zonas y los formadores que participaron en la metodología SCORE en Bolivia estuvo a cargo de lo COB y la CEPB, lo cual constituye una práctica acertada, porque implicó la participación de los actores tripartitos en la toma de decisiones del proyecto SCORE Bolivia, y sentó las bases para la creación de un entorno de confianza con OIT Bolivia.

ILO Emerging Good Practice Template

Project Title: Building trust and dialogue for social justice through decent and productive work in Bolivia **Project TC/SYMBOL: BOL/13/02/NOR**

Name of Evaluator: Judith Kuan

Date: Febrero 2017

The following emerging good practice has been identified during the course of the evaluation. Further text can be found in the full evaluation report.

GP Element	Text
Brief summary of the good practice (link to project goal or specific deliverable, background, purpose, etc.)	El mecanismo de selección de las empresas, las zonas y los formadores que participaron en la metodología SCORE en Bolivia, estuvo a cargo de lo COB y la CEPB, lo cual constituye una práctica acertada, porque implicó la participación de los actores tripartitos en la toma de decisiones del proyecto SCORE Bolivia, y sentó las bases para la creación de un entorno de confianza con OIT Bolivia.
Relevant conditions and Context: limitations or	Se puede replicar en diversos escenarios y temas, donde sea necesario crear confianza entre los actores.

advice in terms of applicability and replicability	
Establish a clear cause-effect relationship	La participación activa de los actores, en la toma de decisiones de un proyecto, creo un clima de confianza con la organización que propone el proyecto
Indicate measurable impact and targeted beneficiaries	Adecuado nivel de compromiso de la CEPB y la COB con el Proyecto SCORE Bolivia, de tal forma que han presentado una propuesta de sostenibilidad, bajo su liderazgo, para continuar implementando el proyecto.
Potential for replication and by whom	Potencial replica a cargo de CEPB y COB
Upward links to higher ILO Goals (DWCPs, Country Programme Outcomes or ILO's Strategic Programme Framework)	Congruente con los objetivos de OIT
Other documents or relevant comments	Ver documento interno de OIT Bolivia – CEPB “Modelo de Sostenibilidad”

6.2. Lecciones aprendidas

Lección 1

A pesar de décadas de no o mal relacionamiento entre actores tripartitos, el hecho de poner sobre la mesa tripartita un tema de interés común para las partes como es la productividad y las condiciones de trabajo, muestra que si se puede entrar en un dialogo de empleadores y trabajadores. A pesar de las características estructurales y políticas del país donde ese diálogo ha sido tan difícil, el empleo de la metodología SCORE, como un argumento para el diálogo tripartito, entre representantes de los trabajadores, de los empresarios y del Estado, ha significado una práctica potente y eficaz para sentar en una misma mesa a sectores que anteriormente se encontraban distanciados.

ILO Lesson Learned Template

Project Title: Building trust and dialogue for social justice through decent and productive work in Bolivia

Project TC/SYMBOL: BOL/13/02/NOR

Name of Evaluator: Judith Kuan

Date: Febrero 2017

The following lesson learned has been identified during the course of the evaluation. Further text explaining the lesson may be included in the full evaluation report.

LL Element	Text
Brief description of lesson learned (link to specific action or task)	El hecho de poner sobre la mesa de actores tripartitos un tema de interés común, como es la productividad y las condiciones de trabajo, muestra que si se puede entrar en un dialogo entre empleadores y trabajadores. A pesar de las características estructurales y políticas de Bolivia donde ese diálogo ha sido tan difícil, el empleo de la metodología SCORE, como un argumento para el diálogo tripartito, entre representantes de los trabajadores, de los empresarios y del Estado, ha significado una práctica potente y eficaz para sentar en una misma mesa a sectores que anteriormente se encontraban distanciados.
Context and any related preconditions	Décadas de no o mal relacionamiento entre actores tripartitos en Bolivia por enfrentamientos políticos, basados en la pugna entre la búsqueda de mayores ganancias por parte de los empleadores y un mejor salario y mejores beneficios por parte de los trabajadores.
Targeted users / Beneficiaries	CEPB- Confederación de Empresarios Privados de Bolivia. COB- Central Obrera Boliviana CNI- Cámara Nacional de Industria de Bolivia CAMIND- Cámara Departamental de Industria de Cochabamba MTEPS- Ministerio de trabajo, empleo y promoción social
Challenges /negative lessons - Causal factors	El reto, después de junio del 2015, fue la falta de apoyo del nuevo Ministro del MTEPS a la metodología SCORE.

Success / Positive Issues - Causal factors	Se lograron 13 reuniones tripartitas, entre octubre 2013 a mayo 2015, el diálogo más largo en la historia de Bolivia. Las decisiones fueron tomadas por los representantes tripartitos respecto a qué empresas, sectores y zonas se debería intervenir con la metodología SCORE, y quiénes deberían ser los formadores.
ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	El diseño para esta forma de diálogo entre los actores tripartitos, partió de conversaciones entre representantes de OIT de Bolivia y de la oficina andina, con las embajadas de Dinamarca y luego Noruega. Esta última financió mayoritariamente la implementación del proyecto SCORE Bolivia. La representación de OIT Bolivia, actuó en calidad de secretariado en las reuniones tripartitas.

Lección 2

La falta de apoyo de la metodología SCORE por el nuevo Ministro del MTEPS (después de junio 2015), denota que la metodología no se presenta lo suficientemente convincente para el logro de los beneficios directo de los trabajadores en cuanto a nivel de salarios y beneficios laborales. Ello tiene que ver con el hecho que la teoría del cambio actual de la metodología no refuerza los principios centrales de OIT, de trabajo decente y el logro de estándares laborales de nivel internacional, si no que destaca la mejora de la productividad y la competitividad de la empresa. Todo proceso de diálogo en Bolivia requiere de temáticas que tengan apoyo político de sus máximos líderes, el compromiso y participación de los líderes es fundamental para proseguir con estos procesos. Por tanto, en Bolivia es posible institucionalizar el diálogo tripartito, pero aún no sobre incremento salarial.

ILO Lesson Learned Template

Project Title: Building trust and dialogue for social justice through decent and productive work in Bolivia

Project TC/SYMBOL: BOL/13/02/NOR

Name of Evaluator: Judith Kuan

Date: Febrero 2017

The following lesson learned has been identified during the course of the evaluation. Further text explaining the lesson may be included in the full evaluation report.

LL Element

Text

<p>Brief description of lesson learned (link to specific action or task)</p>	<p>La percepción de la metodología SCORE por el actual MTEPS denota que la metodología no se presenta lo suficiente atractiva para el logro de los beneficios directo de los trabajadores en cuanto a nivel de salarios y beneficios laborales, y que se concentra en el beneficio de las empresas.</p> <p>Todo proceso de diálogo en Bolivia requiere de temáticas que tengan apoyo político de sus máximos líderes, el compromiso y participación de los líderes es fundamental para proseguir con estos procesos. Por tanto, en Bolivia es posible institucionalizar el diálogo tripartito, pero aún no sobre incremento salarial.</p>
<p>Context and any related preconditions</p>	<p>Ello tiene que ver con el hecho que la teoría del cambio actual de la metodología no refuerza los principios centrales de OIT, de trabajo decente y el logro de estándares laborales de nivel internacional, si no que destaca la mejora de la productividad y la competitividad de la empresa.</p>
<p>Targeted users / Beneficiaries</p>	<p>Líderes de empleadores y trabajadores de pyme en Bolivia y Ministro del MTEPS (con respaldo del Presidente de la República)</p>
<p>Challenges /negative lessons - Causal factors</p>	<p>El nuevo Ministro del MTEPS (en ejercicio desde de junio 2015), no estuvo de acuerdo en apoyar la metodología SCORE, esto motivó el retiro del MTEPS de las reuniones tripartitas.</p>
<p>Success / Positive Issues - Causal factors</p>	<p>El M5 de SST, el M4 de capacitación a los trabajadores y el M3 en su componente sobre medio ambiente, de la metodología SCORE; son elementos que redundan en “buenas condiciones de trabajo” que se deben destacar, aparte de los salarios que es un tema que la metodología no trata directamente.</p>
<p>ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)</p>	<p>Es recomendable que OIT rediseñe la teoría del cambio de la metodología SCORE de acuerdo a sus principios centrales.</p>

Lección 3

La metodología SCORE, especialmente en sus temas sobre comunicación, calidad y SST no tiene competencia en el mercado de servicios de Bolivia; si bien se ofrecen servicios de las 5 S y Kaizen, no existe un programa articulado como lo ofrece la metodología SCORE. Por lo tanto en la región andina (en comparación con Colombia y Perú), Bolivia es el país donde hay más necesidad de estos servicios.

ILO Lesson Learned Template

Project Title: Building trust and dialogue for social justice through decent and productive work in Bolivia **Project TC/SYMBOL: BOL/13/02/NOR**

Name of Evaluator: Judith Kuan

Date: Febrero 2017

The following lesson learned has been identified during the course of the evaluation. Further text explaining the lesson may be included in the full evaluation report.

LL Element	Text
Brief description of lesson learned (link to specific action or task)	La metodología SCORE, especialmente en sus temas sobre comunicación, calidad y SST no tiene competencia en el mercado de servicios de Bolivia; si bien se ofrecen servicios de las 5 S y Kaizen, no existe un programa articulado como lo ofrece la metodología SCORE. Por lo tanto en la región andina (en comparación con Colombia y Perú), Bolivia es el país donde hay más necesidad de estos servicios.
Context and any related preconditions	No existen instituciones estatales fuertes en Bolivia relacionadas al sector trabajo (MTEPS y MDPEP), y los permanentes cambios de Ministros y de sus equipos, retrasa los avances negociados por el proyecto.
Targeted users / Beneficiaries	Pequeñas y medianas empresas de diversos sectores productivos y de servicios, y zonas de Bolivia.

Challenges /negative lessons - Causal factors	El reto es conseguir financiamiento estatal o que el Estado se haga cargo de la prestación del servicio, especialmente para atender gratuitamente a las pequeñas empresas y subsidiar a las medianas si el caso lo amerita.
Success / Positive Issues - Causal factors	Frente a la demanda insatisfecha por los servicios de la metodología SCORE, se puede gestionar recursos de fondos internacionales.
ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	El Programa SCORE Global de OIT podría financiar una fase adicional del proyecto SCORE Bolivia, con mira a una propuesta sostenible en el largo plazo.

VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. Conclusiones

1. El objetivo de desarrollo del Proyecto “Construcción en Bolivia de un contexto favorable para la creación de confianza entre los actores más importantes del mundo del trabajo” se encuentra en proceso, pues se han sentado bases de diálogo entre los principales actores relacionados a asuntos laborales en Bolivia.
2. El objetivo específico del componente 1 del Proyecto “Fortalecer el diálogo social y la capacidad interna de cada uno de los tres actores, a nivel nacional y local, para mejorar un proceso de diálogo sobre las condiciones de trabajo y la productividad en las empresas” se cumplió/influyó en varios aspectos:
 - durante 2 años fue posible mantener el diálogo tripartito con la participación de la COB, la CEPB y el MTEPS. Posteriormente, a la fecha se mantiene un diálogo bipartito entre la CEPB y la COB,
 - con el proyecto se han sentado las bases del diálogo que ha motivado promover diversas mesas de inter relacionamiento entre actores del sector industrial, con diversas agendas,

- el Gobierno ha convocado a 7 mesas de desarrollo productivo donde ha invitado a los actores que participaron en el SCORE Bolivia,
 - 525 funcionarios y líderes sindicales han desarrollado sus capacidades de diálogo recibiendo cursos de negociación, participando en eventos nacionales e internacionales. Una muestra del desarrollo de sus capacidades se manifiesta en el hecho que la CEPB propone liderar una siguiente fase del SCORE Bolivia, conjuntamente con la COB y con la asistencia de la OIT Bolivia.
 - aunque al término del proyecto, el diálogo tripartito no está institucionalizado, se han sentado las bases y el camino a ello, y aunque existen disensos, prevalecen los consensos,
 - representantes de la CEPB son invitados por el gobierno y se generan diálogos más interesantes⁴⁰,
 - ahora los líderes sindicales se acercan a la COB para tratar temas de desarrollo productivo,
 - se ha cambiado el estigma que no podía haber diálogo entre representantes de la COB y de la CEPB.
3. El objetivo específico del componente 2 del Proyecto “Mejorar el dialogo y la cooperación efectiva entre empleadores y trabajadores y por ende sus condiciones laborales, en un número demostrativo de empresas a través de un programa de promoción de las empresas competitivas, responsables y sostenibles (SCORE)” se cumplió con la implementación de PME de la metodología SCORE en 54 empresas (25 en La Paz y El Alto, 14 en Cochabamba y 15 en santa Cruz), las 54 empresas implementaron el Módulo 1 y 45 empresas el Módulo 5; cada empresa implementó en promedio 12 Proyectos de Mejoramiento Empresarial. Se benefició a 10 358 trabajadores.
 4. En el SCORE Bolivia, del total de 54 empresas asistidas, el 63% poseen sindicatos. Ello sólo sucede en Bolivia, ya que en el resto del SCORE Global los porcentajes varían entre 5% a 10%.
 5. El diálogo al interior de las empresas se enfocó adecuadamente a partir de la influencia del “clima laboral” en el trabajo y en el desarrollo de la empresa.
 6. La experiencia de la formación de formadores ha sido importante, Bolivia cuenta con un equipo de capacitación importante en la metodología SCORE. Por el lado de las empresas: para las pequeñas empresas que participaron de la metodología, el SCORE ha sido un programa que ha podido apoyar a diseñar su Plan Estratégico, y en las medianas Empresas, se ha podido observar que implementar temas de mejora continua ha sido importante en su modelo de gestión.
 7. Durante la ejecución del proyecto se enfrentó dos desafíos cruciales, uno respecto a los ajustes en el plazo y en la reformulación del proyecto; y otro decidir continuar con el SCORE a pesar del alejamiento del MTEPS. A la fecha se está indagando trabajar con el MDPEP, a través del tema de Responsabilidad Social, pero aún los avances son muy pequeños (se está trabajando con este Ministerio en una guía de RSE).
 8. El equipo central dedicado a la implementación del SCORE Bolivia es pequeño (1 coordinador, 1 asistente técnico, 1 asistente administrativo-financiero), sin embargo,

⁴⁰ Ver Reporte al donante de enero 2017 y notas de prensa del proyecto.

a pesar de ver paralelamente otros proyectos de OIT, ha sabido potenciar acertadamente el tiempo y los recursos asignados al Proyecto.

9. Las conversaciones iniciales a través de la embajada de Dinamarca y el apoyo del Ministerio de Relaciones exteriores de Noruega han sido utilizados óptimamente; sin haber hecho uso directo de recursos de NORAD y SECO; aunque sí se contó con materiales, y la asistencia de expertos técnicos pagados con estos recursos.
10. Para la sostenibilidad del Proyecto se está desarrollando un Modelo de Sostenibilidad, con el compromiso activo de la CEPB y algunos de sus gremios como CNI, CAMIND, y otros en perspectiva, para hacerse cargo de una nueva fase del Proyecto.
11. Se está entrando a una 3ra. fase integrando el SCORE Bolivia al Programa SCORE Global.
12. La estrategia para la siguiente etapa es trabajar con los 5 módulos del SCORE, fortalecer la red de formadores, extender el proyecto a otras ciudades como Oruro y Tarija, generar una plataforma no sólo para la gestión, sino también para el *marketing* con el fin de ir logrando el pago de servicios por parte de las empresas apuntando a la sostenibilidad del proyecto; y generar/adecuar otros materiales y herramientas *ad hoc*.

7.2. Recomendaciones

Recomendaciones para OIT Bolivia

1. Continuar con el proceso de solicitud para que el programa SCORE Bolivia ingrese al Programa SCORE Global de OIT, lo que significaría recibir fondos del programa GLOBAL hasta el año 2021 y asesorar a los gremios en la búsqueda de financiamiento de organismos internacionales.
2. Diseñar una estrategia para motivar efectivamente al Estado (principalmente al MTEPS y MDPEP), enfatizando los principios centrales de OIT, “de trabajo decente y el logro de estándares laborales de nivel internacional”; para que el Estado se haga cargo de la prestación del servicio SCORE, especialmente para atender gratuitamente a las pequeñas empresas y subsidiar a las medianas empresas si el caso lo amerita. Incluir esta estrategia en el “modelo de sostenibilidad” que está elaborando CEPB y OIT Bolivia e invitar al MDPEP a formar parte del comité tripartito de implementación del SCORE.
3. Ampliar la metodología SCORE, ofreciendo los servicios de los módulos 2, 3 y 4 que tengan demanda por parte de las empresas que ya han recibido los M1 y M5. Estudiar la posibilidad de ampliar el proyecto a otras ciudades de Bolivia (Tarija, Oruro y Sucre) y a otros sectores económicos como el Turismo (tomando como referencia la experiencia de SCORE Vietnam).

4. Revisar y simplificar el sistema de M&E para que la CEPB pueda continuar aplicándolo, con una progresiva nula ayuda de OIT.

El siguiente cuadro resume, por cada recomendación, a quién va dirigida, nivel estimado de presupuesto para llevarla a cabo (alto, medio, bajo) e importancia de la recomendación (muy alta, alta, media).

Nº de Recomendación	Aspecto al que se espera contribuir con la recomendación	¿A quién va dirigida la recomendación?	Nivel estimado de presupuesto	Importancia de la recomendación
1	Financiamiento del Proyecto futuro	OIT Bolivia y Programa SCORE Global	Medio	Muy alta
2	Diseño de estrategia de sostenibilidad del proyecto	OIT Bolivia y especialistas de la Oficina Andina	Medio	Muy alta
3	Diseño de ampliación del Proyecto futuro	OIT Bolivia	Medio	Alta
4	Diseño de herramientas de monitoreo ad hoc del Proyecto futuro	OIT y especialistas de la Oficina Andina y de la oficina de Ginebra	Medio	Alta

VIII. ANEXOS

ANEXO N° 1. MATRIZ DE CRITERIOS, PREGUNTAS CLAVES, INDICADORES Y MÉTODOS USADOS EN LA EVALUACIÓN FINAL

MATRIZ DE CRITERIOS, PREGUNTAS CLAVES, INDICADORES Y MÉTODOS USADOS EN LA EVALUACIÓN FINAL

Criterios y Preguntas de Evaluación	Indicadores	Fuentes de información	Método / técnicas	Personas a entrevistar
Pertinencia y coherencia estratégica con la intervención				
1) ¿El Proyecto responde a las necesidades del territorio, el sector y los beneficiarios directos e indirectos?	- Relevancia global del sector (aporte económico al PBI, n° de empresas) y n° de beneficiarios seleccionados	- Informes oficiales - Informantes clave	- Revisión y análisis de documentación secundaria - Cuestionarios	- Coordinador del Proyecto - Socios Tripartitos: MTEPS, CEPB, COB - Funcionarios de OIT
2) ¿Las necesidades de las partes interesadas del Proyecto cambiaron a lo largo de su implementación?, Si cambiaron, ¿Cómo se adaptó el proyecto a estas nuevas necesidades?	- n° y tipo de necesidades de los beneficiarios y actores tripartitos atendidas por el proyecto	- Informes del proyecto - Beneficiarios directos y actores tripartitos	- Reportes del Proyecto - Cuestionarios	- Coordinador del Proyecto - Funcionarios de OIT
3) ¿Cuál ha sido el nivel de participación de los actores tripartitos en el diseño y ejecución de los productos del Proyecto?	- n° de asistencia tripartita a reuniones y eventos de diseño y ejecución	- Informes del Proyecto - Actores tripartitos	- Cuestionarios	- Coordinador del Proyecto - Socios Tripartitos
4) ¿En qué medida el Proyecto complementó y creó sinergias con otros Proyectos/ programas de la OIT o de otras instituciones en Bolivia?	- n° y tipo de articulaciones sinérgicas del Proyecto	- Informes del Proyecto - Informantes clave	- Revisión de Reportes del Proyecto - Cuestionarios	- Coordinador del Proyecto - Socios Tripartitos - Funcionarios de OIT
5) ¿Se realizaron análisis de las cuestiones de género, exclusión y/o discriminación? Si se hizo, ¿Cómo ha contribuido a promover el tema de género en sus actividades?	- n° y tipo de acciones de inclusión por género	- Informes del Proyecto - Informantes clave	- Revisión de Reportes del Proyecto - Cuestionarios	- Coordinador del Proyecto - Socios Tripartitos - Funcionarios de OIT
Validez (foco en M&E)				

6) ¿En qué medida el diseño del Proyecto es lógico y coherente? ¿Los objetivos/ resultados, metas y plazos fueron realistas? ¿Se explicitó el enfoque de género en el diseño?	-Adecuada vinculación entre las actividades/ productos para alcanzar los resultados	-Documento del proyecto -Marco lógico del proyecto -Informes del proyecto	- Revisión y análisis de documentación secundaria -Cuestionario	Coordinador del Proyecto
7) ¿Los actores participaron en el diseño del proyecto?	-Grado de participación de los actores en el diseño del proyecto (escala tipo Licker)	-Reportes del Proyecto -Informantes clave	-Revisión de reportes del proyecto -Cuestionarios	-Coordinador del Proyecto -Socios tripartitos
8) ¿Hubo algún aprendizaje o retroalimentación de los proyectos de Perú y Colombia? (similitudes, diferencias)	- Características de similitud, diferencias, tomadas en el diseño, de otras experiencias de la Región	-Informantes clave	-Cuestionarios	-Coordinador del Proyecto -Funcionarios de OIT
9) ¿Qué cambios se realizaron al diseño original de la metodología SCORE para su aplicación por el proyecto? ¿Qué tan innovadores fueron? ¿Qué tanto fueron el resultado de aprendizajes y BP de otras intervenciones? ¿Qué tan válidos fueron los cambios para la realización del Proyecto?	- Nº de cambios y caracterización cualitativa de los cambios al diseño original	-Reportes del Proyecto -Informantes clave	-Revisión de reportes del proyecto -Cuestionarios	-Coordinador del Proyecto -Funcionarios de OIT
10) ¿Qué tan útiles son los indicadores del Proyecto para valorar el progreso del mismo? ¿El Proyecto cuenta con un mecanismo práctico y útil de monitoreo/ seguimiento del progreso del Proyecto hacia la consecución de resultados? ¿Cómo se recoge la data y cómo podría ser mejor utilizada?	-Apreciación de validez de los instrumentos de monitoreo utilizados en el proyecto.	Sistema de monitoreo y seguimiento del proyecto y Sistema M&E Score	-Revisión y análisis de documentación secundaria -Entrevista/diálogo -Cuestionario	-Coordinador del Proyecto -Equipo del Proyecto -Funcionarios de OIT

11) ¿En qué riesgos y supuestos se basó la lógica del Proyecto?, ¿cuán cruciales fueron para el éxito del Proyecto?, ¿cuán realistas fueron?, ¿hasta qué punto pudo controlarlos el Proyecto?	-Apreciación de validez de los riesgos y supuestos del Marco Lógico	- Informes del Proyecto - Informantes clave	-Cuestionario	Coordinador del Proyecto
12) ¿El presupuesto del Proyecto es suficiente y coherente con las estrategias y actividades planificadas?	-Coherencia entre la asignación presupuestal y las actividades planificadas	-Reportes del Proyecto - Informantes clave	-Revisión de reportes del proyecto -Cuestionarios	-Coordinador del Proyecto
Efectividad del Proyecto (logros)				
13) ¿El proyecto ha cumplido con todas las metas trazadas? Si no fue así, ¿cuáles fueron los principales obstáculos tanto en términos de los factores que estuvieron bajo el control del Proyecto como factores externos fuera de su control?	-Resultados de los indicadores del Marco Lógico (Nivel de cumplimiento de las metas (meta ejecutada / meta prevista* 100%) por cada producto, global)	- Informes del Proyecto Sistema de M&E - Reportes finales de las empresas - Funcionarios de OIT	-Revisión y análisis de documentación secundaria -Cuestionario	Coordinador del Proyecto
14) ¿Cuál es la percepción de los beneficiarios sobre los principales servicios/productos entregados por el Proyecto? ¿Utilizan y aplican los productos para la toma de decisiones?	-Resultados de encuestas de opinión de los beneficiarios, en escalas tipo Licker	- Encuestas de satisfacción del cliente del proyecto -Video de cierre y reporte de empresas -Actores clave	-Sistematización y análisis de encuestas aplicadas, videos, reportes -Cuestionario a otros actores clave	-Empresas -Socios Tripartitos
15) ¿La naturaleza del diálogo social entre los actores que participan del Proyecto ha cambiado debido a la implementación del mismo?, ¿En qué medida?, ¿Cuáles son los principales retos para	-Comentarios positivos sobre el incremento del diálogo social y sus retos Opinión de especialistas, en escalas tipo Licker	-Funcionarios de OIT -Actores clave	-Cuestionario	-Coordinador del proyecto -Funcionarios de OIT Especialista Principal en Empresas de OIT -Oficial Regional de Evaluación de OIT

promover una participación más activa de los actores relevantes y actualmente involucrados en el Proyecto?				-Socios Tripartitos
16) ¿Cuál ha sido el nivel de participación de las mujeres durante la ejecución del Proyecto?	-Porcentaje de mujeres participantes en los EME y como formadoras	-Información del proyecto -Informantes clave	-Análisis de reportes del proyecto -Cuestionarios	-Coordinador del Proyecto -Equipo del Proyecto
17) ¿Se han cumplido los riesgos y supuestos previstos en el diseño del Proyecto?, ¿Se han producido cambios importantes de naturaleza política, económica, institucional en el entorno del Proyecto? ¿Estos cambios afectaron positiva o negativamente la ejecución del Proyecto?, ¿Estos cambios implicaron ajustes en el Proyecto?	-Descripción del cumplimiento de supuestos e impacto de los cambios del entorno	-Reportes del Proyecto Informantes clave	-Revisión de reportes del proyecto -Cuestionarios	-Coordinador del Proyecto
Eficiencia de gestión				
18) ¿Cuál ha sido el nivel de ejecución presupuestaria desagregado según diferentes criterios como: objetivos del Proyecto, productos, tipo de gastos, año de ejecución?	- Nivel de ejecución financiera (ejecutado / previsto * 100%) según objetivos del Proyecto, productos, tipo de gastos, año de ejecución; global	- Documentación del proyecto	-Análisis de la documentación -Cuestionario	-Coordinador del Proyecto
19) ¿Este nivel de ejecución presupuestaria es consistente con el nivel de cumplimiento de las metas físicas?	Nivel de ejecución financiera (ejecutado / previsto * 100%) vs. Nivel de ejecución de las metas físicas de productos, global	- Documentación del proyecto	-Análisis de la documentación -Cuestionario	-Coordinador del Proyecto
20) ¿La estructura de la OIT para gestionar el Proyecto contó con el staff adecuado? ¿En qué medida las capacidades de gestión del	-Indicadores cualitativos sobre el tema	- Documentación del proyecto - Documentación de OIT	-Análisis de la documentación -Cuestionario	-Coordinador del Proyecto -Funcionarios de OIT

Equipo del Proyecto y los procedimientos administrativos seguidos por el mismo, facilitaron (o no) la consecución de resultados?, ¿Cuáles han sido las principales restricciones y/o dificultades técnicas y administrativas enfrentadas por la OIT para gestionar el Proyecto?				
Eficacia de gestión				
21) ¿Qué tipo de soporte técnico y administrativo recibió el Equipo del Proyecto de las unidades técnicas de la Sede (DEPARTAMENTO DE EMPRESAS- ENTERPRISE), de los especialistas de la Oficina Andina de la OIT, etc.?	-Nº y tipo de eventos de soporte técnico y administrativo	-Reportes del proyecto -Informantes clave	-Análisis de la documentación -Cuestionario	-Coordinador del Proyecto -Funcionarios de OIT
22) ¿Qué tipo y nivel de intercambio ha habido y hay con los proyectos SCORE en Colombia y Perú?	-Nº y tipo de eventos de intercambio entre SCORE Bolivia y los proyectos Score Colombia y Perú	-Reportes del proyecto -Informantes clave	-Análisis de la documentación -Cuestionario	-Coordinador del Proyecto -Funcionarios de OIT
23) Desde la perspectiva de las organizaciones de empleadores, ¿cuáles son las ventajas de trabajar con la OIT en comparación a hacerlo con otros organismos internacionales? ¿Cuáles son las principales dificultades de trabajar con la OIT?	- Opinión (escala tipo Licker) sobre las ventajas / dificultades de trabajar con OIT	- Informantes clave	- Cuestionario	-Coordinador del Proyecto -Socios Tripartitos
Orientación hacia el impacto				

<p>24) ¿Qué evidencia concreta hay que muestre el uso que le han dado los beneficiarios a los productos de los Componentes 1 y 2 (por ejemplo, materiales SCORE adaptados a la realidad boliviana, metodologías de auto diagnóstico y auto aprendizaje)?, ¿qué empresas/beneficiarios han sido más exitosas en el uso y por qué, y de cuáles productos?</p>	<p>-Nº y tipo de aplicaciones en las empresas derivadas del entrenamiento en los módulos Score 1 y 5 - Resultados de opinión de actores clave, en escalas tipo Licker</p>	<p>- Encuestas de satisfacción del cliente del Proyecto - Reportes del Proyecto - Informe final de Formadores -Formadores -Funcionarios de OIT</p>	<p>-Sistematización y análisis de encuestas aplicadas, videos, informes -Cuestionario</p>	<p>-Formadores -Empresas -Coordinador del proyecto -Funcionarios de OIT</p>
<p>25) ¿El proyecto ha ayudado a los Formadores SCORE a ampliar su mercado de servicios? ¿Qué cambios se han generado en el mercado de formadores del SCORE?</p>	<p>- Beneficios en el mercado de servicio de los formadores - Resultados de opinión de los formadores, en escalas tipo Licker</p>	<p>- Reportes del Proyecto - Formadores</p>	<p>-Cuestionario</p>	<p>-Formadores - Coordinador del Proyecto</p>
<p>26) ¿Cuáles son los efectos más importantes del proyecto?, ¿En qué indicadores se reflejan (conocimientos, organización, habilidades, actitudes)?, ¿Qué tan consistentes son los resultados obtenidos entre tipos de empresas?</p>	<p>-Apreciaciones cualitativa y cuantitativa de beneficios/ costos percibidos por los actores directos (empresas, formadores, socios tripartitos)</p>	<p>- Informes del Proyecto - Informantes clave</p>	<p>-Revisión y análisis de documentación secundaria -Entrevista -Cuestionario</p>	<p>-Coordinador del Proyecto -Empresas -Socios tripartitos</p>
<p>27) ¿Qué parte de los resultados se cree pueden ser explicados por el Proyecto?, ¿Es posible cuantificar/valorar la contribución económica del Proyecto?</p>	<p>- Apreciación Costo / Beneficio. Inversiones para la implementación de los PME/ Ahorros en costos, ahorro en energía, otros beneficios</p>	<p>- Informes del Proyecto - Informantes clave</p>	<p>-Revisión de reportes del Proyecto -Cuestionario</p>	<p>- Coordinador del Proyecto - Empresas - Funcionarios de OIT</p>
<p>28) ¿Qué evidencia existe que el Proyecto ha generado una mayor capacidad en las empresas contratistas en materia de salud y</p>	<p>-Indicadores del sistema de M&E sobre SST y productividad en las empresas</p>	<p>- Sistema de M&E -Informantes clave</p>	<p>-Revisión de reportes del Proyecto -Cuestionario</p>	<p>- Coordinador del Proyecto - Empresas</p>

seguridad en el trabajo y productividad?				
29) ¿Qué impacto ha generado el proyecto en la participación/ capacidades / liderazgo de las mujeres?	-Grado de participación y liderazgo de mujeres en el proceso	- Informes del Proyecto - Informantes clave	-Cuestionario	- Coordinador del Proyecto - Formadores
30) ¿Cuáles son los elementos más innovadores del Proyecto en relación a otros similares que habían ejecutado anteriormente en Perú o en la Región?	-Nº y tipo de acciones “innovadoras para las empresas” generadas en el Proyecto	- Informes del Proyecto - Informantes clave	-Cuestionario	-Coordinador del proyecto -Funcionarios de OIT -Especialista Principal en Empresas de OIT -Oficial Regional de Evaluación de OIT
Sostenibilidad de la intervención				
31) ¿El proyecto ha diseñado una estrategia de sostenibilidad de los resultados alcanzados? ¿Qué tanto se implementó y qué tan exitosa fue su implementación? ¿Qué factores favorecieron o limitaron su implementación? ¿Qué componentes de los módulos podrían ser más viables de ser implementados y bajo qué condiciones? ¿Cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para continuar con el esfuerzo iniciado con el proyecto?	-Nº y tipo de ejemplos considerados para la sostenibilidad del proyecto -Indicadores cualitativos FODA	-Documentación del proyecto -Informantes clave	-Revisión de documentación del proyecto -Entrevista -cuestionario -FODA de perspectiva del Proyecto	-Coordinador del Proyecto - Equipo del Proyecto - Funcionarios de OIT -Empresas - Socios tripartitos
32) ¿De qué factores depende que se realice en las empresas los planes de mejora dejados por la metodología, se continúe aplicando la metodología SCORE en las	-Resultados de opinión sobre los factores de incidencia, a nivel de empresas, el proyecto y la región	-Informantes clave	-Cuestionarios	-Coordinador del Proyecto - Empresas -Funcionarios de OIT -Socios Tripartitos

empresas, se escale la aplicación de la metodología en otras empresas y en la región?				
33) ¿Qué perspectivas hay para que las empresas financien la implementación de los módulos del SCORE? ¿De qué factores depende?, ¿en qué tipo de empresas y bajo qué condiciones es más probable que esto ocurra?	-Resultados de opinión de los beneficiarios, en interés de capacitación por escalas de monto de pago - N° y tipo de ejemplos de interés de co-financiamiento o coauspicio de socios para el logro de los objetivos del proyecto	- Informantes clave	-Entrevista/ cuestionario -FODA de perspectiva del Proyecto	-Coordinador del Proyecto -Funcionarios de OIT - Socios Tripartitos
34) ¿Qué posibilidades reales y beneficios existen para que el Gremio Empresarial o el Estado asuma el co-financiamiento regular de la formación/capacitación a empresas pequeñas y medianas?	- N° y tipo de ejemplos que muestran el interés de co-financiamiento por parte del Estado o la integración en programas o políticas públicas (posibilidades de co-financiamiento de la metodología SCORE) -Opinión sobre el uso actual y futuro del software desarrollado por el proyecto	- Informantes clave	-Entrevista /cuestionario -FODA de perspectiva del Proyecto	-Coordinador del Proyecto -Funcionarios de OIT - Socios Tripartitos

ANEXO N° 2. RELACIÓN DE ENTREVISTAS VIRTUALES

Nombre del entrevistado	Referencia
EMPRESAS	
Horacio Vera	LAVADENZ
Jorge Belmonte	Buenísimo y Riquísimo
Álvaro Escobar	Bolhispania S.A.
Gustavo Bazoberry	MADISA
Christian Ugarte	TECNOPOR
Bernardo Baldivieso	HORMICRUZ SRL
Claudia Rocha Coelho	Hielo Oriental SRL
Marcela Berazain	IMBA S.A.
Brigitte Maldonado	Nutrimentos Maybo
FORMADORES	
Lucía Sossa	
Zdenka Castellón	
Grover Sanchez	
María Cristina Rojas	
Fernando Martinez	
Paulo Rojas	
Claudia Fernandez	
Marcel McFarren	
Pedro Rocabado	
Ramiro Mitre	
Franz Sensano	
Romine Mendez	
FUNCIONARIOS OIT	
María Arteta	Directora Adjunta de la Oficina de la OIT para los Países Andinos
Olga Orozco	Experto Internacional Proyecto SCORE
Denise Málaga	Oficial de Programación
Roberto Villamil	Especialista en Actividades para los Empleadores
Julio Gamero	Especialista en Empleo y Políticas de Empleo
SOCIOS	
Jose Luis Valencia	Director de programas y proyectos de la Confederación de Empresarios Privados de Bolivia
Carmen Rocha	Gerente de administración, finanzas y proyectos de la Cámara Nacional de Industrias
EQUIPO DEL PROYECTO	
Rodrigo Mogrovejo	Coordinador Nacional del SCORE Bolivia

ANEXO N° 3. CRONOGRAMA DE ENTREVISTAS EN EL TRABAJO DE CAMPO EN BOLIVIA

Ciudad	Fecha	Intitución/Grupo	Entrevistados	Cargo
La Paz	9 de enero	Central Obrera Boliviana (COB)	Oscar tapia	Secretario de Finanzas
			Jaime Quispe	Secretario de Relaciones Internacionales
		Cámara Nacional de Industrias (CNI)	Carmen Rocha	Gerente de Administración, Finanzas y Proyectos Formadora SCORE
		Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social	Rubén Zabaleta	Ex Viceministro de Trabajo, Empleo y Previsión Social
	10 de enero	Empresa "Korigoma" (Representante Empleadores)	Luis Fernando Apaza	Gerente de Planta
		Empresa "Korigoma" (Representante Trabajadores)	Javier Tola	Trabajador operario
		Formadores SCORE La Paz	Ramiro Mitre	Formador SCORE La Paz
Paulo Rojas	Formador SCORE La Paz			
Cochabamba	11 de enero	Empresa "IMBA" (Representante empleadores)	Marcela Berazain	Coordinadora Nacional De Gestión y Control de RR.HH
		Empresa "IMBA" (Representante empleadores)	Jurgen Marcus	Sub gerente de producción
		Empresa "IMBA" (Representante trabajadores)	Carlos Cruz	Supervisor de Seguridad Industrial
		Cámara Departamental de Industria (CAMIND)	Pedro Rocabado	Asesor de Medio Ambiente Formador SCORE
			Silvia Borda	Asesora de Normas y Calidad
		Formadores SCORE Cochabamba	Claudia Fernandez	Formadora SCORE Cochabamba
			Zdenka Castellón	Formadora SCORE Cochabamba
			Marcel Mcfarren	Formador SCORE Cochabamba

...

Santa Cruz	12 de enero	Empresa "TERBOL" (Representante Empleadores)	Silvana Justiniano	Responsable de Seguridad Industrial & Medio Ambiente
			Rosario Medrano	Responsable de Salud Ocupacional
		Empresa "TERBOL" (Representante Trabajadores)	Wilder Mier Rada	Técnico
		Empresa "TECNOPOR" (Representante Empleadores)	Christian Ugarte	Gerente Nacional de Operaciones
		Empresa "TECNOPOR" (Representante Trabajadores)	Angel Rojas	Operador de máquina
		Formadores SCORE Santa Cruz	María Cristina Rojas	Formadora SCORE Santa Cruz
			Franz Sensano	Formador SCORE Santa Cruz
			Romine Mendez	Formadora SCORE Santa Cruz
La Paz	13 de enero	Confederación de Empresarios Privados de Bolivia (CEPB)	Jose Luis Valencia	Director de programa y proyectos
			Lucia Sossa	Encargada de Asuntos Jurídicos Formadora SCORE
		Equipo de Proyectos Oficina de OIT en Bolivia	Rodrigo Mogrovejo	Coordinador Nacional
			Carla De Gumucio	Asistente Administrativa

ANEXO N° 4. CUESTIONARIOS APLICADOS EN LAS ENTREVISTAS A ACTORES CLAVES DEL PROYECTO: EMPRESAS, FORMADORES, COORDINADOR Y EQUIPO DEL PROYECTO, ESPECIALISTAS DE OIT, SOCIOS TRIPARTITOS.

Evaluación final del Proyecto “Productividad y Seguridad y Salud en el Trabajo (2013-2016)- SCORE Bolivia” BOL/13/02/NOR

Cuestionario Virtual “A” a los Gerentes

Estimado(a), en el marco de la evaluación final del Proyecto “Productividad y Seguridad y Salud en el Trabajo (2013-2016)- SCORE Bolivia”, se solicita su gentil apoyo para responder las preguntas y llenar los datos del cuadro siguientes.

*Al final por favor enviar el archivo a los correos: judithkuan@gmail.com
burga@ilo.org*

¡Muchas gracias!

Nombres y apellidos del entrevistado:

Nombre de la Empresa:

Cargo del entrevistado:

Preguntas:

1. Más allá del número de trabajadores en la empresa, ¿Qué otros requisitos mínimos considera usted, debería cumplir la estructura organizacional de la empresa para poder aprovechar los beneficios bondades de la metodología SCORE, especialmente los módulos 1 y 5?
2. ¿Sigue implementando actividades/proyectos/programas de mejora como el Plan de Mejoramiento Empresarial (PME) impartido por el Proyecto SCORE Bolivia, o usa otro? ¿por qué razones? ¿qué cambios ha introducido? ¿qué áreas de su empresa se han involucrado por el Proyecto SCORE Bolivia?, ¿en cuáles otras áreas de su empresa las ha extendido o las piensa extender? ¿de qué factores depende esta decisión?
3. ¿Sigue monitoreando los indicadores empresariales de los módulos 1 y 5? ¿Ha introducido otros complementarios /sustitutivos? ¿cuáles? ¿por qué?
4. ¿Cree que su empresa ha mejorado en Seguridad y Salud en el Trabajo y en Productividad después de participar en el Proyecto SCORE Bolivia?
En una escala del 1 a 5, siendo 5 el más alto, por favor indique:
¿En qué grado mejoró la Seguridad? ...

¿En qué grado mejoró la Salud de los trabajadores? ...

¿En qué grado mejoró la Productividad? ...

5. ¿Le interesaría que su empresa sea capacitada en los módulos 2,3 y 4 de la metodología SCORE?⁴¹

6. ¿Qué recomendaciones sugiere para mejorar el Proyecto SCORE Bolivia?

7. Matriz de datos sobre costos y beneficios de las empresas, en este proyecto:

Por favor proveer información sobre la inversión, pesos bolivianos, que su empresa ha realizado para implementar el(los) Proyectos de Mejoramiento Empresarial- PME, así como los beneficios, entendiéndolos como ahorro en costos de producción, que ha tenido la empresa producto de la implementación de dichos PME.

	Rubro	Módulo 1	Módulo 5	Total
Nº	Inversión estimada			
1	Monto de co-financiamiento (por parte de su empresa) del(los) módulo(s) <i>(En pesos bolivianos)</i>			
2	Monto de la inversión realizada para la puesta en marcha de los proyectos del PME <i>(En pesos bolivianos)</i>			
3	Tiempo promedio asignado del personal para la implementación de los proyectos del PME <i>(en horas por día)</i>			
	Beneficios estimados			

⁴¹ La metodología SCORE es un programa mundial de formación y asistencia técnica para pequeñas y medianas empresas (PYMES) que permite incrementar la productividad y mejorar las condiciones de trabajo, basándose en la cooperación en el lugar de trabajo. Esta metodología cuenta con 5 Módulos: 1) La cooperación en el lugar de trabajo: la base del éxito empresarial, 2) Calidad: gestión del mejoramiento continuo; 3) La productividad mediante una producción más limpia, 4) Administración del recurso humano para la cooperación y el éxito empresarial y 5) La seguridad y la salud en el trabajo: una plataforma para la productividad.

4	Ahorros en costos de la línea de producción producto de haber implementado proyectos de mejora del PME <i>(En pesos bolivianos)</i>			
5	Otro tipo de beneficios <i>(especificar)</i>			

--0--

Evaluación final del Proyecto “Productividad y Seguridad y Salud en el Trabajo (2013-2016)- SCORE Bolivia” BOL/13/02/NOR

Questionario Virtual “B” a los Formadores

Estimado(a), en el marco de la evaluación final del Proyecto “Productividad y Seguridad y Salud en el Trabajo (2013-2016)- SCORE Bolivia”, se solicita su gentil apoyo para responder las preguntas siguientes.

*Al final por favor enviar el archivo a los correos: judithkuan@gmail.com
burga@ilo.org*

¡Muchas gracias!

Nombres y apellidos del entrevistado:

Profesión y especialidad profesional:

Nº de años de trabajo profesional:

Preguntas:

1. En una escala del 1 a 5, siendo 5 el más alto, por favor indique:

¿En qué grado, la capacitación recibida sobre el Módulo 1, le permitió desarrollar las actividades exigidas para la implementación de este módulo en las empresas del proyecto SCORE Bolivia?

¿Qué contenidos faltaron fortalecer?

¿En qué grado, la capacitación recibida sobre el Módulo 5, le permitió desarrollar las actividades exigidas para la implementación de este módulo en las empresas del proyecto SCORE Bolivia?

¿Qué contenidos faltaron fortalecer?

2. En una escala del 1 a 5, siendo 5 el más alto, por favor indique:
¿Cuál es la demanda actual por sus servicios sobre el Módulo 1 en el mercado?
.....
¿Cuál es la demanda actual por sus servicios sobre el Módulo 5 en el mercado?
.....
3. ¿Le interesa continuar formándose en el resto de módulos Score? Si.... No....
4. ¿Cuánto invertiría por recibir capacitación en los módulos 2, 3 y 4?⁴²
5. ¿Qué acciones específicas vienen desarrollando para promocionar el servicio SCORE?
6. ¿Qué estrategias recomendaría para promocionar de manera efectiva SCORE entre las PYMES?
7. ¿Qué evidencia concreta hay que muestre el uso que le han dado los beneficiarios a los productos de los Componentes 1 y 2 (por ejemplo, materiales SCORE adaptados a la realidad boliviana, metodologías de auto diagnóstico y auto aprendizaje)?, ¿qué empresas/ beneficiarios han sido más exitosas en el uso y por qué, y de cuáles productos?
8. ¿Cree que a partir del SCORE Bolivia, las mujeres trabajadoras de las empresas mejoraron sus capacidades, liderazgo, etc.? ¿por qué? Por favor dé algunos ejemplos de su respuesta.
9. ¿Qué buenas prácticas se derivan del Proyecto SCORE Bolivia? Por favor jerarquizar por orden de importancia.
10. ¿Qué lecciones aprendidas le deja esta experiencia?
11. ¿Cree que el Proyecto recogió las lecciones y recomendaciones de los Informes de los Formadores?
12. ¿Qué recomendaría para mejorar un proyecto similar?

--0--

⁴² La metodología SCORE es un programa mundial de formación y asistencia técnica para pequeñas y medianas empresas (PYMES) que permite incrementar la productividad y mejorar las condiciones de trabajo, basándose en la cooperación en el lugar de trabajo. Esta metodología cuenta con 5 Módulos: 1) La cooperación en el lugar de trabajo: la base del éxito empresarial, 2) Calidad: gestión del mejoramiento continuo; 3) La productividad mediante una producción más limpia, 4) Administración del recurso humano para la cooperación y el éxito empresarial y 5) La seguridad y la salud en el trabajo: una plataforma para la productividad.

Opinión del Equipo del Proyecto SCORE Bolivia

El Equipo del Proyecto presentará un solo reporte que incluya:

- 1) FODA al término del proyecto (para apreciar las perspectivas de sostenibilidad: (a) ¿Cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas al término del Proyecto SCORE Bolivia?) y (b) ¿cuáles son las estrategias y actividades que debería desarrollarse en el futuro para su mejor desarrollo, sostenibilidad y ampliación?
- 2) Buenas prácticas que se derivan del Proyecto
- 3) Lecciones aprendidas del Proyecto
- 4) Recomendaciones para mejorar un proyecto como el SCORE Bolivia

Complementariamente se aplicará un cuestionario al Coordinador del Proyecto.

Evaluación final del Proyecto “Productividad y Seguridad y Salud en el Trabajo (2013-2016)- SCORE Bolivia” BOL/13/02/NOR

Cuestionario Virtual “C” al Coordinador del Proyecto

Estimado(a), en el marco de la evaluación final del Proyecto “Productividad y Seguridad y Salud en el Trabajo (2013-2016)- SCORE Bolivia”, se solicita su gentil apoyo para responder las preguntas siguientes.

*Al final por favor enviar el archivo a los correos: judithkuan@gmail.com
burga@ilo.org*

¡Muchas gracias!

Nombres y apellidos del entrevistado:

Profesión y especialidad profesional:

Nº de años de trabajo profesional:

Periodo que ejerció como Coordinador del Proyecto:

Preguntas:

Pertinencia y coherencia estratégica con la intervención

1. ¿El Proyecto responde a las necesidades del territorio, el sector y los beneficiarios directos e indirectos?

2. ¿Las necesidades de las partes interesadas del Proyecto cambiaron a lo largo de su implementación?, Si cambiaron, ¿Cómo se adaptó el proyecto a estas nuevas necesidades?
3. ¿Cuál ha sido el nivel de participación de los actores tripartitos en el diseño y ejecución de los productos del Proyecto?
4. ¿En qué medida el Proyecto complementó y creó sinergias con otros Proyectos/ programas de la OIT o de otras instituciones en Bolivia?
5. ¿Se realizaron análisis de las cuestiones de género, exclusión y/o discriminación? Si se hizo, ¿Cómo ha contribuido a promover el tema de género en sus actividades?

Validez (foco en M&E)

6. ¿En qué medida el diseño del Proyecto es lógico y coherente? ¿Los objetivos/ resultados, metas y plazos fueron realistas? ¿se explicitó el enfoque de género en el diseño?
7. ¿Los actores participaron en el diseño del proyecto?
8. ¿Hubo algún aprendizaje o retroalimentación de los proyectos de Perú y Colombia? (similitudes, diferencias)
9. ¿Qué cambios se realizaron al diseño original de la metodología SCORE para su aplicación por el proyecto? ¿Qué tan innovadores fueron? ¿Qué tanto fueron el resultado de aprendizajes y BP de otras intervenciones? ¿Qué tan válidos fueron los cambios para la realización del Proyecto?
10. ¿Qué tan útiles son los indicadores del Proyecto para valorar el progreso del mismo? ¿El Proyecto cuenta con un mecanismo práctico y útil de monitoreo/ seguimiento del progreso del Proyecto hacia la consecución de resultados? ¿Cómo se recoge la data y cómo podría ser mejor utilizada?
11. ¿En qué riesgos y supuestos se basó la lógica del Proyecto?, ¿cuán cruciales fueron para el éxito del Proyecto?, ¿cuán realistas fueron?, ¿hasta qué punto pudo controlarlos el Proyecto?
12. ¿El presupuesto del Proyecto es suficiente y coherente con las estrategias y actividades planificadas?

Efectividad del Proyecto (logros)

13. ¿El proyecto ha cumplido con todas las metas trazadas? Si no fue así, ¿cuáles fueron los principales obstáculos tanto en términos de los factores que estuvieron bajo el control del Proyecto como factores externos fuera de su control?
14. ¿Cuál es la percepción de los beneficiarios sobre los principales servicios/productos entregados por el Proyecto, utilizan y aplican los productos para la toma de decisiones?
15. ¿La naturaleza del diálogo social entre los actores que participan del Proyecto ha cambiado debido a la implementación del mismo?, ¿En qué medida?, ¿Cuáles son los principales retos para promover una participación más activa de los actores relevantes y actualmente involucrados en el Proyecto?

16. ¿Cuál ha sido el nivel de participación de las mujeres durante la ejecución del Proyecto?
17. ¿Se han cumplido los riesgos y supuestos previstos en el diseño del Proyecto?, ¿Se han producido cambios importantes de naturaleza política, económica, institucional en el entorno del Proyecto? ¿Estos cambios afectaron positiva o negativamente la ejecución del Proyecto?, ¿Estos cambios implicaron ajustes en el Proyecto?

Eficiencia de gestión

18. ¿Cuál ha sido el nivel de ejecución presupuestaria desagregado según diferentes criterios como: objetivos del Proyecto, productos, tipo de gastos, año de ejecución?
19. ¿Este nivel de ejecución presupuestaria es consistente con el nivel de cumplimiento de las metas físicas?
20. ¿La estructura de la OIT para gestionar el Proyecto contó con el staff adecuado? ¿En qué medida las capacidades de gestión del Equipo del Proyecto y los procedimientos administrativos seguidos por el mismo, facilitaron (o no) la consecución de resultados?, ¿Cuáles han sido las principales restricciones y/o dificultades técnicas y administrativas enfrentadas por la OIT para gestionar el Proyecto?

Eficacia de gestión

21. ¿Qué tipo de soporte técnico y administrativo recibió el Equipo del Proyecto de las unidades técnicas de la Sede (DEPARTAMENTO DE EMPRESAS-ENTERPRISE), de los especialistas de la Oficina Andina de la OIT, etc.?
22. ¿Qué tipo y nivel de intercambio ha habido y hay con los proyectos SCORE en Colombia y Perú?
23. Desde la perspectiva de las organizaciones de empleadores, ¿cuáles son las ventajas de trabajar con la OIT en comparación a hacerlo con otros organismos internacionales? ¿Cuáles son las principales dificultades de trabajar con la OIT?

Orientación hacia el impacto

24. ¿Qué evidencia concreta hay que muestre el uso que le han dado los beneficiarios a los productos de los Componentes 1 y 2 (por ejemplo, materiales SCORE adaptados a la realidad boliviana, metodologías de auto diagnóstico y auto aprendizaje)?, ¿qué empresas/ beneficiarios han sido más exitosas en el uso y por qué, y de cuáles productos?
25. ¿El proyecto ha ayudado a los Formadores SCORE a ampliar su mercado de servicios?, ¿Qué cambios se han generado en el mercado de formadores del SCORE?
26. ¿Cuáles son los efectos más importantes del proyecto?, ¿En qué indicadores se reflejan (conocimientos, organización, habilidades, actitudes)?, ¿Qué tan consistentes son los resultados obtenidos entre tipos de empresas?
27. ¿Qué parte de los resultados se cree pueden ser explicados por el Proyecto?, ¿Es posible cuantificar/valorar la contribución económica del Proyecto?

28. ¿Qué evidencia existe que el Proyecto ha generado una mayor capacidad en las empresas contratistas en materia de salud y seguridad en el trabajo y productividad?
29. ¿Qué impacto ha generado el proyecto en la participación/ capacidades / liderazgo de las mujeres?
30. ¿Cuáles son los elementos más innovadores del Proyecto en relación a otros similares que habían ejecutado anteriormente en Perú o en la Región?

Sostenibilidad de la intervención

31. ¿El proyecto ha diseñado una estrategia de sostenibilidad de los resultados alcanzados? ¿Qué tanto se implementó y qué tan exitosa fue su implementación? ¿Qué factores favorecieron o limitaron su implementación? ¿Qué componentes de los módulos podrían ser más viables de ser implementados y bajo qué condiciones? ¿Cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para continuar con el esfuerzo iniciado con el proyecto?
32. ¿De qué factores depende que se realice en las empresas los planes de mejora dejados por la metodología, se continúe aplicando la metodología SCORE en las empresas, se escale la aplicación de la metodología en otras empresas y en la región?
33. ¿Qué perspectivas hay para que las empresas financien la implementación de los módulos del SCORE? ¿De qué factores depende?, ¿en qué tipo de empresas y bajo qué condiciones es más probable que esto ocurra?
34. ¿Qué posibilidades reales y beneficios existen para que el Gremio Empresarial o el Estado asuma el co-financiamiento regular de la formación/capacitación a empresas pequeñas y medianas?

--0--

Evaluación final del Proyecto “Productividad y Seguridad y Salud en el Trabajo (2013-2016)- SCORE Bolivia” BOL/13/02/NOR

Questionario Virtual “D” a Funcionarios de OIT

Estimado(a), en el marco de la evaluación final del Proyecto “Productividad y Seguridad y Salud en el Trabajo (2013-2016)- SCORE Bolivia”, se solicita su gentil apoyo para responder las preguntas siguientes.

*Al final por favor enviar el archivo a los correos: judithkuan@gmail.com
burga@ilo.org*

¡Muchas gracias!

Nombres y apellidos del entrevistado:
Nombre de la Institución:

Cargo del entrevistado:

Preguntas:

Pertinencia y coherencia estratégica con la intervención

1. ¿El Proyecto SCORE Bolivia responde a las necesidades del territorio, el sector y los beneficiarios directos e indirectos?
2. ¿Las necesidades de las partes interesadas del Proyecto cambiaron a lo largo de su implementación?, Si cambiaron, ¿Cómo se adaptó el proyecto a estas nuevas necesidades?
3. ¿En qué medida el Proyecto complementó y creó sinergias con otros Proyectos/ programas de la OIT o de otras instituciones en Bolivia?
4. ¿Se realizaron análisis de las cuestiones de género, exclusión y/o discriminación? Si se hizo, ¿Cómo ha contribuido a promover el tema de género en sus actividades?

Validez

5. En el diseño del SOCRE Bolivia, ¿hubo algún aprendizaje o retroalimentación de los proyectos de Perú y Colombia? Indicar las similitudes y diferencias.
6. ¿Qué cambios se realizaron al diseño original de la metodología SCORE para su aplicación por el proyecto? ¿Qué tan innovadores fueron? ¿Qué tanto fueron el resultado de aprendizajes y BP de otras intervenciones? ¿Qué tan válidos fueron los cambios para la realización del Proyecto?
7. ¿Qué tan útiles son los indicadores del Proyecto para valorar el progreso del mismo? ¿El Proyecto cuenta con un mecanismo práctico y útil de monitoreo/ seguimiento del progreso del Proyecto hacia la consecución de resultados? ¿Cómo se recoge la data y cómo podría ser mejor utilizada?

Efectividad

8. ¿La naturaleza del diálogo social entre los actores que participan del Proyecto ha cambiado debido a la implementación del mismo?, ¿En qué medida?, En una escala del 1 a 5, siendo 5 el más alto, por favor indique ¿En qué medida ubicaría usted, este cambio?

¿Cuáles son los principales retos para promover una participación más activa de los actores relevantes y actualmente involucrados en el Proyecto?

9. ¿Cuáles percibe son los efectos y beneficios más importantes del proyecto?

En una escala del 1 a 5, siendo 5 el más alto, por favor indique ¿En qué medida ubicaría usted, el beneficio/costo del proyecto?

10. ¿Cuáles son las áreas de formación que deberían mejorarse?, ¿la formación/ capacitación recibida logra abordar los aspectos claves para el cumplimiento de las normas de SST y productividad?

Eficiencia de Gestión

11. ¿La estructura de la OIT para gestionar el Proyecto contó con el staff adecuado?
¿En qué medida las capacidades de gestión del Equipo del Proyecto y los procedimientos administrativos seguidos por el mismo, facilitaron (o no) la consecución de resultados?, ¿Cuáles han sido las principales restricciones y/o dificultades técnicas y administrativas enfrentadas por la OIT para gestionar el Proyecto?

Eficacia de gestión

12. ¿Qué tipo de soporte técnico y administrativo recibió el Equipo del Proyecto de las unidades técnicas de la Sede (DEPARTAMENTO DE EMPRESAS-ENTERPRISE), de los especialistas de la Oficina Andina de la OIT, etc.?
13. ¿Qué tipo y nivel de intercambio ha habido y hay con los proyectos SCORE en Colombia y Perú?

Orientación hacia el impacto

14. ¿Qué evidencia concreta hay que muestre el uso que le han dado los beneficiarios a los productos de los Componentes 1 y 2 (por ejemplo, materiales SCORE adaptados a la realidad boliviana, metodologías de auto diagnóstico y auto aprendizaje)?, ¿qué empresas/ beneficiarios han sido más exitosas en el uso y por qué, y de cuáles productos?
15. ¿Qué parte de los resultados se cree pueden ser explicados por el Proyecto?, ¿Es posible cuantificar/valorar la contribución económica del Proyecto?
16. ¿Cuáles son los elementos más innovadores del Proyecto en relación a otros similares que habían ejecutado anteriormente en Perú o en la Región?

Sostenibilidad de la intervención

17. ¿El proyecto ha diseñado una estrategia de sostenibilidad de los resultados alcanzados? ¿Qué tanto se implementó y qué tan exitosa fue su implementación? ¿Qué factores favorecieron o limitaron su implementación? ¿Qué componentes de los módulos podrían ser más viables de ser implementados y bajo qué condiciones? ¿Cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para continuar con el esfuerzo iniciado con el proyecto?
18. ¿De qué factores depende que se realice en las empresas los planes de mejora dejados por la metodología, se continúe aplicando la metodología SCORE en las empresas, se escale la aplicación de la metodología en otras empresas y en la región?
19. ¿Qué perspectivas hay para que las empresas financien la implementación de los módulos del SCORE? ¿De qué factores depende?, ¿en qué tipo de empresas y bajo qué condiciones es más probable que esto ocurra?
20. ¿Qué posibilidades reales y beneficios existen para que el Gremio Empresarial o el Estado asuma el co-financiamiento regular de la formación/capacitación a empresas pequeñas y medianas?

Otros

21. ¿Qué buenas prácticas se derivan de la implementación del proyecto?
22. ¿Qué lecciones aprendidas se derivan de este proyecto?
23. ¿Qué recomendaría para mejorar un proyecto similar? ¿Qué recomendaría para el desarrollo de un proyecto con la metodología SCORE a mayor escala? ¿Cuáles otros componentes son claves para acompañar este esfuerzo?
24. ¿Qué recomendaría para promover /garantizar el uso eficaz de la información de la línea de base, de la de monitoreo y la derivada de los informes de los formadores; por parte de las empresas, los socios, los cooperantes y OIT?

--0--

Evaluación final del Proyecto “Productividad y Seguridad y Salud en el Trabajo (2013-2016)- SCORE Bolivia” BOL/13/02/NOR

Cuestionario Virtual “E” a los Socios Tripartitos

*Estimado(a), en el marco de la evaluación final del Proyecto “Productividad y Seguridad y Salud en el Trabajo (2013-2016)- SCORE Bolivia”, se solicita su gentil apoyo para responder las preguntas siguientes.
Al final por favor enviar el archivo a los correos: judithkuan@gmail.com
burga@ilo.org
¡Muchas gracias!*

Nombres y apellidos del entrevistado:

Nombre de la Institución:

Cargo del entrevistado en la institución:

Preguntas:

Pertinencia y coherencia estratégica con la intervención

1. ¿El Proyecto responde a las necesidades de Bolivia (La Paz, Cochabamba, Santa Cruz), el sector fabril y los beneficiarios (empresas, trabajadores, socios tripartitos)?
2. ¿Cuál ha sido el nivel de participación de los actores tripartitos (CEPB, COB, MTEPS) en el diseño y ejecución de los productos del Proyecto?
3. ¿En qué medida el Proyecto complementó y creó sinergias con otros Proyectos/ programas de la OIT o de otras instituciones en Bolivia?
4. ¿Se realizaron análisis de las cuestiones de género, exclusión y/o discriminación? Si se hizo, ¿Cómo ha contribuido el Proyecto, a promover el tema de género en sus actividades?

Validez

5. ¿Los actores tripartitos participaron en el diseño del proyecto? ¿cómo y en qué oportunidades?

Efectividad del proyecto

6. ¿Cuál es la percepción de los beneficiarios sobre los principales servicios/productos entregados por el Proyecto?, ¿utilizan y aplican los productos para la toma de decisiones?
7. ¿La naturaleza del diálogo social entre los actores que participan del Proyecto ha cambiado debido a la implementación del mismo?, ¿En qué medida?

En una escala del 1 a 5, siendo 5 el más alto, por favor indique ¿En qué medida ubicaría usted, este cambio?

¿Cuáles son los principales retos para promover una participación más activa de los actores relevantes y actualmente involucrados en el Proyecto?

8. ¿Cuáles considera que son los beneficios reales más importantes del proyecto? ¿en general para las PYME? ¿respecto a la institución que representa?
9. En una escala del 1 a 5, siendo 5 el más alto, por favor indique
¿Cuán satisfecho está con estos beneficios del Proyecto respecto a las PYME?
¿Cuán satisfecho está con estos beneficios del Proyecto respecto al diálogo social?
....
¿Cuán satisfecho está con estos beneficios del Proyecto respecto a los objetivos de su Institución?

¿Cuán satisfecho está con los productos que deja el proyecto (herramientas, normas,?....

¿Cómo cree que se los podría mejorar?

10. ¿Qué potencialidades aprecia en la metodología SCORE, para el desarrollo e impulso que requieren las PYME en Bolivia? ¿En qué contexto y con cuáles otros programas y actores debería estar asociado?
11. ¿En qué medida la naturaleza del diálogo social entre los actores que participaron del Proyecto (empresas, formadores en la metodología SCORE, CEPB, COB, MTEPS, OIT) ha cambiado debido a la implementación del mismo? ¿Cuáles son los principales retos para promover una participación más activa de estos actores?

Eficacia

12. Desde la perspectiva de su organización, ¿cuáles son las ventajas de trabajar con la OIT en comparación a hacerlo con otros organismos internacionales? ¿Cuáles son las principales dificultades de trabajar con la OIT?

Orientación hacia el Impacto

13. ¿Cuáles son los efectos más importantes del proyecto?, ¿En qué indicadores se reflejan (conocimientos, organización, habilidades, actitudes)?, ¿Qué tan consistentes son los resultados obtenidos entre tipos de empresas?

Sostenibilidad de la intervención

14. ¿El proyecto ha diseñado una estrategia de sostenibilidad de los resultados alcanzados? ¿Qué tanto se implementó y qué tan exitosa fue su implementación? ¿Qué factores favorecieron o limitaron su implementación? ¿Qué componentes de los módulos podrían ser más viables de ser implementados y bajo qué condiciones? ¿Cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para continuar con el esfuerzo iniciado con el proyecto?
15. ¿De qué factores depende que se realice en las empresas los Planes de Mejora dejados por la metodología, se continúe aplicando la metodología SCORE en las empresas, se escale la aplicación de la metodología en otras empresas y en la región?
16. ¿Qué perspectivas hay para que las empresas financien la implementación de los módulos del SCORE? ¿De qué factores depende?, ¿en qué tipo de empresas y bajo qué condiciones es más probable que esto ocurra?
17. ¿Qué posibilidades reales y beneficios existen para que el Gremio Empresarial o el Estado asuma el co-financiamiento regular de la formación/capacitación a empresas pequeñas y medianas?

Otros

18. ¿Cuáles son los elementos más innovadores del Proyecto SCORE Bolivia de la OIT en relación a otros similares que se han ejecutado anteriormente en Bolivia?
19. ¿Qué aspectos del Proyecto, cree le interesa a su institución continuar impulsando, en qué contexto y con qué recursos?
20. ¿Qué lecciones aprendidas le deja esta experiencia?
21. ¿Qué buenas prácticas se derivan de la implementación del proyecto?
22. ¿Qué recomendaría para mejorar un proyecto similar?

--0--