



International
Labour
Organization

► Evaluation Office



i-eval Discovery



Desarrollo regional productivo, sostenible y con mejores condiciones de seguridad y salud en el trabajo en la minería y manufactura de Bolivia - Evaluación Final Independiente

INFORME DE EVALUACIÓN

País: Bolivia

Fecha de la evaluación: julio – diciembre 2021

Naturaleza de la evaluación: Independiente

Calendario de la evaluación: Final

Oficina Técnica: DWT/CO - Lima

Oficina Técnica: NORMAS, SECTOR y LABADMIN/OSH

Gestión de la evaluación: Cybele Burga

Nombre de los consultores: Kathlen Lizárraga Zamora

Código de Proyecto: BOL/18/01/RBS

Donante y presupuesto: RBSA, US\$ 1,000,000

Palabras clave: [Use themes as provided in i-eval Discovery](#)

Esta evaluación se ha realizado siguiendo la política y los procedimientos de evaluación de la OIT. No ha sido editada profesionalmente, pero ha sido objeto de un control de calidad por parte de la Oficina de Evaluación de la OIT.

AGRADECIMIENTOS

La evaluadora agradece a todas las personas, representantes de instituciones y organizaciones de Bolivia y a las y los colaboradores externos que participaron en este proceso facilitando datos e información, así como a quienes accedieron a dar entrevistas, por su buena disposición y paciencia al ser parte de este ejercicio evaluativo a pesar de las restricciones generadas por la Pandemia de la COVID-19.

La evaluadora agradece en especial a Cybele Burga, Oficial Regional de Evaluación y gestora de la evaluación, por las orientaciones técnicas y retroalimentación brindada durante todo el proceso; a Elena Montobbio, Directora de la Oficina de País, Italo Cardona, Director de la Oficina de Países Andinos y especialista en SST y John Blied, especialista en Empresas, Cooperativas y Desarrollo Rural de la Oficina de los Países Andinos, por su valiosa orientación estratégica y sugerencias para encarar el proceso evaluativo. A Dalitza Brozovich, Coordinadora del BOL 112 por brindar toda la información existente, posibilitar las entrevistas y apoyar en todos los pasos de la evaluación. También agradece a Carla de Gumucio y Chandni Lanfranchi de la Oficina de Proyectos de la OIT en Bolivia por la disposición a ser parte de este proceso evaluativo desde la perspectiva de sus respectivos proyectos.

La Oficina Regional agradece a EVAL el financiamiento RBSA de M&E de esta evaluación y reconoce el compromiso de la Oficina de Evaluación con el aprendizaje organizacional y el fortalecimiento de la Gestión Basada en Resultados en la OIT.

El uso de un lenguaje que no discrimine entre hombres y mujeres es un compromiso de la evaluadora. Con el fin de evitar la sobrecarga gráfica cuando se aclara la existencia de ambos sexos, el documento emplea el masculino genérico “participante” “trabajador”, “minero”, “beneficiario”, etc. en el entendido de que todas las menciones en ese sentido representan siempre por igual a hombres y mujeres, salvo que se indique lo contrario.

CONTENIDO

Agradecimientos	2
Acrónimos	5
RESUMEN EJECUTIVO	6
<i>Presentación y objeto de la evaluación</i>	6
<i>Metodología de la evaluación</i>	6
<i>Hallazgos</i>	7
Relevancia	7
Validez del diseño	7
Efectividad	7
Efectividad de los arreglos de gestión	8
Eficiencia en el uso de recursos	8
Orientación hacia la sostenibilidad	8
<i>Conclusiones</i>	8
<i>Lecciones aprendidas</i>	9
<i>Buenas Prácticas</i>	10
<i>Recomendaciones</i>	10
1. INTRODUCCIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	11
<i>Contexto Político</i>	13
<i>Proyecto Reformulado</i>	15
<i>Características de la ejecución</i>	16
2. OBJETIVO Y ALCANCE DE LA EVALUACIÓN	18
3. CRITERIOS Y PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	19
4. METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN	20
5.1 Estrategia metodológica	20
5.2 Instrumentos	21
5.3 Escala de medición	23
5. IMPLICACIONES DE LA PANDEMIA COVID-19	23
6. NORMAS Y ESTÁNDARES	23
7. LIMITACIONES DE LA EVALUACIÓN	23
8. HALLAZGOS – RELEVANCIA	24
8.1 Alineamiento estratégico y operativo del Proyecto	24
8.2 Alineamiento del Proyecto con el marco de asistencia para el desarrollo	26
8.3 Rediseño y respuesta al reto COVID-19	27

8.4	Alineamiento con las necesidades diferenciadas por razón de género	28
9.	HALLAZGOS: Validez del diseño	29
9.1	Validez del diseño y Teoría del Cambio.....	30
9.2	Principios de trabajo de la OIT y diseño del Proyecto	32
9.3	Normas internacionales de trabajo y Convenios Internacionales ratificados por Bolivia....	34
9.4	Validez de la estrategia de adaptación en respuesta la crisis de la COVID-19.....	35
10.	HALLAZGOS: Efectividad.....	37
10.1	Efectividad del modelo de dos componentes y dos sectores	37
10.2	Adaptación de herramientas y contenidos en el marco de la pandemia Covid-19	39
10.3	Valoración de la cooperación entre proyectos concurrentes de la OIT.....	43
11.	HALLAZGOS: Efectividad de los arreglos de gestión	44
11.1	Apoyo de la OIT y del SNU	45
11.2	Efectividad de los arreglos de gestión con mandantes y otras instituciones.....	46
11.3	Gestión del conocimiento	47
12.	HALLAZGOS: Eficiencia en el uso de recursos.....	48
12.1	ejecución financiera	49
12.2	Apalancamiento de recursos externos y participación de la oficina de países andinos	50
13.	HALLAZGOS: ORIENTACIÓN HACIA LA SOSTENIBILIDAD	50
13.1	Capacidades institucionales y sostenibilidad	51
13.2	OIT y Sostenibilidad	53
14.	CONCLUSIONES	54
15.	LECCIONES APRENDIDAS.....	57
16.	BUENAS PRÁCTICAS	58
17.	RECOMENDACIONES	58
18.	BIBLIOGRAFIA	61
19.	ANEXOS.....	62
	Anexo 1. Plantilla de lecciones aprendidas.....	62
	Anexo 2. Plantilla de buenas prácticas.....	65
	Anexo 3 Matriz de Evaluación.....	67
	Anexo 4 Matriz de componentes, actividades y productos.....	71
	Anexo 5 Lista de actores entrevistados	72
	Anexo 6 Instrumentos de evaluación.....	73

ACRÓNIMOS

CAD-OECD	Comité de Ayuda al Desarrollo – Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
CEPB	Confederación de Empresarios Privados de Bolivia
COB	Central Obrera Boliviana
COD	Central Obrera Departamental
CETIP	Centro de Tecnología e Innovación Productiva
CIF-Turín	Centro Internacional de Formación de la OIT, Turín
CINTERFOR	Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional
EP	Equipo de Proyecto
MANUD	Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo
MDPyEP	Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural
MMM	Ministerio de Minería y Metalurgia
MTPS	Ministerio de Trabajo y Previsión Social
OIT	Organización Internacional del Trabajo
ODS	Objetivo de Desarrollo Sostenible

RESUMEN EJECUTIVO

Presentación y objeto de la evaluación

Este informe presenta los resultados de Evaluación Final Independiente del Proyecto “Desarrollo regional productivo, sostenible y con mejores condiciones de seguridad y salud en el trabajo en la minería y manufactura de Bolivia” aprobado en diciembre de 2018 y ejecutado desde febrero de 2019 hasta fines de junio de 2021 en dos fases, la originalmente programada y la reformulada (octubre 2020 -junio 2021). El RBSA BOL 112 es financiado con recursos de la Cuenta Suplementaria del Presupuesto Ordinario de la OIT para apoyar actividades de desarrollo productivo y SST. Las áreas de intervención programadas corresponden a las regiones de Cochabamba y Potosí en dos sectores: manufactura y minería. El trabajo efectivo del Proyecto alcanzó el nivel nacional y a todos los sectores de la economía.

El **propósito de la evaluación** es obtener información para valorar los resultados y el grado de alcance de objetivos formulados y no formulados. Contempla todos los aspectos (estructura, procesos y productos) e incluye lecciones aprendidas, buenas prácticas y recomendaciones. Se utiliza un enfoque participativo, tomando en cuenta la igualdad de género, diálogo social, trabajo decente y sostenibilidad medio ambiental, que promueve la OIT en sus intervenciones.

El **objetivo principal** es generar conocimiento sobre los supuestos subyacentes y las contribuciones al desarrollo de la OIT, promover el aprendizaje organizacional y evaluar la medida en que el proyecto ha alcanzado sus objetivos declarados y resultados previstos, identificando los factores de apoyo, las limitaciones y los resultados inesperados. A solicitud de la Oficina de Lima se incluyó una mirada especial sobre la sostenibilidad de las acciones y lecciones aprendidas durante el manejo de crisis. Además, se evaluó la contribución y la colaboración con las partes interesadas, entre proyectos y con el SNU.

La evaluación estuvo guiada por **seis criterios principales**: relevancia, validez del diseño, efectividad, efectividad de los arreglos de gestión, eficiencia en el uso de recursos y orientación hacia la sostenibilidad. Las preguntas fueron revisadas y ajustadas a las necesidades informativas expresadas en los TdR. Este proceso está resumido en la matriz de evaluación y se refleja en los instrumentos de recolección de información.

Metodología de la evaluación

La aproximación metodológica **incluye estrategias cualitativas y cuantitativas y se realizó desde un enfoque participativo**. **Instrumentos de evaluación**: a) revisión documental, b) briefing, c) entrevistas abiertas con una guía adaptada para cada actor, d) encuesta en línea para cooperativistas mineros en relación con actividades de capacitación en SST. Se llegó a la mayoría de los actores acreditados: trabajadores, empleadores, gobierno, funcionarios de la OIT, ONUDI y SNU, socios implementadores y consultores externos. La encuesta se aplicó al universo de participantes de la capacitación efectuada por Cumbre del Sajama y fue respondida por el 57% de los participantes. 53% de las respuestas corresponden a mujeres. En general se alcanzaron las metas previstas, y se considera que los datos son suficientes para un análisis detallado, representativo y robusto.

Normas y estándares. La evaluación se llevó a cabo exclusivamente en forma virtual, atendiendo las directrices de política de la OIT para realizar evaluaciones basadas en resultados y bajo las normas y estándares de las Naciones Unidas.¹ Se ajusta a los Estándares de Calidad de Evaluación CAD-OCDE y a

¹ Protocol on collecting evaluative evidence on the ILO's COVID-19 response measures through project and programme evaluations 2020.

las directrices éticas de UNEG (independencia, imparcialidad, honestidad e integridad, responsabilidad, confidencialidad, exactitud, exhaustividad, fiabilidad, transparencia, omisiones e irregularidades).

Limitaciones y estrategias de mitigación:

- Cambios no reportados del alcance, variables de impacto, productos y lógica circular, que reflejen las actividades realizadas para alcanzar los resultados reportados. (EM: Se construyó una guía de entrevista flexible destinada también a reconstruir los procesos y recoger sugerencias).
- Reformulación del proyecto sin existencia de un informe de medio término que explique el porcentaje de alcance de los productos al momento de la reformulación. (EM: Se tomó como punto de quiebre el surgimiento de la Pandemia).

Hallazgos

Relevancia

El Proyecto muestra un alto grado de alineamiento con la política de desarrollo productivo de Bolivia y en el apoyo a acciones para enfrentar la emergencia sanitaria. Responde a la necesidad por contar con una estrategia de desarrollo productivo y con los esfuerzos tripartitos por crear consensos mínimos para encarar ese proceso. La orientación estratégica hacia el desarrollo productivo y las acciones en SST responden al marco de asistencia al desarrollo, P&P, los ODS y las prioridades del Gobierno de Bolivia.

La respuesta al reto COVID-19 de la OIT a través del Proyecto fue oportuna, las acciones movilizaron sinergias y se concentraron en apoyar la necesidad de información para “volver al trabajo” por rubros y actividades. Las actividades en el componente de desarrollo productivo se realizaron dentro del dialogo social, en las de SST hubo menor concertación debido a la emergencia sanitaria.

Validez del diseño

La validez en el componente de desarrollo productivo es media, puesto que se cambiaron las áreas de intervención de departamentos y sectores hacia lo nacional y multisectorial, sin medir las capacidades para lograr resultados operativos. La validez del diseño del componente de SST fue alta en sentido que permitió adaptar acciones para coadyuvar a atender la emergencia sanitaria. La característica RBSA de los fondos permitió basar la estrategia de respuesta de la OIT ante la Pandemia, en las capacidades y recursos del Proyecto, apoyando a los mandantes con actividades de formación, información y diseño de protocolos, y hacia la ciudadanía con información por radio, tv y redes sociales.

Efectividad

La efectividad de las acciones y resultados del Proyecto es alta en el componente de SST. En el componente de Desarrollo Productivo es media, debido a que los riesgos para el logro de resultados no fueron adecuadamente ponderados e incidió en que las actividades queden en el nivel de acuerdos no institucionalizados.

Las actividades desarrolladas desde SST en formación, capacitación, información y comunicación realizadas a solicitud de apoyo de los mandantes y diferentes reparticiones del Estado fueron efectivas en llegar a la población con información de calidad, con protocolos trabajados con expertos y con actividades de capacitación y formación que incluían la bioseguridad. Estas actividades fueron novedosas y se adaptaron al contexto virtual. La cooperación entre Proyectos en Bolivia y con Colombia fue clave en el desarrollo de información relacionada con el COVID-19, puesto que permitió alimentar las experiencias de ida y vuelta en un contexto desconocido.

Efectividad de los arreglos de gestión

El apoyo y compromiso de la Oficina de Países Andinos en ambas fases y componentes reviste alta efectividad y fue determinante para realizar actividades con alcance nacional y durante la Pandemia. Los arreglos al interior del Proyecto en ajuste de contenidos, planificación y seguimiento de acciones y en el manejo del conocimiento actividades de socialización de resultados, es baja.

La Oficina de Países Andinos sumó esfuerzos para posibilitar el desarrollo de una estrategia de desarrollo productivo y se apoyó en la definición de instrumentos y en la implementación de acciones durante la emergencia sanitaria. Se desarrollaron herramientas nuevas y adaptadas a la virtualidad y desafíos emergentes, se trabajó en acciones de comunicación masiva, capacitación y formación a grupos de trabajadores sobre todo del sector minero y manufacturero. El apoyo en el desarrollo de protocolos fue un elemento que posteriormente fue replicado hacia otros sectores y ocupaciones.

Eficiencia en el uso de recursos

El Proyecto ha manejado los recursos de forma flexible para realizar las actividades no previstas y adaptadas. El apoyo de la Oficina de Países Andinos fue constante, tanto en lo administrativo como con expertos quienes trabajaron en coordinación con colaboradores externos en Bolivia. La ejecución financiera es equilibrada según componente, pero es alta en gastos administrativos teniendo en cuenta que no existió apoyo técnico en planificación, monitoreo y reporte por actividades que permitan entender y ordenar los procesos. Esto comprometió los alcances relativos al aprendizaje organizacional.

Orientación hacia la sostenibilidad

La orientación hacia la sostenibilidad del Proyecto es alta, en cuanto el acompañamiento de procesos permitió mostrar las ventajas de la concertación mediante el diálogo social entre los mandantes en temas relevantes como el desarrollo productivo y la SST. Las actividades desarrolladas en SST y bioseguridad han posicionado a la Agencia como un referente en SST en relación con el rendimiento y la productividad. La sostenibilidad entendida desde la perspectiva de continuidad es baja, puesto que por el tipo de Proyecto no existe garantía de continuidad de fondos, el manejo del conocimiento no permite aprender de los procesos desarrollados, y la información producida no ha sido socializada.

Conclusiones

C1. El Proyecto, a través del apoyo al proceso de construcción de una estrategia de desarrollo productivo y al manejo de la Pandemia, logró impactar sobre la cultura organizacional de los mandantes y mostrar la necesidad de lograr consensos para alcanzar objetivos amplios y multidimensionales. Desde esta perspectiva, la OIT tiene la capacidad de contribuir a procesos de desarrollo amplios debido al mandato tripartito y a la posibilidad de jugar un doble rol: movilizar a las asociaciones de trabajadores, empleadores y a los gobiernos para encontrar soluciones concertadas a temas estructurales, y brindar apoyo técnico y asesoramiento en temas específicos relacionados con el trabajo.

C2. El Proyecto RBSA BOL112 ha sido reorientado desde su inicio hacia el apoyo de PROCESOS. Desde esta perspectiva y según los actores involucrados, el Proyecto ha jugado un rol importante apoyando el esfuerzo del Estado Plurinacional de Bolivia para mejorar las condiciones del desarrollo productivo y en apoyar las acciones para enfrentar la emergencia sanitaria.

C3. La flexibilidad en el manejo de los fondos RBSA ha permitido una reacción oportuna y adaptada a los requerimientos del desarrollo y de la emergencia sanitaria. En desarrollo productivo permitió acompañar un proceso concertado de diálogo social y llegar a acuerdos mínimos entre actores, necesario para emitir

una declaración conjunta: “Declaración de Cochabamba”. Durante la emergencia sanitaria se pudo generar una reacción rápida y oportuna movilizando capacidades mediante la colaboración entre proyectos concurrentes, entre oficinas de los países andinos y con el apoyo de expertos técnicos en SST.

C4. Las ventajas de la flexibilidad en el manejo de fondos RBSA en tiempos y situaciones cambiantes, ha mostrado límites cuando se los contrasta con instrumentos de trabajo inflexibles. La contratación de colaboradores externos mediante TORs fijos y por producto, destinados a apoyar procesos cambiantes (y desconocidos), generó reportes atrasados y desgaste en las personas encargadas de acompañar los procesos de adaptación a una nueva realidad generada por el COVID-19.

En oficinas como Bolivia, la OIT depende del *pool* de colaboradores y *trainers* externos para desarrollar sus actividades y estas personas constituyen el capital humano de la Agencia en territorio. El grado de compromiso y conocimiento de la mayoría de los colaboradores externos constituye el factor más importante de la OIT para desarrollar sus actividades en forma oportuna, con conocimiento y compromiso y por tanto deben ser depositarios de confianza, sobre todo cuando se los contrata para acompañar procesos cambiantes, en los cuales aún no existen verdades científicas.

C5. El trabajo relacionado con investigación sobre temas coyunturales, sobre todo aquellos relacionados con el trabajo, impulsado desde la Oficina de Lima, ha permitido mejorar el conocimiento sobre la situación de grupos de trabajadores como mujeres y jóvenes y permitirá tomar mejores decisiones sobre los instrumentos para apoyarlos.

C6. La apertura y flexibilidad del Proyecto para adaptar sus esfuerzos a apoyar procesos debería ser acompañada con una adecuada gestión del conocimiento. El Proyecto ha generado mucha documentación, sin explicar los cambios ni los desafíos enfrentados para la ejecución.

C7. Es importante visibilizar la cooperación entre proyectos, medir las capacidades humanas y definir indicadores de medición para los ejes transversales de enfoque de género, trabajo decente, sostenibilidad ambiental y dialogo social. Un proyecto estratégico como el BOL 112 y con un presupuesto alto, debería contar con asistencia técnica para la planificación, monitoreo y reporte de las actividades asociadas a cada producto. Esta función difícilmente puede ser sustituida por consultorías externas.

C8. En Países como Bolivia, donde la presencia institucional de la OIT está basada en la ejecución de proyectos, el contar con un instrumento de “salida o entrega de proyecto” que aborde explícitamente la sostenibilidad, permitiría recuperar el camino avanzado por otros proyectos, retomar los compromisos asumidos y/o capitalizar efectos de alcance.

Lecciones aprendidas

L1. La apertura del Proyecto de lo regional (Cochabamba y Potosí) y sectorial (minería y manufactura) a lo nacional y multisectorial, significó ajustes en la ejecución y abrió un abanico de acciones cuyos procesos no pueden ser reconstruidos solamente desde la perspectiva de los actores participantes y entrevistados. El proyecto adoleció de falta de registros en planificación y monitoreo, donde se puedan ver las acciones y entender los procesos llevados a cabo en relación con cada componente y producto.

L2. La emergencia sanitaria y las actividades en SST, demostraron que, para tomar decisiones informadas en crisis, es importante contar con datos y estadísticas adaptados a la realidad de los trabajadores y empleadores, protegiendo al trabajo y tomando en cuenta las restricciones de los empleadores. Las actividades del Proyecto presentan grandes logros en generación de conocimiento. Este esfuerzo podría ser mejor capitalizado si existiera información ordenada y accesible en el internet.

L3. El acompañamiento a procesos de desarrollo productivo y apoyo al manejo de la Pandemia, ha mostrado la necesidad de ajustar algunos instrumentos para el mejor manejo de este tipo de proyectos: 1) Los instrumentos rígidos como los TORs, generaron trabajo adicional en el EP, en los colaboradores externos e instituciones asociadas con la implementación. El apoyo a procesos requiere cambios permanentes, actividades adicionales y/o no previstas y los contratos deberían reflejar esa característica. 2) Es importante definir indicadores de desempeño y medición para las áreas transversales de manera que, en el proceso de evaluación, la valoración de estas dimensiones no quede bajo la responsabilidad exclusiva de la evaluación. 3) Para mejorar la sostenibilidad en el manejo y entrega de proyectos, el instrumento que se podría ajustar es el del informe final, incluyendo un espacio para la medición/descripción de la sostenibilidad por acciones o componentes en el corto, mediano y largo plazo. Esto contribuiría a que se pueda manejar una agenda de trabajo basada en las contribuciones y/o trabajo de anteriores proyectos, sobre todo en oficinas de proyectos.

Buenas Prácticas

BP 1. Apoyar procesos de acuerdo con las prioridades de los mandantes y exigencias del contexto, permite fortalecer el rol social de la Agencia, consolidar sus áreas de *expertise* y posicionar la agenda de trabajo de la OIT y de los ODS.

BP 2. Las actividades de investigación y producción de conocimiento, generación de datos y estadísticas ajustadas a la realidad y la realización de actividades dirigidas a beneficiarios finales como los mineros cooperativos, jóvenes y mujeres, permiten mejorar la toma de decisiones con respecto a las políticas para el trabajo decente por rubro y grupo en profesiones emergentes y consolidadas.

Recomendaciones

R1. Los cambios en las prioridades de la ejecución, productos o procesos deben estar suficientemente documentadas y reflejar las actividades conducentes a cada producto, de manera que se pueda aprender de los desafíos, errores y aciertos y así contribuir al aprendizaje organizacional.

R2. El contenido de los TDRs para evaluación debería ser validado con información de las actividades efectivamente existentes y realizadas por los proyectos. Los TDR se diseñan en base al PRODOC que en proyectos RBSA son flexibles y permiten cambios de acuerdo con las exigencias del contexto y prioridades de los mandantes. Pero, si estos cambios no son explicados, y las actividades desarrolladas no son reportadas en orden cronológico y relación con cada componente o producto, el ejercicio evaluativo se ve limitado en el alcance y/o requiere mayor esfuerzo en tiempo y actividades.

R3. En proyectos financiados mediante recursos flexibles como los RBSA y en oficinas que trabajan en base a proyectos, sería recomendable realizar esfuerzos por mejorar los instrumentos que garanticen la sostenibilidad. Mejorar los instrumentos para abordar explícitamente la sostenibilidad, podría aportar a dar continuidad a las líneas de trabajo entre proyectos y manejar una agenda que recupere las contribuciones de otros proyectos, potenciando los efectos de alcance.

R4. Se recomienda revisar la pertinencia de manejar proyectos destinados a apoyar procesos, con los instrumentos rígidos de los TDR por producto. Cuando el proyecto es estratégico y no existe el conocimiento escrito y probado para abordar un fenómeno (como la Pandemia) es importante reconocer el aporte de los colaboradores externos, evitando la carga burocrática de las agendas.

1. INTRODUCCIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Este informe presenta los resultados de Evaluación Final Independiente del Proyecto “Desarrollo regional productivo, sostenible y con mejores condiciones de seguridad y salud en el trabajo en la minería y manufactura de Bolivia”. El objetivo del Proyecto es promover un desarrollo regional más productivo, más sostenible -ambiental, social y económicamente-, y con mejores condiciones de seguridad y salud de los trabajadores, especialmente en las regiones de Cochabamba (manufactura) y de Potosí (minería). El proyecto fue aprobado el 17 de diciembre de 2018 y comenzó a ser ejecutado en febrero de 2019 con fecha de finalización al 31 de diciembre de 2020. En junio de 2020 el proyecto fue oficialmente reformulado y ampliado hasta fines de junio de 2021.

El RBSA BOL112 es un proyecto financiado con fondos de la Cuenta Suplementaria del Presupuesto Ordinario de la OIT (Regular Budget Supplementary Account) que posee la flexibilidad necesaria, para enfrentar dos problemas que se alimentan mutuamente de manera circular en departamentos pequeños y medianos de Bolivia: i) los bajos niveles de competitividad en la minería y manufactura, es decir sus reducidos niveles de productividad, de innovación y sus altas tasas de informalidad y ii) el déficit de seguridad y salud en el trabajo que conlleva a elevados accidentes laborales con importantes costos humanos y materiales.

El efecto circular se refiere al impacto negativo de las lesiones, enfermedades y muertes sobre el trabajo y la productividad y sobre el desarrollo económico y social. Esta relación está señalada en el Convenio 187 y recomendación 197 de la OIT que además señala que programas de SST deberían coordinarse, cuando proceda, con otros programas y planes nacionales como aquellos relacionados con la salud pública y el desarrollo económico.² En esta lógica circular, el Proyecto plantea una intervención en dos grandes componentes y 6 hitos o resultados intermedios (Anexo 4):

Componente 1: Implementación de dos modelos de intervención en las regiones de Potosí y Cochabamba en los sectores de minería y manufactura respectivamente con el fin de incrementar sus niveles de productividad, diversificación productiva, innovación y SST.

Para ello se preveía un proceso de diálogo entre diferentes actores del desarrollo.³

Componente 2: Fortalecimiento de los actores tripartitos nacionales, es especial la COB y la CEPB, como a sus afiliados/agremiados locales.

El diseño del Proyecto tiene en el modelo original una lógica de intervención macro, meso y micro, que corresponden al esquema del Ecosistema Productivo⁴ que utiliza la OIT desde 2020. En el nivel macro el punto de partida del Proyecto previa la realización de diagnósticos en los territorios en los sectores de manufactura y minería, identificando como variables de impacto: i) innovación, ii) incremento de la productividad, iii) diversificación productiva y iv) condiciones para contar con un entorno propicio para empresas sostenibles en base a los 17 pilares de la Conferencia Internacional del Trabajo. En este mismo nivel se prevé la ratificación del convenio 187.

En el nivel meso se pretende trabajar con organizaciones de empleadores y trabajadores de esos sectores, mediante acciones destinadas a la generación de más y mejores empleos formales en las regiones de Potosí y Cochabamba, en mesas de diálogo orientadas a promover la elaboración y

² El Convenio señala además que, en consulta con las organizaciones más representativas de trabajadores y empleadores se debería desarrollar una política con el fin de prevenir las lesiones enfermedades y muertes ocasionadas por problemas de SST.

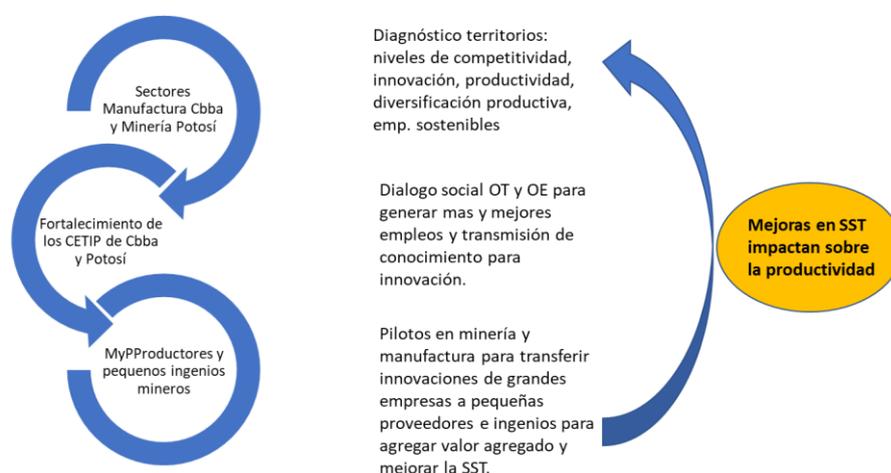
³ Dialogo tripartito regional en Potosí y Cochabamba junto a autoridades locales, pero también el Ministerio de Desarrollo Productivo, el Ministerio de Trabajo, CEPB y COB.

⁴ Ver OIT, El trabajo decente y la productividad, documento de política GB.340/POL/3, octubre 2020, Ginebra.

aprobación de políticas y programas de mejora de productividad. En el nivel micro y como resultado de los acuerdos meso, se previa la aplicación de dos pilotos (uno por región gestionados por el comité tripartito) enfocados en transferir innovaciones de grandes empresas a pequeños proveedores o ingenios para darle mayor valor agregado a sus procesos de producción.

En los tres niveles se previa implementar como eje temático la reducción de accidentes de trabajo, de enfermedades profesionales y de sucesos peligrosos a través de actividades de formación, capacitación y empoderamiento sobre SST. El proyecto está diseñado para ser implementado respetando el principio del tripartismo entre los mandantes. En el caso del gobierno y dada la situación de alta informalidad existente en Bolivia, el proyecto identifica a dos instancias del gobierno: El Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural y el Ministerio de Trabajo para los dos componentes respectivamente.

ILUSTRACIÓN 1: LÓGICA CIRCULAR DEL BOL 112 EN LA VERSIÓN ORIGINAL



El Proyecto se inserta dentro del Resultado 4 del P&P Promoción de empresas sostenibles, el Indicador 4.3 Número de Estados Miembros que han creado y puesto en marcha plataformas de dialogo sobre prácticas empresariales responsables o programas eficaces para mejorar el funcionamiento de los mercados, de los sectores de actividad y de las cadenas de valor, a fin de promover el trabajo decente. Asimismo se pretende fortalecer el trabajo tripartito mediante la contribución al alcance de los indicadores 7.1: Número de Estados Miembros que han elaborado o revisado políticas, programas o marcos jurídicos o han fortalecido instituciones, sistemas o mecanismos para mejorar la SST, 10.3: Número de organizaciones empresariales y de empleadores que han logrado mejorar su capacidad de analizar el entorno empresarial, ejercer el liderazgo sobre cuestiones normativas e influir en la formulación de políticas, y, 10.5: Número de Estados Miembros en los que las organizaciones de trabajadores ejercen influencia en las prioridades de las políticas a diferentes niveles.

El Proyecto identifica la contribución a los ODS 8 Trabajo Decente y crecimiento económico⁵, ODS 5: Igualdad de género ⁶, ODS 9: Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización

5 8.2 Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas concentrándose en los sectores con gran valor añadido y uso intensivo de la mano de obra. 8.3 Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros. 8.8 proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro para todos los trabajadores, incluidos los trabajadores migrantes, en particular las mujeres migrantes y personas con empleos precarios.

6 5.5 asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos niveles decisorios en la vida política, económica y pública.

sostenible y fomentar la innovación⁷, y ODS 17: Revitalizar la Alianza Mundial para lograr los objetivos.⁸ Además el Proyecto tuvo por objetivo capitalizar el trabajo realizado por la OIT en Bolivia durante 2014-2018, particularmente: a) Proyecto de Fortalecimiento a Sindicatos, b) Proyectos de Diálogo Sobre Desarrollo Productivo, c) Proyecto para Evaluación del Entorno para el Desarrollo de Empresas Sostenibles. Además, pretendía trabajar en forma coordinada con el BOL113 sobre Fortalecimiento de la Formación Técnica y el Proyecto SCORE que se desarrollaban en forma paralela.

El documento de proyecto identifica las elecciones presidenciales previstas en Bolivia como posible riesgo de “ambiente conflictivo” que dificulte el proceso de diálogo, e identifica como medida de mitigación lograr acuerdos mínimos y menos conflictivos, la dimensión de la inestabilidad política (tres gobiernos) y de la emergencia sanitaria por COVID-19 no pudieron ser previstos.

La ejecución del Proyecto se dio durante tres gestiones de gobierno diferentes. Además, a 15 meses del inicio de ejecución se declaró emergencia sanitaria por COVID-19, lo que determinó la reformulación de las acciones. La solicitud de reformulación cubre desde octubre de 2020 a junio de 2021.

Contexto Político

El Proyecto se ejecutó en un ambiente altamente politizado y durante tres gestiones de gobierno:

Primer periodo: desde su aprobación el 17 de diciembre de 2018, hasta la renuncia del Expresidente Evo Morales (Movimiento al Socialismo, MAS) el 10 de noviembre de 2019. El Inicio del Proyecto coincidió con la convocatoria del Ministerio de Desarrollo Productivo a través de ONUDI para la realización de una cumbre de desarrollo productivo (Cumbre de Cochabamba) en la que los tres sectores más importantes de la economía pudieran dialogar. El Proyecto comprometió su apoyo y dedicó su esfuerzo a organizar la realización de la Cumbre de Cochabamba, cuyos resultados más importantes fueron: i) la Declaración de Cochabamba, ii) la conformación de un grupo de trabajo denominado “think tank” que trabajo pre y post Cumbre; y, iii) el documento “Construyendo la política Industrial del Estado Plurinacional de Bolivia”, reformulado en 3 ocasiones (a cargo del Proyecto).

Sin embargo, las actividades para la definición de acciones y políticas destinadas a poner en funcionamiento las resoluciones de la Cumbre, no pudieron ser llevadas a cabo debido al clima de inestabilidad política generado por las elecciones nacionales donde Evo Morales se presentó a pesar de haber perdido un Referéndum en febrero de 2016. Ante la sospecha de fraude electoral, la sociedad boliviana comenzó con una serie de movilizaciones. Cuando la Organización de Estados Americanos presentó el Informe Final de Auditoría de las Elecciones en Bolivia constatando que “hubo manipulación dolosa e irregularidades graves que imposibilitan validar los resultados”⁹, Evo Morales renunció, dejando vacante la presidencia de Bolivia.

Segundo periodo: desde la instauración del gobierno de transición de Jeanine Añez¹⁰ el 12 de noviembre de 2019 hasta el 8 de noviembre de 2020. El gobierno transitorio fue un gobierno débil cuyo mandato principal estuvo relacionado con la realización de nuevas elecciones y menos en relación con el tratamiento de temas estructurales. En consonancia con ello, el Proyecto no pudo continuar con el aporte en el diseño de políticas relacionadas con los ejes temáticos consensuados durante la realización

7 9 .2 promoviendo una industrialización inclusiva a sostenible y, a más tardar en 2030, aumentar de manera significativa la contribución de la industria al empleo y al producto interno bruto, de acuerdo con las circunstancias nacionales, y duplicar esa contribución en países menos adelantados.

8 17.9 Aumentar el apoyo internacional para realizar actividades de creación de capacidades eficaz y específica en los países en desarrollo a fin de respaldar los planes nacionales de implementación de todos los Objetivos de Desarrollo Sostenible, incluso mediante la cooperación Norte-Sur, Sur Sur y Triangular.

9 Ver Nota de Prensa 4 diciembre de 2019. https://www.oas.org/es/centro_noticias/comunicado_prensa.asp?sCodigo=C-109/19

10 Segunda Presidente del Senado, Senadora por Beni y perteneciente al partido de oposición Unidad Nacional.

de la Cumbre y descritos en el documento “Construyendo la política industrial del Estado Plurinacional de Bolivia”.

Por otra parte, a 15 meses de haber comenzado la ejecución, el 22 de marzo de 2020 y de acuerdo con la recomendación de la OMS, se declaró estado de emergencia sanitaria y cuarentena total en todo el territorio boliviano debido a la pandemia por COVID-19, la cual fue prolongada por varios meses en diferentes modalidades (rígida y dinámica) y duró hasta el 31 de agosto de 2020.

De acuerdo con las directivas de la OIT, el Proyecto realizó la reprogramación de actividades y dio un giro hacia el fortalecimiento de las actividades relacionadas con el segundo eje temático. Este ajuste significó una revisión de las capacidades de la Agencia para responder a los retos en concordancia con la mirada de los constituyentes en Bolivia y en los Países Andinos. Desde esa fecha hasta su culminación el Proyecto trabajó en forma virtual, concentrando sus esfuerzos en trabajar en SST ampliada hacia bioseguridad y en la producción de documentos temáticos y de apoyo para la toma de decisiones en Bolivia en coordinación directa con la Oficina de Países Andinos. En esta fase se asumió un enfoque más operativo que estratégico relacionado con el apoyo a procesos sobre todo en SST y bioseguridad, con la creación de protocolos de manejo sectorial de la COVID-19, información, formación y capacitación a diferentes grupos objetivo de trabajadores, empleadores y funcionarios del Estado y en general, apoyo a los esfuerzos del gobierno para manejar la Pandemia. En esta fase el Proyecto consolidó su trabajo con el Ministerio de Trabajo y apoyó a otras instancias como el Ministerio de Minería con acciones de información, desarrollo de protocolos y capacitación para mineros cooperativos.

Tercer Periodo: 8 de noviembre de 2020 hasta la fecha. Como resultado de las elecciones generales, el 8 de noviembre de 2020 Luis Arce Catacora asumió la presidencia. Aunque el actual gobierno pertenece al mismo partido (MAS) en cuyo periodo se realizó la Cumbre de Cochabamba con acuerdos sobre la política de desarrollo productivo, el gobierno de Arce concentró la agenda de desarrollo hacia la atención de los efectos económicos generados por la Pandemia y cambió los cuadros de servidores públicos. En este sentido se afirmó la necesidad de sustitución de importaciones como una medida para fortalecer demanda interna y por ende la producción.

En concordancia con esta afirmación, el proyecto a través de la CEPB apoyó la adaptación de los documentos de la Cumbre de Cochabamba hacia el enfoque en la producción interna y sustitución de importaciones. Con el MDPyEP el apoyo se concentró en el nivel meso de apoyo al desarrollo empresarial a través del fortalecimiento de los CETIP.¹¹ Asimismo durante este periodo, se continuo con las actividades en SST y bioseguridad, apoyo a la creación de protocolos y estudios para la generación de conocimiento en temas relevantes del trabajo.

TABLA 1: CONTEXTO POLÍTICO Y ACTIVIDADES BOL_112

Periodo gobierno	Contexto político	Actividades
Evo Morales: hasta octubre 2019	Alta politización debido a la cuarta candidatura de Evo Morales. Convocatoria del MDPyEP a encuentro sobre desarrollo productivo (ONUFI).	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en la Cumbre de Desarrollo Productivo (2 Pre-Cumbres). • Un conversatorio y grupo de trabajo denominado think tank (pre y post cumbre). • Apoyo logístico a los mandantes para asistir a los encuentros. • Elaboración de diagnósticos sectoriales.

¹¹ Los CETIP son centros de apoyo especializado a las unidades productivas mediante la prestación de servicios de maquinado, laboratorio, asistencia técnica y capacitación destinados a lograr la incorporación de innovación productiva y la transferencia tecnológica a las MyPEs. Los CETIPs pertenecen a PRO-BOLIVIA, entidad autónoma pero dependiente del MDPyEP.

	Invitación a NNUU y cooperación internacional para Cumbre.	<ul style="list-style-type: none"> Talleres para promover ratificación convenios 176 y 187.
Jeanine Añez: 12 de noviembre 2019 al 08 de noviembre de 2020	<p>Gobierno sin mandato para la realización de cambios estructurales.</p> <p>Necesidad de apoyo en el diseño de políticas para la COVID-19 (empleo).</p> <p>Asistencia para protocolos COVID-19</p>	<ul style="list-style-type: none"> Socialización de los documentos de la Cumbre, ajuste de la Estrategia y cooperación para el diseño del Observatorio de Desarrollo Económico. Diferentes actividades de información, capacitación y apoyo en SST y bioseguridad. Actividades de apoyo al Plan de Empleo de Emergencia (no implementado)
Luis Arce Catacora: 08 de noviembre 2020 a la fecha	<p>Priorización de la agenda de corto plazo para recuperación.</p> <p>Enfoque en la sustitución de importaciones para impulsar producción interna.</p> <p>Establecimiento de nuevos cuadros de gobierno.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Ajuste de los documentos de la Cumbre de Cochabamba hacia la mirada de sustitución de importaciones. Apoyo en el relanzamiento de los CETIP y plataforma de capacitación. Desarrollo de actividades de formación, capacitación y comunicación en SST, NIT y Bioseguridad. Generación de estudios sobre trabajo (con enfoque de género, juventud y nuevas profesiones).

Proyecto Reformulado

El contexto de alta inestabilidad política, la necesidad de negociar los acuerdos con tres equipos de gobierno y la situación de riesgo de salud generada por la Pandemia, determinaron que el Proyecto no pueda concretar el alcance de objetivos de acuerdo al diseño original y en los tiempos previstos. Por ello, a principios de 2020 se comienza a trabajar en la reprogramación y reformulación de los componentes y productos. Al finalizar el segundo periodo y comenzar el tercero, el Proyecto fue reformulado prorrogándose su duración en 6 meses adicionales hasta fines de junio de 2021. La reformulación es justificada con la incidencia del contexto político y los efectos de la Pandemia sobre las actividades de ejecución previstas. En la versión reformulada se mantienen los tres niveles de trabajo macro, meso y micro, pero se abandona la lógica circular, concentrándose en trabajar a solicitud y “dar respuesta a las demandas de gobierno, trabajadores y empleadores, garantizando que los mandantes participen muy activamente en todos los procesos y se apropien, por ende, de los productos resultantes”¹² enfocada en los sectores de minería y manufactura. Para ello se opta por una gestión “adaptativa, reorientando flexiblemente estrategias y recursos en función de la evolución del contexto político, social, sanitario y económico”¹³.

La solicitud de reformulación fue avalada por la Confederación de Empresarios Privados de Bolivia (OE: CEPB-0004/Ca.003/2020, 9 de enero 2020) y la Central Obrera Boliviana (Cite D.M.T.E.P.S.OF 0365/20 del 21 de abril de 2020). Los componentes también fueron reformulados hacia:

Componente 1: Promoción del desarrollo de empresas sostenibles como generadoras de empleo y promotoras de innovación y trabajo decente en el sector manufacturero (3 resultados y actividades).

Componente 2: Fortalecimiento de la CEPB, la COB, Ministerios de Trabajo y Desarrollo Productivo y través de la generación de conocimientos sobre desarrollo productivo y seguridad y salud trabajo para la participación activa en procesos de diálogo social y formulación de propuestas de políticas públicas (3 resultados y actividades).

La reformulación informa acerca de las actividades realizadas para alcanzar los productos comprometidos de acuerdo con el documento de proyecto original en porcentajes.¹⁴

¹² Ver Informe Final, Proyecto RBSA-BOL 112, 12 de Julio de 2021.

¹³ Idem

¹⁴ Ver Informe de Seguimiento Segundo Semestre – Gestión 2020.

TABLA 2: COMPONENTES Y PRODUCTOS DEL RBSA BOL_112 ORIGINAL Y REFORMULADO

Proyecto original : 17.12.2018 - Diciembre 2019		Proyecto reformulado : (enero 2020) Octubre 2020 - Junio 2021	
Componente 1: Implementación de dos modelos de intervención en las regiones de Potosí y Cochabamba en los sectores de minería y manufactura respectivamente con el fin de incrementar sus niveles de productividad, innovación, y SST	Producto 1.1: Establecimiento de dos espacios de diálogo tripartitos en las regiones de Potosí y Cochabamba en los sectores de minería y manufactura respectivamente, promoviendo la paridad de género (febrero 2019 - diciembre 2020).	Componente 1: Promoción del desarrollo de empresas sostenibles como generadoras de empleo y promotoras de innovación y trabajo decente en el sector manufacturero.	Producto 1.1. Generación de información sobre el impacto de la COVID-19 en el mundo del trabajo.
	Producto 1.2: Diagnósticos en los territorios y sectores a trabajar, sobre niveles de competitividad, innovación, productividad, diversificación productiva y condiciones de entorno.		Producto 1.2. Propuestas tripartitas de política pública y marco normativo a nivel nacional y regional de Cochabamba, orientadas a aumentar la productividad.
	Producto 1.3: Propuesta tripartita de Reglamento Nacional de Centros de Tecnología e Innovación Productiva, en el marco de la Ley 497, como de la reconfiguración de dos Centros que incorpore un enfoque de SST, producción más limpia y equidad de género en las regiones de Cochabamba y Potosí.		Producto 1.3. Reconfiguración de los Centros Tecnológicos de Innovación Productiva (CETIP)
	Producto 1.4: 4 propuestas tripartitas (dos por región) de políticas, programas o marcos normativos (incluyendo ratificación de convenios), tanto a nivel local como nacional, en desarrollo productivo SST.		Producto 2.1. Constituyentes con capacidades fortalecidas para promover condiciones de trabajo seguras y saludables frente a la Covid-19.
	Producto 1.5: 10 pequeñas empresas en Cochabamba y 10 ingenios mineros de Potosí reciben la transferencia de conocimientos sobre buenas prácticas en SST e ideas innovadoras para mejorar la productividad.		
Componente 2: Fortalecimiento de los actores tripartitos nacionales, en especial a la COB y a la CEPB, como a sus afiliados/agremiados locales en Cochabamba y Potosí	Producto 2.1: Programa de formación a 100 dirigentes de OT y OE a nivel nacional y regional (Potosí y Cochabamba), la mitad de ellos mujeres, que considere temas como SST, productividad, innovación, diversificación productiva, equidad de género, normas internacionales del trabajo y ODS.	Componente 2: Fortalecimiento de la CEPB, la COB, Ministerio de Trabajo y Ministerio de Desarrollo Productivo a través de la generación de conocimientos sobre desarrollo productivo y seguridad y salud en el trabajo para la participación activa en procesos de diálogo social y formulación de propuestas de políticas públicas.	Producto 2.2: La CEPB ha producido análisis y realizado actividades de promoción y formación sobre la evolución del entorno empresarial.
	Producto 2.2: 6 propuestas de política o de legislación, tres por actor (OT y OE), elaborados individualmente en SST y en desarrollo productivo.		Producto 2.3: Se ha fortalecido y generado mayor capacidad institucional en las organizaciones de trabajadores tanto a nivel nacional (COB) como departamental (CODES), sobre conocimientos en desarrollo productivo y SST.
	Producto 2.3: Estrategia de comunicación e incidencia política elaborada e implementada por actor (OT y OE).		

Un elemento que es importante destacar es que en la fase reformulada el Proyecto trabajó en mayor coordinación con especialistas de la oficina de Lima. En esta fase es cuando se produce la mayor cantidad de conocimiento relevante sobre todo relacionada con trabajo y empleo, mientras que en lo referente a bioseguridad se realizaron varias acciones en desarrollo de protocolos sectoriales en cooperación entre proyectos con Colombia, formación de mandantes a través de cursos realizados con el CIF-Turín y otros de capacitación y formación de trabajadores del sector minero cooperativo y del sector manufacturero en cooperación con los CETIP y otros socios estratégicos.

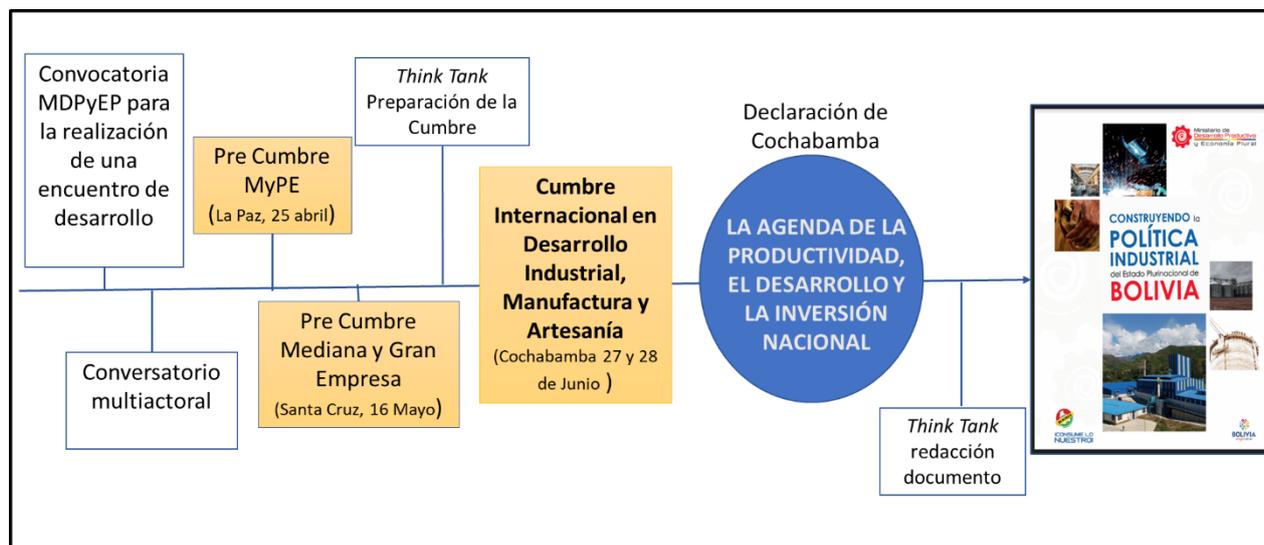
Características de la ejecución

El inicio del Proyecto coincidió con la iniciativa del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural para convocar a los actores del desarrollo a un encuentro que permita delinear líneas consensuadas sobre las prioridades y acciones necesarias para encarar los retos del desarrollo productivo. Esta iniciativa fue comunicada a ONUDI, quien convocó a los actores de la cooperación internacional, al Representante Residente de NNUU y a la OIT como agencia tripartita, para unirse a la iniciativa y participar en la Cumbre.¹⁵ El BOL 112 al situarse dentro del eje temático de desarrollo productivo concentró sus esfuerzos en apoyar las actividades preparatorias del encuentro con un consultor temático, en la organización y apoyo logístico, preparación, análisis y producción de contenidos de dos Pre-Cumbres: de la MyPE en La Paz y de la Industria en Santa Cruz y participó en un equipo de trabajo con especialistas y expertos en un grupo de trabajo denominado *think tank*. Durante la Cumbre se participó con ponencias y apoyo a los mandantes con expertos internacionales. En forma previa y posterior a la Cumbre y en base a los lineamientos generales incluidos en la “Declaración de Cochabamba”, se apoyó la elaboración del documento de estrategia “Construyendo la política industrial del Estado Plurinacional de Bolivia” (denominado también como Estrategia de Desarrollo Productivo). Este documento fue además reajustado en dos oportunidades: la primera durante el Gobierno de Transición incluyendo una propuesta para el diseño de un Observatorio de Desarrollo Productivo, y la segunda durante el Gobierno

¹⁵ La estrategia de la Cumbre fue fundamentalmente participativa y en consenso con: El sector privado, Organizaciones de MiPyMES, OECAs, OECOMs, Federaciones de Empresarios Privados, Confederaciones de Empresarios Privados, Cámaras de Industria, Asociaciones de mediana y gran industria, COB, Academia. Contó con el apoyo de todo el Sistema de Naciones Unidas en Bolivia y la cooperación internacional (CAF, BM, BID). Ver Presentación de ONUDI.

de Luis Arce Catacora en sentido de adaptarlo al enfoque de sustitución de importaciones (el último ajuste estuvo a cargo de la CEPB).

ILUSTRACIÓN 2: RUTA CRÍTICA DE LA CUMBRE DE DESARROLLO PRODUCTIVO



Fuente: Elaboración Propia en base a la presentación de ONUDI y documentos del Proyecto.

La participación en las actividades y documentos de la Cumbre de Cochabamba determinó que el Proyecto abra sus objetivos hacia el alcance nacional, priorizando éstos por sobre los objetivos de aportar al desarrollo regional de Cochabamba y Potosí. Sin embargo se continuó el trabajo en los sectores de manufactura y minería. El trabajo en el nivel departamental de Cochabamba y Potosí quedó en manos de la CEPB y sus representaciones locales en correspondencia con el Acuerdo de Implementación suscrito entre el Proyecto y la CEPB.

Debido a la emergencia sanitaria generada por la Pandemia, pero también debido a la imposibilidad de seguir con la agenda de desarrollo productivo acordada en la Cumbre y relacionada con la normativa para poner en marcha los acuerdos dada la inestabilidad política; en la fase Reformulada y respondiendo a la línea de trabajo de la OIT y la Oficina de Países Andinos, se ponderó más el trabajo en el segundo componente de SST, ampliado en acciones hacia la bioseguridad.

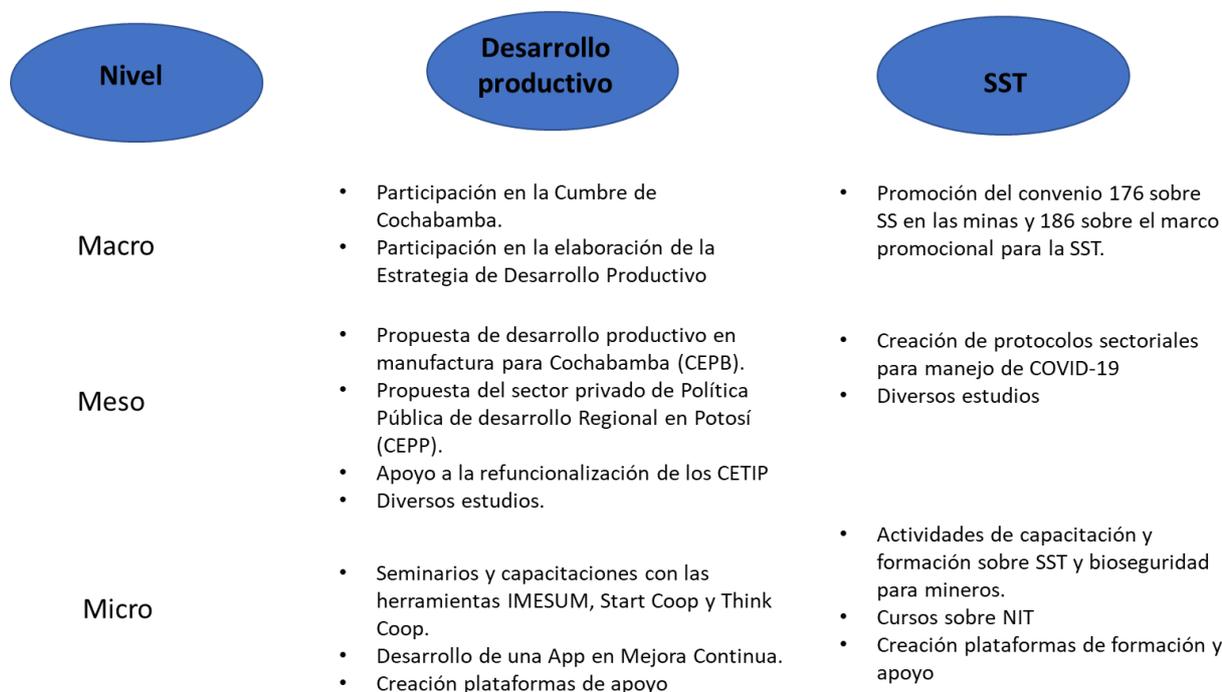
Como el Proyecto poseía el componente de SST, los esfuerzos se concentraron en ejecutar las acciones de apoyo a la mitigación de los efectos de la Pandemia desde ese componente y en trabajar a demanda con diferentes reparticiones del gobierno (MDPyEP, Ministerio de Trabajo, Ministerio de Minería) apoyando actividades relacionadas con información, formación y generación de conocimiento en relación con bioseguridad. Para ello se contó con el apoyo de la Oficina de Países Andinos a través del especialista de SST y del punto focal de Colombia, logrando desarrollar los dos primeros protocolos para la “vuelta al trabajo” para Agricultura y Trabajadoras del Hogar.¹⁶ Por otra parte, y también a iniciativa de la Oficina de Países Andinos, las actividades de investigación y generación de conocimiento sobre trabajo, empleo (particularmente mujeres y jóvenes) y caracterización de nuevas profesiones resultantes de la pandemia (delivery) fueron coordinadas directamente con especialistas desde Lima.

La mayor ponderación hacia actividades de SST y bioseguridad como resultado de la situación de emergencia sanitaria, determinó que el proyecto realice actividades con diferentes reparticiones de

¹⁶ Estos protocolos sirvieron posteriormente como base para la realización de otros 6 adicionales por parte del Ministerio de Trabajo.

gobierno, apoyando a trabajadores y empleadores. Además, se comenzó a trabajar en actividades en comunicación para posibilitar llegada de información relevante a la ciudadanía mediante la producción de material audiovisual, protocolos y guías informativas. La Ilustración 3 muestra las principales acciones por componente y nivel.

ILUSTRACIÓN 3: NIVELES DE IMPACTO Y ACTIVIDADES MÁS IMPORTANTES POR COMPONENTE



2. OBJETIVO Y ALCANCE DE LA EVALUACIÓN

La evaluación independiente tuvo como **propósito** la obtención de información relevante para comprobar y valorar los resultados obtenidos y el grado de alcance de resultados (productos) formulados y no formulados del BOL 112. Bajo el marco conceptual de la OIT para realización de evaluaciones basadas en los resultados ([ILO Policy Guidelines for Results-Based Evaluation: principios, racionalidad, planificación y gestión](#)), se ha realizado una evaluación que contempla el estudio de todos los aspectos de la intervención (estructura original y reajustada, procesos y productos), incluyendo lecciones aprendidas, buenas prácticas y recomendaciones. El proceso fue llevado a cabo en forma virtual, con enfoque participativo y con una mirada sobre todo cualitativa¹⁷, incluyendo el testimonio de la mayoría de los actores acreditados bajo el principio de triangulación de la información. Así mismo, se tuvieron en cuenta el tripartismo, la dimensión de género y no discriminación¹⁸ el diálogo social¹⁹, la transición al cambio climático y sostenibilidad ambiental y el aprendizaje organizacional en el levantamiento y análisis de la información. La evaluación se basó en los estándares sugeridos para realizar evaluaciones en contexto de la pandemia por COVID-19.²⁰

17 Ver International Labour Organization – Evaluation Unit Guidance Note 7: Stakeholder Participation

18 Ver Guidance Note 3.1: Integrating gender equality in monitoring and evaluation https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_mas/---eval/documents/publication/wcms_746716.pdf

19 Ver Guidance Note 3.2: Adapting evaluation methods to the ILO's normative and tripartite mandate https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_mas/---eval/documents/publication/wcms_746717.pdf

20 Ver Protocol on collecting evaluative evidence on the ILO's COVID-19 response measures through project and programme evaluations, https://www.ilo.org/eval/WCMS_757541/lang--en/index.htm

El **objetivo principal de esta evaluación** es poner a prueba los supuestos subyacentes sobre la capacidad de contribución de la OIT a objetivos de desarrollo más amplios y generar conocimiento sobre el aprendizaje organizacional. Los objetivos específicos se refieren a:

- Evaluar la medida en que el proyecto ha alcanzado sus objetivos declarados y los resultados previstos, identificando al mismo tiempo los factores de apoyo o las limitaciones y el impacto emergente sobre las políticas, el nivel operativo/institucional y los beneficiarios finales.
- Identificar las lecciones aprendidas, las buenas prácticas, las recomendaciones y los enfoques innovadores desarrollados en el marco de la intervención sobre todo en relación con el diálogo social, el tripartismo y la gestión del proyecto con el objetivo de mejorar el diseño de futuros proyectos.
- Evaluar la contribución y la colaboración con las partes interesadas clave y otros proyectos (de la OIT y otros socios para el desarrollo).
- Evaluar si los factores inesperados han afectado la implementación del proyecto y de qué manera, y si el proyecto ha abordado de forma efectiva estos factores inesperados, incluidos los vinculados a la pandemia de la Covid-19.
- Por otra parte, y a solicitud de la oficina de Países Andinos, se incluyó como objetivos de la evaluación el análisis de las fortalezas, limitaciones y oportunidades de la modalidad RBSA para sostener la agenda de desarrollo en países como Bolivia y para apuntalar procesos de gestión. Desde esa perspectiva se indagó sobre la forma en cómo se introduce la dimensión de sostenibilidad de las acciones en este tipo de proyectos y cómo ésta podría ser mejorada.

3. CRITERIOS Y PREGUNTAS DE EVALUACIÓN

La evaluación está guiada por seis **criterios principales** bajo los cuales se abordaron el total de las preguntas consideradas. La definición de los criterios de evaluación se toma de los TDR y se adecua a los principios evaluativos de la OIT-CAD. Estos son la relevancia, validez del diseño, efectividad y efectividad de los arreglos de gestión, eficiencia en el uso de recursos y orientación hacia la sostenibilidad. Las preguntas y la valoración de cada criterio, así como los indicadores de medición, las fuentes y la metodología a utilizarse se presentan en la matriz de evaluación en el anexo 3.

El enfoque, la metodología, las preguntas y los instrumentos de evaluación fueron revisados y ajustados a las necesidades informativas expresadas en los TdR y se encuentran en el primer producto entregado (Informe de Inicio) así como en los anexos 3 y 6. Estos instrumentos fueron ajustados una vez que se revisó la documentación a profundidad y ante la constatación de que no existía reportes de actividades asociadas a los resultados reportados. Se dotó a la evaluación de un carácter participativo, dónde los actores fueron incluidos en la reconstrucción de los procesos, además de consultarles acerca de elementos que desde su perspectiva deberían ser tomados en cuenta en la evaluación. Todos los instrumentos de evaluación indagan sobre el enfoque de género, diálogo social, tripartismo, sostenibilidad ambiental y transición al cambio climático.

La **evaluación tiene un carácter sumativo** ya que está orientada a valorar los resultados esperados y no esperados de la intervención por componente, en las dos fases y globalmente. También se identificaron y explicaron los procesos llevados a cabo ya que estos explican la consecución de los resultados,

valorando en qué medida los resultados se pueden transformar en buenas prácticas e identificando la evidencias para justificar el mantenimiento de la línea de trabajo en desarrollo productivo y SST.

4. METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN

Para la evaluación se propuso una metodología combinada: se valoraron los productos previstos y alcanzados por el BOL112, para lo cual se construyó una matriz bajo el modelo de marco lógico para ordenar los componentes, actividades y productos e identificar a los actores relevantes en base a la información contenida en el Documento de Proyecto y la Propuesta de Reformulación. En concordancia con los niveles macro, meso y micro que prevé el proyecto, se realizaron entrevistas indagando sobre las experiencias de trabajo en los tres niveles y en las diferentes fases del Proyecto. Así mismo se realizó una encuesta a los participantes del curso de “Capacitación virtual en bioseguridad y seguridad ocupacional para mineros del sector cooperativo” como beneficiarios finales.

Además: i) se buscó valorar la contribución específica de la OIT en el proceso de realización de la Cumbre de Desarrollo Productivo y en el diseño de las posibles políticas resultantes en el eje temático de desarrollo productivo y SST, ii) se valoraron las actividades y acciones realizadas en los departamentos y sectores planificados sobre las variables previstas (innovación, incremento de la productividad, diversificación productiva y condiciones para contar con un entorno propicio para empresas sostenibles en base a los 17 pilares de la Conferencia Internacional del Trabajo), iii) se valoraron las actividades realizadas en coordinación con expertos de la OIT y su contribución al fortalecimiento del trabajo de la OIT en Bolivia.

5.1 ESTRATEGIA METODOLÓGICA

En el documento Informe de Inicio se ofrece una descripción detallada de la estrategia metodológica, así como de los instrumentos utilizados para recoger y analizar los datos. La estrategia metodológica siguió los siguientes pasos:

1. La evaluación dio inicios a mediados de junio con un briefing de parte del Equipo del Proyecto en Bolivia, la evaluadora y la Directora de Evaluación para Latinoamérica y el Caribe, se hizo entrega de la información existente en el Google drive y el 26 de junio se realizaron las acreditaciones para entrevistas.
2. Se construyó una matriz tipo marco lógico en base al Prodoc, la Propuesta de Reformulación, los Informes de Seguimiento y los TORs y se solicitó al EP llenarla con las actividades realizadas en relación a cada producto. Esta matriz fue llenada con los nombres de las personas responsables de la elaboración de cada producto y con links hacia el Google drive.
3. A mediados de Julio el EP entregó el Informe Final del Proyecto y la Información existente hasta esa fecha. Ante la cantidad y diversidad de productos y la falta de un reporte de acciones en formato cronológico, se decidió dotar a la evaluación de un carácter participativo. Para ello se afinaron los instrumentos de evaluación y se incluyeron preguntas conducentes a indagar sobre la participación de los entrevistados a lo largo de la duración del Proyecto, la coordinación temática de los productos y finalmente se pidió sugerencias sobre elementos que debieran tomarse en cuenta (ver Anexo 6 c). Algunas preguntas adicionales fueron:
 - ¿Qué elementos cree Usted que yo debería tomar en cuenta en la evaluación del Proyecto? ¿Es la mirada expresada en esta entrevista la correcta?
 - ¿Cuál es el mayor aporte del Proyecto según su experiencia?

- ¿Existe alguna actividad/resultado que yo no esté tomando en cuenta?
 - ¿Qué sugerencias para futuros proyectos de la OIT Bolivia, Lima, Colombia?
4. Entre Julio y Agosto se realizaron las entrevistas a todos los actores que respondieron a la convocatoria y que fueron acreditados por el EP y en septiembre se elaboró el documento y realizaron reconsultas.
 5. Para la realización de encuestas a actividades en el sector manufacturero de acuerdo a sugerencias del EP, se recabó información de las instituciones/socios estratégicos encargados de la realización de las acciones, constatando lo siguiente:
 - a. Las actividades de formación/capacitación llevadas a cabo por el MDPyEP a través de la plataforma de los CITES no fueron homogéneas y fueron impartidas por dos diferentes instructoras, por lo que el grupo objetivo no tenía la misma información.
 - b. En el caso de las acciones de formación en teletrabajo realizadas por FUNDETIC, la plataforma para capacitación recién comenzó a funcionar una vez finalizado el Proyecto y a la fecha de la entrevista sólo había dos participantes.
 6. Para la encuesta a los mineros cooperativos participantes en la capacitación virtual sobre SST y bioseguridad llevada a cabo por Cumbre del Sajama se realizó una entrevista a la Directora de la Fundación, una entrevista a la persona encargada de impartir la capacitación y dos reuniones de trabajo con el Director de Proyectos y el Técnico Informático, la evaluadora y Saúl Santa María. Se construyó la boleta en forma participativa por e-mail.

TABLA 3: RESUMEN DE LA APROXIMACIÓN METODOLÓGICA

Estrategia	Técnicas de investigación	Instrumentos de recolección de datos
<p>Estrategia cualitativa: acceso y análisis de percepciones, representaciones y discursos.</p> <p>Objetivo: entender la importancia y el impacto del proyecto desde la perspectiva de los actores involucrados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas abiertas • Revisión documental (información primaria y secundaria) • Triangulación de información. • Análisis de percepciones y discurso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Guías de entrevistas abiertas, con revisión previa de contenidos para cada actor de acuerdo a su participación en los productos. Enfoque participativo. • Análisis de discurso como sistema de significados que estructuran el conocimiento y la práctica en el proyecto.
<p>Estrategia cuantitativa: Análisis estadístico descriptivo con representatividad sobre beneficiarios del grupo de mineros cooperativos que participaron en la capacitación virtual sobre SST y bioseguridad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta en línea al universo de personas que: a) manifestaron interés, pero no participaron, y b) a los que efectivamente participaron en la capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Boleta de encuesta sensible al género, en base a las acciones realizadas por la entidad ejecutora “Cumbre del Sajama”.

5.2 INSTRUMENTOS

En base a la matriz de marco lógico, el informe final y la revisión de los documentos se identificó el rol en el Proyecto de cada actor acreditado, se identificaron los ejes temáticos y los productos o actividades en los que había participado y se construyó una guía de entrevista abierta y participativa para cada uno de ellos. Las entrevistas indagaron también acerca de las dimensiones de diálogo social, trabajo decente y medio ambiente.

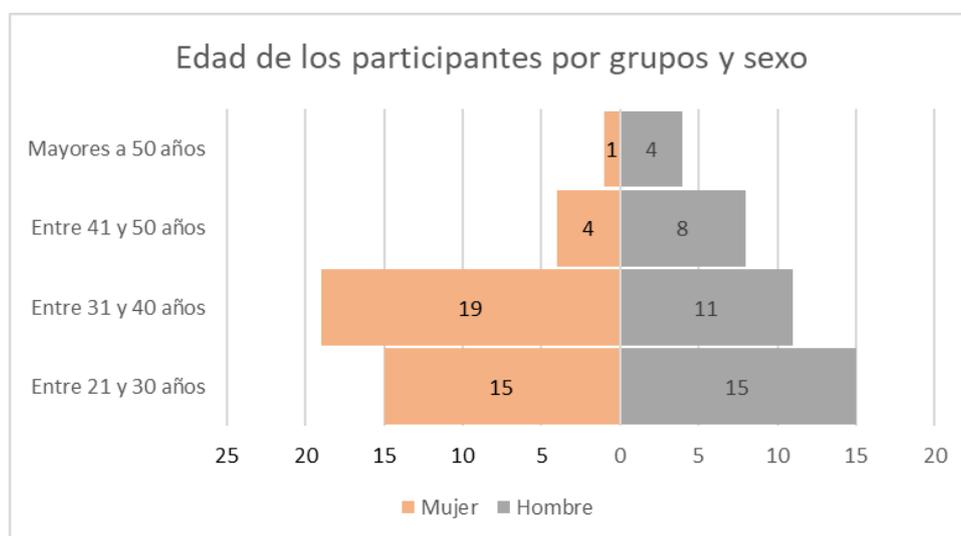
TABLA 3. RESUMEN DE LA APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN

Instrumento	Descripción	Número	Destinatarios
Revisión documental	Revisión en profundidad de toda la documentación entregada y relacionada con el BOL 112 Ordenamiento de la información mediante la construcción de matrices de marco lógico.	No aplica	
Entrevistas abiertas y participativas	Realización de entrevistas abiertas a personas con roles heterogéneos en el proyecto.	31	Actores tripartitos, funcionarios OIT, representantes del SNU, socios implementadores, consultores externos
Encuesta en línea	Encuesta en línea enviada por whatsapp con la aplicación Kobotoolbox.	140	Participantes de la capacitación virtual en “Bioseguridad y seguridad ocupacional para mineros del sector cooperativo”.

Por otra parte, se construyó una boleta de encuesta para ser aplicada a los participantes e interesados de la “Capacitación virtual en bioseguridad y seguridad ocupacional para mineros del sector cooperativo” con la colaboración de la institución ejecutora de las acciones de capacitación Cumbre del Sajama.

Para el levantamiento de información se utilizó el universo de personas interesadas y que efectivamente habían realizado la capacitación (274), con el objetivo de indagar acerca de las razones de no participación. Sólo se recibió respuesta de los que efectivamente participaron que según registro alcanzaban a 140 personas. De ese grupo respondieron 81 personas, lo que representa el 57%. Por otra parte, el 53% de las respuestas corresponden a mujeres quienes se encuentran repartidas por todo el país y pertenecen al grupo etareo de entre 21 y 40 años (ver Anexo 6, a y b)

TABLA 4: DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA EFECTIVA SEGÚN SEXO Y GRUPO DE EDAD



Fuente: Encuesta cooperativistas mineros 2021.

En general se ha entrevistado a la mayoría de las personas acreditadas por el EP y se ha contactado a todas hasta 3 veces. Se cuenta con testimonios de la mayoría de las personas involucradas y responsables del Proyecto de la Oficina de Países Andinos, de los actores tripartitos y de la mayoría de los colaboradores externos acreditados. Se considera que los datos recopilados son suficientes para realizar un análisis detallado y robusto.

5.3 ESCALA DE MEDICIÓN

En correspondencia con el enfoque de evaluación participativa y sobre todo de carácter cualitativo, donde los actores implicados tuvieron la oportunidad para ofrecer sus comentarios y sugerencias sobre el proyecto, validar el entendimiento de la evaluadora sobre el producto/actividad dónde participaron, etc., la escala de valoración de los criterios de evaluación establece una jerarquía (alta, media, baja) con respecto a la definición y entendimiento del respectivo criterio de evaluación en base al contenido de los TORs y las definiciones de la OECD.²¹

5. IMPLICACIONES DE LA PANDEMIA COVID-19

La evaluación se llevó a cabo durante el segundo año de la crisis causada por la COVID-19. El equipo de evaluación ha reflexionado y tenido en cuenta los efectos causales directos e indirectos de la pandemia de COVID-19, tomando en cuenta las recomendaciones recogidas tanto en los TdR como en el documento *“Protocol on collecting evaluative evidence on the ILO's COVID-19 response measures through project and programme evaluations”*. La evaluación se llevó a cabo en forma virtual mediante entrevistas exhaustivas por zoom con una duración promedio de 1 hora. Las y los entrevistados demostraron confianza y comodidad con las entrevistas y actividades en línea, pero en algunos casos presentaron dificultades en recordar aspectos relacionados con su participación, debido al tiempo transcurrido y los quiebres políticos y aquellos generados por la Pandemia.

6. NORMAS Y ESTÁNDARES

La evaluación se llevó a cabo bajo las directrices de política de la OIT para realizar evaluaciones basadas en resultados y en las guías de evaluación de la OIT 2020. Además se trabajó bajo las normas y estándares de evaluación del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG)²² ajustándose a los Estándares de Calidad de Evaluación del Comité de Ayuda al Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (CAD-OCDE) y a las directrices éticas de UNEG²³ centradas en: independencia, imparcialidad, honestidad e integridad, responsabilidad, confidencialidad, exactitud, exhaustividad, fiabilidad, transparencia, omisiones e irregularidades.

7. LIMITACIONES DE LA EVALUACIÓN

LIMITANTE	EXPLICACIÓN	ESTRATEGIA DE MITIGACION
Reformulación del proyecto sin existencia de un informe de medio término que refleje el estado de los productos al momento de la reformulación y explique cómo se complementan los componentes.	El documento de reformulación se entregó un año antes de la conclusión efectiva, pero la ejecución de las acciones de esta fase comienza meses antes. El informe final incluye sólo los productos de la última fase.	Se entendió como punto de quiebre el inicio de la Pandemia.
Falta de reporte de actividades en relación con los productos/resultados alcanzados.	El Proyecto no contó con un asistente técnico y no pudo realizar planificación y reporte por actividades en forma cronológica que permita entender los procesos conducentes a cada producto.	Las entrevistas se formularon en forma participativa, donde se pidió a las/los entrevistados explicar el proceso transitado para cumplir con su producto.

²¹ Ver OECD: Mejores criterios para una mejor evaluación: Definiciones revisadas de los criterios de evaluación y principios para su utilización (2019)

²² ILO policy guidelines for results-based evaluation: Principles, rationale, planning and managing for evaluations, 4th ed. (2020) http://www.ilo.ch/eval/Evaluationpolicy/WCMS_571339/lang--en/index.htm

²³ http://procurement-notice.undp.org/view_file.cfm?doc_id=114972

Dificultades en la aplicación de la metodología cuantitativa por información incompleta y/o acciones no concluidas a término del proyecto.	La estrategia metodológica para el Informe de Inicio se construyó en base a información no actualizada sobre participantes.	Se solicitó información y acreditación directamente a las instancias involucradas. Se involucró a las instituciones ejecutoras en la definición de la estrategia a seguir.
--	---	---

8. HALLAZGOS – RELEVANCIA

Esta primera sección analizará si los objetivos del Proyecto son relevantes para el Estado Plurinacional de Bolivia, el Gobierno de Bolivia, los trabajadores y empleadores, los objetivos estratégicos de la OIT y los objetivos de desarrollo sostenible.

Principales hallazgos:

Alto grado de alineamiento estratégico del Proyecto con la política de desarrollo productivo de Bolivia y en el apoyo a acciones para enfrentar la emergencia sanitaria. Alto alineamiento con el marco de asistencia para el desarrollo.

- El Proyecto está alineado con la necesidad de Bolivia por contar con una estrategia de desarrollo productivo y con los esfuerzos tripartitos por crear consensos mínimos para encarar ese proceso.
- La orientación estratégica hacia el desarrollo productivo y las acciones realizadas en SST corresponden al marco de asistencia al desarrollo, resultados identificados del P&P, ODS y a las prioridades del Gobierno de Bolivia.
- La respuesta al reto COVID-19 de la OIT a través del Proyecto fue oportuna, las acciones movilizaron sinergias entre proyectos y se concentraron en apoyar la necesidad de información para volver a la actividad de las empresas por rubros y actividades. Se reaccionó oportunamente a las necesidades de información y capacitación de los mandantes y de la población.
- Las actividades en el componente de desarrollo productivo se realizaron dentro del diálogo social, las de SST muestran menor grado de concertación tripartita debido a la emergencia sanitaria.
- El proyecto produjo datos diferenciados por género y productos destinados a entender mejor la situación de las mujeres.

8.1 ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO Y OPERATIVO DEL PROYECTO

El Proyecto se ajusta a las necesidades estructurales de Bolivia en definir una estrategia de desarrollo productivo y con las necesidades de apoyo técnico en el manejo de la pandemia. El inicio del proyecto coincidió con la iniciativa del Gobierno para llamar a una cumbre y diseñar una ruta crítica para el desarrollo productivo con la participación de todos los actores. Hasta entonces las reparticiones del Ministerio de Desarrollo Productivo trabajaron desde un enfoque reducido a sus competencias específicas en cuanto a tamaño de empresa, sector de producción y participación estatal en las actividades productivas. El 23 de enero de 2019 ésta cartera fue asumida por Nélide Sifuentes, quién reconoció la necesidad de dialogar, concertar y asumir compromisos para el desarrollo pidiendo apoyo a ONUDI y al Sistema de Naciones Unidas para la realización de un encuentro multiactoral.

“La Ministra fue muy honesta. En el momento anterior a la cumbre, dijo: “voy a Tarija, me encuentro con los empresarios y me reclaman acuerdos realizados con mi antecesor; llego a la oficina y pregunto dónde están esos acuerdos y no hay.. voy a otro lugar me encuentro con los trabajadores y me comentan de alguna solicitud enviada... Si esto sigue así durante mi gestión voy a poder atender a unos cuantos, pero no tengo la seguridad de haber resuelto sus problemas. Por eso necesito que todos los actores se junten e identifiquen la ruta de trabajo y establezcan prioridades...” Esta declaración viniendo de una Ministra, cuyo gobierno priorizó

muchos años la empresa estatal nos motivó a todos a participar. Es por eso que todas las agencias de cooperación se alinearon, también el sector privado y los trabajadores.” (E. 27)

“ONUDI como agencia para el desarrollo industrial convocó al Coordinador Residente de las NNUU, al entonces director de la Oficina de Proyectos de Bolivia de la OIT, y a otros socios bilaterales del desarrollo para realizar un conversatorio amplio sobre los problemas del Desarrollo. Hubo una gran respuesta de todos los actores”. (E. 29)

Debido al alcance, las características y necesidades del encuentro se sugirió encarar el reto como proceso, se convocó a un conversatorio con todos los actores participantes e invitados como las asociaciones de productores por sector o tamaño, se realizaron dos pre-cumbres una para la micro y pequeña empresa en La Paz y otra para mediana y gran empresa en Santa Cruz. Además, se conformó un grupo de trabajo especializado en desarrollo productivo, denominado “think tank” para discutir la forma de trabajo, temas, etc. a tratarse en la Cumbre y posteriormente para redactar el documento final. Este proceso se realizó dentro del consenso de todos los actores y contó con la decidida participación de la OIT a través del BOL112, el BOL113 (de formación técnica) y el SCORE.

“Fue un proceso inédito en Bolivia poder llegar a un encuentro donde los actores del desarrollo se sentaron a dialogar, sin cargas ideológicas, tratando de encontrar ejes de trabajo consensuados. Esta actividad marca un hito en la agenda de desarrollo, porque por más que aún no se vean avances en la aplicación de las medidas consensuadas, por primera vez nos sentamos a dialogar sin intereses gremiales ni sectoriales” (E. 27)

“Para el Gobierno fue muy importante porque nos ha permitido definir lineamientos de manera concertada. Es cierto que ahora la prioridad del Gobierno es la agenda de reactivación de corto plazo, pero tenemos la experiencia y nos hemos conocido y dialogado. Ahora los actores saben que el proceso de desarrollo no está solamente en manos del Estado”. (E. 24)

“Nosotros participamos en la Cumbre con el objetivo de buscar mejoras para las familias de los trabajadores. Hemos visto que los trabajadores se dividen en gente asalariada y gente no dependiente como artesanos, comerciantes y otras profesiones. Nosotros tratamos de cubrir todo el espectro y ese encuentro nos permitió dialogar con otros actores. Hemos entendido que es importante pasar de la protesta a la propuesta” (E. 26)

En general todos los actores participantes valoran positivamente la experiencia del proceso y del encuentro. El hecho de contar con un documento de declaración conjunta: **La Declaración de Cochabamba** marca un hito importante en el abordaje de los problemas multidimensionales del desarrollo.

En cuanto al alineamiento estratégico con el sector de manufactura particularmente de Cochabamba y dado que el BOL112 tenía como componente el aporte al desarrollo productivo regional, los esfuerzos fueron encaminados hacia el apoyo para la realización de la Cumbre y posteriormente a coadyuvar en la elaboración de los documentos de conclusiones y lineamientos estratégicos. Se entendió a la Cumbre como un encuentro necesario para crear un paraguas concertado de temas y medidas entre sectores formal e informal, para mejorar la competitividad, fomentar la innovación y a través de ello mejorar la productividad.

“Las actividades relacionadas con el desarrollo regional productivo fueron iniciadas con diagnósticos sectoriales sobre todo en manufactura. Pero nos dimos cuenta, que es necesario mejorar el paraguas conceptual del desarrollo productivo en general. Por eso el Proyecto da un giro más hacia lo estratégico y nacional”. (E. 17)

En línea con esta perspectiva, la CEPB en coordinación con el EP y en el marco del Convenio de Ejecución, asumió el reto de contribuir con estudios sectoriales en Cochabamba y Potosí para continuar con la línea de trabajo en los dos departamentos.

El alineamiento estratégico entre los objetivos del Proyecto y las acciones en SST en el sector de la minería se dio durante la segunda fase y fue potenciado debido a la emergencia sanitaria y la modalidad virtual de trabajo. Las acciones en SST adoptaron un alcance más amplio hacia el conjunto del sector minero y no solo Potosí. En consonancia con el diseño original se comenzó a trabajar en forma presencial con las cooperativas mineras y cursos con las metodologías Start Coop y Think Coop, pero debido a la cuarentena rígida decretada, se cambió la modalidad de trabajo hacia la virtualidad. En esta modalidad se ejecutaron dos acciones específicas: 1) El proceso de “Capacitación en Start Coop y Think Coop” a 1047 cooperativistas mineros dividido en 20 cursos de capacitación de 1 semana cada uno y llevado a cabo por un Trainer de la OIT en coordinación con el Ministerio de Minería, y 2) El curso de “Capacitación virtual en bioseguridad y seguridad ocupacional para mineros del sector cooperativo” con llegada a 140 cooperativistas mineros (80 titulados) y ejecutado por Cumbre del Sajama.

Por otra parte, dentro del acuerdo suscrito con la CEPB, se tiene un documento de “Propuesta del sector privado de política pública nacional para el sector minero” el cual es un documento desarrollado mediante un proceso consultivo destinado a propiciar una evolución tecnológica del sector minero sobre todo desde la mirada del Asociación Nacional de Mineros Medianos (ANMM). Así mismo y reconociendo la importancia del litio en la futura economía de Bolivia, también desde la CEPB se realizó un estudio sobre la importancia del litio en la minería y en la economía de Bolivia.

“Este proyecto ha sido para nosotros estratégico. Hemos tenido la oportunidad de realizar una serie de estudios que nos permiten contar con información actualizada para mejorar la toma de decisiones. Por ejemplo, en el tema del litio todos tienen una opinión, pero nadie tiene la información necesaria para darse cuenta de los retos y potencialidades a futuro de la minería del litio. La flexibilidad de este proyecto nos permitió generar este tipo de conocimiento que es primordial en un país minero”. (E.28)

8.2 ALINEAMIENTO DEL PROYECTO CON EL MARCO DE ASISTENCIA PARA EL DESARROLLO

El Proyecto BOL 112 cubre el eje temático de desarrollo productivo y SST y pretende mostrar la relación que existe entre mejores y más seguras condiciones de trabajo con la mejora de la productividad. Para ello el proyecto trabaja con dos instancias de gobierno: el MDPyEP y el Ministerio de Trabajo y en algunas actividades cooperó con el Ministerio de Minería. Las actividades desarrolladas se inscriben dentro del marco de desarrollo planteado por organismos internacionales y en los ejes de los ODS identificados en el documento del Proyecto.

“En esta cumbre la OIT ha jugado un doble rol: por una parte, se ha prestado asistencia técnica sobre desarrollo productivo a través de la participación de diferentes expertos nacionales e internacionales. Por otra parte, se ha jugado un rol de articulador de actores desde el mandato tripartito”. (E. 12)

“Para nosotros ha sido un proyecto muy relevante. Los temas son de la agenda y el incidir en la producción nacional significa una mayor integración de las cadenas y al final repercute en mayor empleo. (E.28)

Por otra parte, el proyecto estuvo alineado al resultado 4 y 7 del P&P, sus indicadores y los ODS 5, 8, 9 y 17. En lo operativo se trabajó enfocados en el paraguas estratégico para cumplir con los indicadores del P&P. También se alineo con el marco de políticas para mitigar los efectos de la COVID-19 mediante actividades de apoyo en el desarrollo de protocolos, de comunicación, información y capacitación.

“La OIT tiene muchas herramientas para fomentar el desarrollo empresarial a través de la formación, herramientas para mejorar la productividad a través de la optimización de recursos, estudios sobre cadenas de valor, etc. Pero si no existe el paraguas normativo y visión estratégica que posibilite el lograr resultados con estas herramientas y apoyo técnico, los esfuerzos resultan aislados. Es por eso, que se decidió participar activamente en esta iniciativa y el BOL112 tenía el componente de desarrollo productivo.” (E. 12)

En cuanto al alineamiento estratégico del Proyecto con los principios de trabajo de la OIT, se pudo constatar que estuvo alineado con el principio del tripartismo al trabajar en el marco del diálogo social durante las actividades de realización de la Cumbre de Cochabamba y en la conformación de la Mesa Técnica SST. Las acciones realizadas durante la pandemia no tuvieron el mismo grado de consenso debido a la imposibilidad de reunir a las personas y la situación de emergencia sanitaria. Sin embargo, los resultados del Proyecto muestran que se respondió a los requerimientos de información, capacitación y apoyo de todos los mandantes.

En relación a los demás principios de trabajo se puede observar menos alineamiento. Los estudios realizados incluyen en algunos casos la igualdad de género, como es el caso del “Documento de caracterización y estimación del daño sobre el tejido laboral y productivo” donde específicamente se analiza la repercusión de la crisis sanitaria sobre las mujeres:

“La pandemia golpeo muy fuerte a las mujeres. Ellas se retiraron simplemente del mercado laboral, sobre todo del informal y hasta ahora no pueden regresar... no hubo políticas de protección social, no hay insumos para contribuir a que las mujeres mayores regresen al trabajo. La pérdida de empleo generada por la pandemia tiene rostro de mujer y no había conocimiento de las diferencias” (E. 4)

Por otra parte, la situación de emergencia sanitaria decantó en una baja de los estándares de trabajo. La población que menos sufrió los efectos fueron los trabajadores fijos, que en un 50% son empleados públicos. Mediante Resolución los empresarios fueron obligados a proteger las fuentes de empleo y aceptaron durante la primera fase. Pero después las empresas, sobre todo de servicios fueron cerrando debido a la caída en la demanda. El problema mayor se dio en las micro y pequeñas empresas:

“Los empresarios apoyaron bastante sobre todo en la primera fase. Aceptaron proteger las fuentes de empleo reduciendo los costos asociados. Con las MyPEs hubo más problemas porque sobreviven al margen y no pudieron proteger a sus trabajadores que en muchos casos eran ellos mismos. Muchas personas se pusieron en riesgo y pusieron en riesgo a sus familias, pero no se podía hacer mucho”. (E. 1)

La Declaración de la Cumbre de Cochabamba incluye referencias en sostenibilidad medio ambiental. Pero el proyecto no presenta acciones en este tema.

8.3 REDISEÑO Y RESPUESTA AL RETO COVID-19

Como agencia de las Naciones Unidas, la OIT acató todas las determinaciones de bioseguridad de la OMS. Por instrucciones de la Oficina de Países Andinos se realizó un proceso de reprogramación de actividades y posteriormente se trabajó más en el fortalecimiento del segundo componente relacionado con la SST. El proyecto adquirió desde este momento un enfoque más orientado a apoyar procesos que a lograr productos.

“El proyecto tenía un componente pequeño pero relacionado con SST. La OIT tampoco tenía experiencia en atender una emergencia como la del Covid-19 por lo que juntamos fuerzas y comenzamos a colaborar entre proyectos, entre países para lograr sinergias que nos permitan una respuesta adecuada. En este sentido se crearon grupos de trabajo con especialistas en SST

y se fue trabajando sobre todo en brindar orientación para el sector de trabajo y trabajadores. Ahí fue clave el desarrollo de protocolos, formación de actores sociales, ir conociendo entre todos los retos del Covid-19 y sumando esfuerzos". (E.11)

"Se realizó una encuesta a los constituyentes de la cual salieron grandes líneas sobre todo referidas a la necesidad de trabajar como centro de referencia en investigación en los temas que estaba generando la Pandemia, como ser la pérdida de empleo, el surgimiento de profesiones y ocupaciones, y estudios más coyunturales que permitan tomar decisiones correctas y justas preservando los derechos de los trabajadores". (E. 10)

En este momento es cuando gana pertinencia el componente de SST incrementado en Bioseguridad. Las actividades se concentran en atender requerimientos y apoyar a diferentes reparticiones del Estado para atender la emergencia sanitaria. El Proyecto consolidó la cooperación con el Ministerio de Trabajo y el Ministerio de Minería en temas de SST y bioseguridad, mientras que los empresarios continuaron manejando la agenda de desarrollo productivo y recibiendo colaboración de expertos de la OIT con la creación de protocolos sobre todo para la actividad manufacturera.

"A mí me contrataron por 3 meses para realizar una compilación normativa de SST. Ahí surge la Pandemia y me preguntan si puedo apoyar en algunas discusiones e iniciativas relacionadas con la emergencia sanitaria. Comenzamos a trabajar con especialistas de Colombia y Lima y posteriormente yo di varias charlas y capacitaciones. Era un enfoque nuevo para todos porque la SST tiene un enfoque de protección del trabajador con respecto al medio. Pero en este caso el canal de transmisión y por tanto riesgo era el mismo trabajador". (E. 5)

La característica RBSA del BOL112 fue clave para poder acompañar el proceso de adaptación y apoyo al nuevo contexto debido a la flexibilidad. A partir de la definición del Marco de políticas para mitigar el impacto económico y social de la crisis causada por la Covid-19. El Proyecto trabajó con flexibilidad atendiendo los requerimientos de información, capacitación y formación de diferentes grupos de actores. El eje de trabajo de SST se concentró en apoyar el desarrollo de protocolos, capacitaciones, información, etc. para los sectores de manufactura y minería. También se cuenta con un trabajo de consultoría denominada "Propuesta de política tripartita y Plan Nacional de SST de Bolivia en el marco de la Pandemia por COVID-19" que constituye un esfuerzo por recopilar la normativa con respecto a SST e identificar los recursos del Estado en relación a la SST.²⁴

"En los jóvenes también obtuvimos resultados muy interesantes. A la generación que estaba ingresando al mercado laboral la Pandemia golpeo fuerte. El desempleo friccional se incrementó en este grupo, pero muchos pudieron reaccionar. Encontraron trabajo en el sector salud y en nuevas profesiones como las ventas de comida a domicilio, delivery, etc. Sin embargo, falta conocer de mejor manera el tema laboral y el mercado de trabajo para no garantizar, sino simplemente saber en base a qué medidas se deben tomar las decisiones." (E. 4)

8.4 ALINEAMIENTO CON LAS NECESIDADES DIFERENCIADAS POR RAZÓN DE GÉNERO

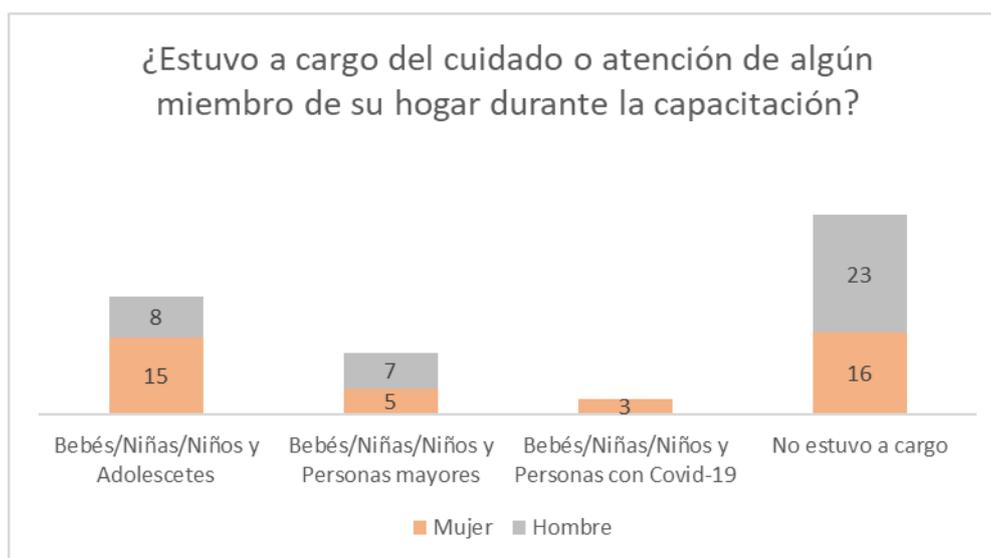
En la fase reajustada y sobre todo en los documentos de análisis realizados, se puede notar la inclusión de variables desagregadas por sexo y su estudio por separado, logrando resultados interesantes sobre la participación de las mujeres en profesiones normalmente desarrolladas por hombres. Este aspecto muestra la necesidad imperiosa de incluir el enfoque de género a los estudios y acciones relacionadas

²⁴ El documento constituye un esfuerzo por recopilar la normativa existente y compararla con la de otros países y presenta ideas interesantes sobre cómo debería enfocarse un "Plan" de SST. Sin embargo, en su metodología no se encuentra evidencia de compromisos consensuados.

sobre todo con las ocupaciones y empleos en el sector informal y en profesiones que tradicionalmente eran desarrolladas por hombres.

“Los estudios no tienen enfoque de género, sino que ponen énfasis en género. Vimos por ejemplo que la mayor pérdida de la fuerza laboral durante la crisis sanitaria se dio en las mujeres ... las mujeres se fueron a sus casas porque tenían actividades del cuidado. Posteriormente regresó solo la mitad”. (E. 4)

Esta apreciación y datos son corroborados por los resultados de la encuesta a mineros cooperativos participantes de la capacitación en SST y bioseguridad. Las mujeres son quienes predominantemente se encargan de las labores del cuidado.



Asimismo, las acciones destinadas a la información, capacitación y comunicación de temas relacionados con SST y bioseguridad incluyeron contenidos para las mujeres, sobre todo debido a que las mujeres fueron el auditorio para los protocolos y acciones en bioseguridad en el sector de alimentos y están sobre representadas en la actividad “Trabajadoras del Hogar”. Para esta ocupación el Proyecto desarrolló uno de los primeros protocolos de “vuelta al trabajo”. Desde la estrategia de comunicación se tendió a utilizar la figura femenina en los videos o cápsulas informativas.

9. HALLAZGOS: VALIDEZ DEL DISEÑO

Esta sección analizará el grado en el que la estrategia seguida por el Proyecto para alcanzar sus objetivos es lógica y consistente, si el modelo de intervención elegido permite atender a los grupos objetivo y si los criterios de selección de las áreas geográficas para la intervención, niveles de gobierno y sectores identificados corresponden con el alcance de las metas. Asimismo, se analizará la coherencia interna del Proyecto.

El análisis de la validez del diseño tomará en cuenta la fase del diseño original y la fase reformulada y se realizará en los niveles previstos para el trabajo: macro, meso y micro.

Principales Hallazgos:

Aunque el Proyecto presenta resultados estratégicos muy interesantes, la validez del diseño es media, puesto que se cambiaron las áreas de intervención de dos departamentos y dos sectores hacia la nacional y multisectorial sin medir las capacidades para lograr resultados operativos. La validez del diseño del componente de SST fue alta en sentido que permitió temáticamente adaptar acciones para coadyuvar a atender la emergencia sanitaria.

- Los cambios introducidos en el diseño del Proyecto, si bien son coherentes con las prioridades de país y de los mandantes, no fueron suficientemente documentados. El Proyecto trabajó dentro de dos lógicas complementarias en el fondo, pero diferentes en las actividades y los productos.
- Los principios de trabajo de la OIT, particularmente el del diálogo social y esfuerzos hacia el trabajo decente, están presentes a lo largo del diseño e implementación de las acciones. El proyecto ha generado conocimiento diferenciado por sexo, pero no fue concebido ni implementado desde el enfoque de género. Aunque el proyecto se encuentra en el eje temático de desarrollo de empresas sostenibles y productivas, no se pudo constatar orientación hacia la sostenibilidad medio ambiental.
- Las NIT y la normativa relacionada con SST están presentes en el diseño y en las acciones de implementación, particularmente durante la Pandemia. La COB ha solicitado la ratificación del Convenio 176 (sobre seguridad y salud en las minas).
- Debido a que el Proyecto tuvo el eje temático de SST y la característica RBSA de los fondos, la estrategia de adaptación de la OIT se basó en las capacidades y recursos del Proyecto, apoyando a los mandantes mediante actividades de formación, información y diseño de protocolos, y hacia la ciudadanía mediante actividades de comunicación por radio y tv.

9.1 VALIDEZ DEL DISEÑO Y TEORÍA DEL CAMBIO

El diseño original del proyecto incluía la identificación de dos sectores minería y manufacturas que son en Bolivia los sectores que ocupan a una cantidad importante de la población económicamente activa y cuyas condiciones de SST sobre todo en minería son precarias debido al desconocimiento sobre los riesgos de trabajar en condiciones de inseguridad. En base a diagnósticos sectoriales en dos departamentos: Cochabamba que tiene un importante sector manufacturero y Potosí, departamento eminentemente minero, y en base a una estrategia de tres niveles (macro, meso y micro) se pretendía mostrar que acciones destinadas a mejorar las condiciones de trabajo, a proteger la salud de los trabajadores y la seguridad en el desarrollo de sus funciones, puede repercutir en una mejora de la productividad (ver ilustración 1). Este efecto positivo debería ser ejemplificado mediante el trabajo de empresas innovadoras con micro y pequeños emprendimientos utilizando los centros de apoyo a la innovación que existen en ambos departamentos. En este sentido, el diseño original del Proyecto tenía una teoría del cambio sólida en cuanto a diseño, aunque muy ambiciosa en sus objetivos, ya que en tres años se pretendía trabajar en dos departamentos, dos sectores y a diferentes niveles sorteando los retos institucionales que ello representaba.

Con la decisión de participar en las actividades relacionadas con la Cumbre de Cochabamba y en la elaboración de la Estrategia de Desarrollo Productivo, el proyecto adquiere un enfoque nacional con alcance hacia todos los sectores de la actividad productiva y de servicios. Es decir, desde acciones focalizadas en 2 departamentos y dos sectores, se avanza hacia acciones estratégicas, multisectoriales y que abarcaban a todos los sectores de la actividad productiva. Este, si bien fue un proceso muy constructivo desde el punto de vista de todos los actores puesto que se encontraron, conocieron, dialogaron y pensaron el desarrollo productivo como un proceso multiactoral y complejo, para el Proyecto representó un reto difícil de encarar. Esto se dio sobre todo porque:

- La Cumbre de Desarrollo Productivo fue un proceso multiactoral, donde los compromisos no estaban pensados en relación con los objetivos del proyecto, sino con la necesidad de encarar el proceso de desarrollo de todo un país de forma conjunta.

- Si bien la OIT trabajó en cooperación con expertos desde Lima y Ginebra aportando con conocimiento y jugando un doble rol: de articulador entre los mandantes y brindando asistencia técnica, la gestión del proyecto en Bolivia estaba debilitada debido al traslado del Coordinador Residente a otro país, dificultades en la contratación del equipo de apoyo al Proyecto en Bolivia. Por tanto los ajustes a la estrategia de implementación no están acompañados por un reporte de actividades que explique el avance en los productos originales y reformulados.
- Si bien los Proyectos RBSA permiten ajustar los objetivos de acuerdo con las prioridades de los mandantes, se realizaron varias actividades solapadas: desde el enfoque original de trabajo con dos sectores y en dos departamentos, la CEPB trabajo en propuestas desde el ámbito privado, mientras que el Proyecto sumó esfuerzos para acompañar las actividades de la Cumbre de Cochabamba y posteriormente para apoyar los esfuerzos relacionados con la emergencia sanitaria.

Los documentos producidos en la primera fase y en la lógica del Proyecto original, es decir sectorial y departamental, aunque constituyen un aporte a esquematizar y comprender mejor las características sectoriales, debido a las condiciones cambiantes, las recomendaciones no pudieron ser implementadas:²⁵

“Era un documento urgente y me pidieron hacerlo rápido. Tenía 4 partes: un diagnóstico económico, una parte histórica y dos estudios más profundos sobre manufactura y minería. Ese documento tenía que ser editado, pero se perdió. Creo que meses después fue recuperado, pero en realidad no se utilizó en la discusión porque ésta era más general.” (E. 6)

“El modelo de intervención de Cochabamba estaba pensado para hacer un diagnóstico de la actividad manufacturera desde la perspectiva de los tres mandantes. Se trabajó muy bien con la Confederación de empresario de Cbba. y también conversamos con la COD, pero no pudimos llegar a la gobernación. Luego creo que ya no se siguió esa línea”. (E. 3)

Por otra parte, el proyecto no dimensionó adecuadamente su rol en la Cumbre de Desarrollo Productivo. Ése fue un encuentro relevante para todos los actores, pero el cumplimiento de los acuerdos, la definición de políticas y estrategias para ejecutar las líneas de política identificadas en la “Declaración de Cochabamba” es un proceso estratégico, político y continuo que requiere un ordenamiento de las prioridades del desarrollo desde las esferas más altas de decisión.

“La Cumbre nos enseñó que hay que ser humildes. Ese es un proceso que le pertenece al Estado y la cooperación puede apoyar desde sus especialidades y esferas, pero no puede ser inscrito dentro de los productos de ninguna agencia.” (E. 29)

Si bien es cierto que se fortaleció la presencia, la capacidad técnica y la capacidad de convocatoria tripartita de la OIT en Bolivia, al proyecto le significó ingresar en una ruta crítica que excedía su alcance y capacidad de manejo. Esto se vio influido además por la imposibilidad de realizar los acuerdos y cambios necesarios para la implementación de los acuerdos, debido a la inestabilidad política.

Por otra parte, el efecto generado por la Pandemia fue grande y obligó a realizar un proceso de reflexión y ajuste para la reprogramación. En Bolivia se contrató una consultoría destinada a apoyar el proceso de ajuste y planificación bajo el enfoque de la Teoría del Cambio y a identificar actividades para apoyar al manejo de la Pandemia. Sin embargo, esta reflexión interna fue realizado por un equipo de consultoría externo, el cual no participó en toda la ejecución del Proyecto ni participaría en la implementación de las actividades hasta su finalización.

25 1) Modelo de intervención para Cochabamba, 2) Aporte para una política de desarrollo productivo con mejores condiciones de salud en el trabajo en Bolivia con énfasis en minería y manufactura y 3) Diagnóstico de los Centros de Tecnología e Innovación Productiva en Bolivia: análisis y propuesta.

“Se hicieron ajustes a la planificación de productos y se diseñó una estrategia de comunicación, ya enfocada en jugar un rol importante en el contexto generado por la pandemia, apoyando las actividades de los mandantes y enfocada en acciones más concretas para ello, como por ejemplo la creación de plataformas para el trabajo remoto. Fue un trabajo de apoyo interno al equipo de gestión”. (E. 6)

Es durante este tiempo y ante la emergencia sanitaria cuando la Oficina de Países Andinos comienza a interactuar más de cerca con el Proyecto a través de la coordinación de diferentes estudios y apoyo en el proceso de atención a las necesidades de los mandantes en bioseguridad. Se continuó con el trabajo en el componente de desarrollo productivo sobre todo en base al Acuerdo de Implementación existente con la CEPB, pero desde el Proyecto se fortaleció el trabajo en SST.

“La CEPB ha trabajado en el marco de los acuerdos realizados y consideramos que este ha sido un proyecto clave para el sector empresarial por diferentes motivos, pero sobre todo porque nos ha permitido reflexionar conjuntamente. Existe un trabajo realizado y base sobre la cual se pueden hacer mejoras, cambios, etc. pero no se parte de cero..... Sí solicitamos tiempo adicional, porque por la Pandemia se previó no poder concluir con todos los productos. La OIT se portó amigable y nos dio el tiempo adicional” (E. 27)

Uno de los elementos menos visibles en los reportes, es la cooperación entre proyectos dentro de la oficina de Bolivia y durante la Pandemia con la oficina de Colombia. La cooperación entre proyectos en Bolivia está presente en el diseño original sobre todo desde la perspectiva de la continuidad y recuperación del trabajo de los proyectos identificados en el Prodoc y del trabajo con el BOL 113 y SCORE. Fue la actuación conjunta de los tres proyectos entonces existentes en la Cumbre de Cochabamba, la que permitió posicionar y potenciar el trabajo de la OIT en Bolivia: El BOL112 que asumió el rol de organización, apoyo logístico y apoyo en la sistematización de contenidos y análisis, el BOL113 cuyos resultados con relación a la necesidad de fortalecer la formación técnica y capacitación sobre todo en los trabajadores de las MyPEs se tradujeron en la inclusión del eje de formación técnica en la “Declaración de Cochabamba” y en el resultante documento de estrategia, y el apoyo del Proyecto SCORE en la mejora de la productividad de las empresas grandes y medianas.

9.2 PRINCIPIOS DE TRABAJO DE LA OIT Y DISEÑO DEL PROYECTO

El Proyecto trabajó apegado al principio del Tripartismo y el diálogo social en la primera fase. Durante la segunda y debido a la emergencia sanitaria la lógica consistió más en atender los requerimientos de los mandantes por información y apoyo.

El diseño del proyecto estuvo basado en dos pilares fundamentales que son el desarrollo productivo y la SST. En estos dos componentes se centró el trabajo del Proyecto en la primera y segunda fase con diferentes acentos. En el nivel macro es donde se aplicó el principio del Tripartismo y del diálogo social, ya que éste fue el eje de las actividades de la Cumbre. Tanto trabajadores, empleadores y gobierno resaltan la oportunidad de diálogo social en un ambiente proactivo donde además participaron organizaciones de trabajadores de diferentes sectores y tamaños del sector formal e informal. Los participantes resaltan la apertura al diálogo y la oportunidad de construir juntos en un encuentro donde los temas fueron abordados desde una perspectiva técnica y no política.

“Nos ha permitido definir estrategias de forma concertada. Participaron todas las asociaciones de todo tipo de empresas, asociaciones, cámaras, reparticiones del gobierno, etc. Y aunque las conclusiones ahora ya no están contextualizadas por el cambio de las condiciones del entorno, existe la experiencia y conocimiento sobre la necesidad de crear políticas concertadas”. (E. 24)

“Cada vez se ha ido achicando el espectro del trabajador asalariado, por eso es muy importante para nosotros la mirada del obrero, del trabajador informal, es necesario incluir a los jóvenes. Nos preocupa mucho la situación laboral de los informales porque no hay quién les garantice sus derechos. Ellos se autoexplotan. La cumbre fue importante porque incluyó a estos sectores de trabajadores en el diálogo y en las conclusiones. El diálogo es importante para no dejar a nadie afuera. No es realista cerrar los ojos, no se debe dejar a nadie atrás.” (E. 26)

Asimismo, el espacio de la Cumbre es también altamente valorado por la OIT, quién participó desde la oficina de Lima apoyando este proceso mediante especialistas en empresas y trabajo y mostró un alto nivel de compromiso. La participación de la OIT se dio no solo desde el mandato y paraguas tripartito, sino que le permitía poner en práctica sus 4 componentes principales relacionados con el trabajo desde el eje de desarrollo productivo: i) el diálogo social, ii) enfoque de derechos, iii) la protección social y iv) la generación de empleo. El equipo de Bolivia estuvo acompañado por tres especialistas, quienes reportan el buen clima de trabajo, técnico y no confrontativo.

“Fue un proceso único y muy interesante lograr juntar a todos estos actores. Se notó el esfuerzo de todos por escuchar, dialogar, conciliar y llegar a acuerdos mínimos”. (E. 12)

“La Cumbre fue el reencuentro del mundo del tripartismo y generó un involucramiento y respuesta muy importante de todos los actores. No es menos que se haya logrado una declaración conjunta.” (E. 28)

Por otra parte, y en el nivel meso se apoyaron diferentes iniciativas sectoriales en minería y manufactura mediante la aplicación y utilización de herramientas de trabajo como Start Coop, Think Coop y Mejora Continua y se realizaron diferentes acciones de información, capacitación y apoyo durante la Pandemia mediante la creación de protocolos de bioseguridad por rubros para esos sectores.

“El Proyecto tuvo un diseño interesante porque se concentraba en sectores y en regiones. La CEPB ha acompañado y asumido compromisos nacionales, pero realizamos las actividades con el nivel territorial que corresponde. Así hemos trabajado en minería con la asociación de mineros medianos, con el sector de manufactura de Cochabamba, con la Cámara Nacional de Industrias, etc. Ahora cuando desarrollamos actividades que incluyen especialidades de la OIT, solicitamos apoyo y nos apoyan en ejes temáticos.” (E. 28)

El surgimiento de la Pandemia determinó un vuelco hacia las actividades en SST con acciones en el nivel meso y micro. El proyecto ajustó la estrategia hacia el trabajo de apoyo a los mandantes y otras reparticiones del Estado, sobre todo de los sectores de manufactura y minería mediante:

- El fortalecimiento de los CETIP y su refuncionalización, para apoyar servicios productivos no sólo en los sectores de manufactura y minería, sino hacia otros sectores mediante el desarrollo de una plataforma de servicios y formación y el desarrollo de cursos en áreas transversales (negocios, administración, finanzas).
- En el contexto de la Pandemia se desarrollaron diferentes capacitaciones sobre SST, NIT complementadas con contenidos relacionados a bioseguridad.
- Para la adaptación a la modalidad virtual de trabajo se apoyó la creación de plataformas de trabajo para formación y capacitación y se desarrollaron agresivas campañas de información.
- Surgió y se apoyó un nuevo eje de trabajo, el de la comunicación masiva a través de capsulas de video, radio y redes sociales.

Las actividades de formación/capacitación y comunicación llegaron tanto a hombres como mujeres y se realizaron acciones orientadas a atender a mujeres. Sin embargo, estas actividades mostraron la necesidad de profundizar el enfoque de género para atender a las mujeres desde sus restricciones y

necesidades particulares. Sobre todo, durante la pandemia se vio la necesidad de contar con información sobre género, para poder desarrollar políticas inclusivas.

“En el lock down las mujeres simplemente dejaron de trabajar. Uno porque había el temor de llevar el contagio a la familia, dos porque tuvieron que apoyar a los hijos con los estudios o su cuidado, tres porque se hicieron cargo de la familia extendida. Y además muchas de las mujeres trabajan en servicios de apoyo a las actividades del hogar, ya sea como trabajadoras o prestadoras de servicios como comida en pensiones. Es muy difícil que muchas mujeres regresen al mercado laboral, se necesita políticas que tomen en cuenta esta realidad”. (E. 4)

“La pandemia mostró la debilidad de muchas cosas. Por ejemplo, al momento de diseñar los bonos no había información sobre el trabajo, la pobreza, el género, etc. en el nivel que se necesitaba. No hay una clasificación de pobreza basada en la situación de las personas, sino en base a conglomerados como municipios. En Chile por ejemplo tienen esos datos, creo que también en Colombia. Al final los bonos fueron universales con el costo que esto representa... ahí es donde la OIT debe trabajar, debe ser un centro de referencia en indicadores de trabajo y empleo. El proyecto produjo alguna información, según entiendo, pero estuvo lista cuando ya comenzamos con el desconfinamiento.” (E. 1)

Por otra parte, las actividades a nivel micro llegaron también a mujeres, pero no estuvieron pensadas desde el género:

“Algo que pude observar en los cursos es la participación de mujeres en la minería. Muchas están allí porque heredaron la acción en la cooperativa. Pero ellas se sienten discriminadas, eso se nota en su participación, tienen temor a dar una opinión, no proponen temas de discusión y además a veces no tienen tiempo. El minero varón llega a la casa y puede hacer su curso, en cambio la minero mujer llega a su casa a atender a su familia”. (E. 9)

Por otra parte, a pesar de encontrarse en el eje estratégico de recursos naturales/ medio ambiente y tener en el documento de proyecto acciones identificadas en este eje transversal, el proyecto careció de una orientación hacia la sostenibilidad ambiental. Esto se explica por la urgencia de los retos sobre todo en Pandemia y a sensibilizar sobre el medio ambiente en un proyecto estratégico debido a los grandes problemas de contaminación ambiental relacionados con la minería y manufactura. Dependiendo de la visión de las/los formadores/capacitadores la sostenibilidad ambiental fue tangencialmente tratada dentro de los contenidos de SST pero desde una perspectiva de “ambiente de trabajo y contaminación ambiental” y menos desde acciones pensadas para ser ambientalmente sostenibles.

9.3 NORMAS INTERNACIONALES DE TRABAJO Y CONVENIOS INTERNACIONALES RATIFICADOS POR BOLIVIA

Entre los objetivos del Proyecto está la ratificación de los convenios: 176 - Convenio sobre seguridad y salud en las minas, 1995 (núm. 176) y *del Convenio* 187 - Convenio sobre el marco promocional para la seguridad y salud en el trabajo, 2006 (núm. 187). El proyecto realizó diferentes talleres y actividades de socialización y sensibilización sobre la importancia de promover la ratificación de ambos convenios sobre todo en La Paz y Potosí. Se organizaron los talleres y se contribuyó con apoyo logístico para el traslado de los trabajadores hacia los lugares de realización.

Este trabajo decantó en que en fecha 14 de mayo de 2019, la COB enviara una carta al Ministerio de Trabajo solicitando la ratificación de dos convenios: el 176 y el 140 (sobre la licencia pagada de estudios), argumentando “que la ratificación de ambos convenios que brindan a la COB y al Estado Plurinacional más herramientas para empoderar a los trabajadores y sus organizaciones”. La solicitud conjunta de

ambos convenios responde también al trabajo del BOL 113 sobre formación técnica y muestra nuevamente la cooperación entre proyectos.

El Proyecto ha realizado diferentes actividades relacionadas con NIT, SST y normas internacionales. Particularmente importante fue el apoyo del CIF-Turín con capacitaciones y cursos para mandantes, pero también para otros funcionarios públicos y miembros de la academia en NIT.

9.4 VALIDEZ DE LA ESTRATEGIA DE ADAPTACIÓN EN RESPUESTA LA CRISIS DE LA COVID-19

La estrategia de adaptación del proyecto se apegó al "Marco Estratégico de la OIT en respuesta al COVID-19". Conforme a las disposiciones de la oficina de Lima y la OMS: i) primeramente se acataron las medidas de confinamiento, ii) luego se revisó el proyecto en cuanto a actividades que se podrían reprogramar o posponer y iii) finalmente se llegó a la priorización de actividades. Dos elementos explican el ajuste del rumbo del proyecto hacia la priorización de actividades relacionadas con la Pandemia:

“La Oficina realizó una encuesta a los constituyentes Andinos, para saber que esperaban los constituyentes de la OIT. En base a esas respuestas tomamos una serie de decisiones y ellas estuvieron relacionadas con nuestro rol como Agencia generadora de conocimiento. Realizamos creo que 58 estudios. Algunos incorporaban recomendaciones y hojas de ruta de acuerdo a cada contexto, otros se realizaron en diferentes países con efectos comparativos sobre el mercado de trabajo, etc. En general se priorizó la producción de conocimiento sobre todo en el tema del trabajo para ayudar a tomar decisiones correctas y protegiendo a los trabajadores” (E. 10)

La característica de RBSA y debido a que Proyecto previa trabajar en el eje temático de SST, determinó que la respuesta de la OIT ante los desafíos de la Pandemia en Bolivia estuviera basada sobre la estructura y recursos financieros del Proyecto. Se inició la revisión de actividades que podrían ser pospuestas o actividades que podrían reprogramarse...

“Y luego estuvo el tema de fondos, porque la Pandemia generó una baja de ejecución y eso libero recursos para los estudios” (E. 10)

Además, y debido a que el gobierno transitorio no tenía el mandato de realizar cambios estructurales, las actividades relacionadas con el componente de desarrollo productivo, que previa actuar a nivel de creación de políticas, no pudieron ser realizadas, ya que la creación del paraguas institucional y normativo para poner en práctica los acuerdos de la Declaración de Cochabamba no estaba dentro de las atribuciones del Gobierno de Transición. Debido a ello **el Proyecto potenció las actividades hacia el componente de SST expandido con acciones en bioseguridad**. El proyecto recibió en este tiempo apoyo de los especialistas temáticos de la oficina de Lima y de Ginebra y comenzó a coordinar más estrechamente con el Ministerio de Trabajo apoyando en la creación de protocolos de bioseguridad, campañas de información y actividades de formación.

Entre los más importantes estudios de este tiempo está (1) el **Estudio del Impacto del COVID-19 en el empleo, en la informalidad y en las empresas de Bolivia**, con propuestas de política, enfoque de género y énfasis en los jóvenes con 4 documentos: 1) Caracterización y estimación del daño sobre el tejido laboral y productivo, 2) Análisis y resultados esperados del Programa Nacional de Reactivación del Empleo, 3) Recomendaciones de política derivadas de los escenarios posibles para transitar a la nueva normalidad y 4) Caracterización de la economía digital en Bolivia y recomendaciones de política pública.

“La realización de este trabajo fue un desafío. Trabajamos muy apegados a las definiciones sobre trabajo y empleo de la OIT. En el medio surgió el Plan de Empleo y nos pidieron tomar en cuenta esta iniciativa y apoyar con datos. Luego hicimos la caracterización de la economía digital basándonos en el ecosistema digital. En general creo que el trabajo fue pertinente, aunque tuvo una alta carga burocrática por el ajuste de los TDRs actividades, etc. Pero permitió brindar información en el tema de empleo por género y jóvenes. Además, el Ministerio de Trabajo notó lo importante que es tener datos actualizados para la toma de decisiones.” (E. 4)

(2) Estudio sobre los “Principales aspectos normativos, condiciones de trabajo y el impacto de la COVID-19 en los trabajadores de las plataformas digitales de servicios de entrega de productos a domicilio” que tenía el objetivo de brindar información para apoyar el desarrollo de las plataformas digitales. Este estudio se realizó en coordinación con la Oficina de Países Andinos en el marco un estudio regional. Para ello se realizó una encuesta nacional cuyos mayores resultados son:

- Establecimiento de similitudes en la región con respecto a las características del empleo en plataformas delivery: la edad media de trabajo es de 29 años y la cantidad de horas de trabajo alcanza a 50 horas por semana.
- Establecimiento de una ganancia promedio mayor a la regional con un promedio de 670 dólares por mes y con 46% de los trabajadores con educación universitaria.
- Identificación de “start ups” en la creación de plataformas digitales que han sido expandidas o compradas a/por países de la región.
- Condiciones laborales adversas: un porcentaje alto sufrió accidentes, la actividad no está regulada y por tanto no pueden acceder a seguros.

“Fue un documento muy novedoso, hubo mucho involucramiento de la oficina de Lima, quisieron ver el plan de trabajo, los resultados de la encuesta, etc. Creo que se inscribe en un objetivo más grande y constituye el tercer documento de este tipo y con esta calidad en la región.” (E. 6)

Desde la perspectiva de género el Proyecto llevó a cabo el estudio “Estudios de caso sobre programas de apoyo y formación para la inserción de mujeres en la economía digital” el cual, entendiendo que uno de los sectores más afectados económicamente es el de las mujeres, y en particular las mujeres jóvenes, Se analizó el “Plan de Digitalización de Mipyme” y el programa “Mujeres 360” a través de estudios de caso para identificar los principales elementos de éxito o fracaso, identificando lecciones aprendidas para ser consideradas como insumo para la generación de nuevos programas y/o políticas públicas.

A pesar de haber logrado canalizar el apoyo de la OIT hacia las prioridades del desarrollo en Bolivia y apoyar las actividades de adaptación y respuesta a los retos de la Pandemia, las opiniones de los actores entrevistados son divergentes en cuanto a la validez del diseño del Proyecto:

“Es imposible lograr cambios y resultados desde Plaza Murillo. Existen competencias sobre desarrollo en los niveles municipales y gobernaciones que son los niveles que se han adaptado a los cambios actuales porque poseen las competencias. Ésos son los niveles que deberían tomarse en cuenta en el diseño de las acciones, porque es ahí donde se encuentran los actores del desarrollo y en esos espacios también existen mandantes de la OIT.” (E.6)

“Nosotros tuvimos problemas en identificar los socios para el análisis. Trabajamos en un ambiente políticamente difícil y tuvimos que recopilar información sobre temas estratégicos. Algunos nos abrieron las puertas, pero otros tuvieron recelo debido a la débil presencia de la OIT en Bolivia. Sólo trabajan con proyectos, pero no hay contraparte institucional.” (E. 4)

“En general es una fortaleza y debilidad de los RBSA. Por una parte, te permiten flexibilidad para apoyar la agenda de país, pero por otra no te permiten encarar el trabajo como un

proceso, porque no existe seguridad sobre la continuidad de los fondos. En un país como Bolivia, que sólo tiene una oficina de proyectos ese problema es recurrente.” (E. 11)

“... faltaron indicadores. Más cuando tienes un proyecto con tantos cambios es primordial no sólo explicar los hitos, sino también poder medirlos. Creo que falta cultura de trabajar con datos e indicadores.” (E. 1)

10. HALLAZGOS: EFECTIVIDAD

En esta sección se analizará la efectividad de los procesos, de los productos, resultados intermedios y finales para alcanzar los resultados esperados. Se analizará si los instrumentos utilizados ayudaron a alcanzar los objetivos.

Principales hallazgos:

La efectividad de las acciones y resultados del Proyecto es alta en el componente de SST. En el componente de Desarrollo Productivo es media, debido a que el marco estratégico en el que se trabajó, sin reportar los cambios y sin medir los riesgos para el logro de resultados, incidió en que las actividades queden en el nivel de acuerdos no institucionalizados.

- El ajuste de la lógica de trabajo del modelo de dos componentes y dos sectores hacia el apoyo en las actividades de la Cumbre de Desarrollo dotó al proyecto de un enfoque nacional, multisectorial y estratégico, pero debilitó las acciones operativas pensadas en la lógica departamental y sectorial prevista.
- La implementación con enfoque integral y nacional logró un resultado no esperado el cual es la participación de la OIT y los mandantes en una actividad de alcance nacional y valorada por todos los actores participantes. Si bien no se pueden encontrar resultados concretos en cambios o adaptaciones de la normativa e instrumentos, los testimonios coinciden acerca de la pertinencia del apoyo a la iniciativa del Gobierno por crear una estrategia de desarrollo productivo debido a la experiencia de trabajo lograda, consensos mínimos perfectibles, pero existentes y el ambiente de encuentro e intercambio entre diversos actores del desarrollo.
- Las actividades desarrolladas en el componente de SST y en el marco de la adaptación por la Pandemia con acciones en formación, capacitación, información y comunicación realizadas desde el componente SST y a solicitud de apoyo de los mandantes y diferentes reparticiones del Estado, fueron efectivas en llegar a la población con información de calidad, con protocolos trabajados con expertos y con actividades de capacitación y formación que incluían la bioseguridad.
- Estas actividades fueron novedosas y se adaptaron al contexto virtual logrando resultados inesperados como por ejemplo atender a poblaciones dispersas de mineros cooperativos de todo el país y entender mejor la situación de las mujeres como parte del grupo de mineros cooperativos.
- La cooperación entre Proyectos fue clave en el desarrollo de información relacionada con el COVID-19, puesto que permitió alimentar las experiencias de ida y vuelta en un contexto desconocido para todos.

10.1 EFECTIVIDAD DEL MODELO DE DOS COMPONENTES Y DOS SECTORES

La concentración del Proyecto hacia el apoyo a las actividades de la Cumbre de Desarrollo Productivo y las actividades emergentes, mermaron la capacidad de obtener resultados en **el modelo de dos componentes y dos sectores y en la lógica circular**. En el nivel macro y en la primera fase, el Proyecto desarrollo diagnósticos sectoriales encargados a colaboradores externos, pero que no tuvieron continuidad debido a la priorización de las actividades de la Cumbre de Cochabamba. Posteriormente y en trabajo conjunto con la Confederación de Empresarios Privados se retomó el trabajo departamental

en manufacturas y minería con la realización de **diagnósticos sectoriales desde el sector privado**. En el sector de minería y también de la mano de la CEPB se desarrollaron seminarios para definir las líneas de trabajo en Potosí. Se cuenta con el documento de propuesta del sector privado de política pública de desarrollo regional de Potosí, denominado “Potosí en el Bicentenario” que además del sector minero, analiza las potencialidades turísticas, productivas y de desarrollo del Departamento.

“En general yo creo que no se tomó en cuenta las cadenas de causalidad para impactar en las esferas de acción previstas. ¿Cuánto de lo que se hizo impacta sobre las empresas? ¿Cuánto sobre los trabajadores? Proyectos menos ambiciosos logran mejores resultados.” (E. 6)

“El trabajo que se realiza no impacta de forma inmediata en el desarrollo de políticas públicas. Estas acciones son puntuales y logran sobre todo sensibilizar sobre las condiciones de la salud y seguridad para mejorar la productividad. Pero, es necesario mostrar esta relación puesto que en Bolivia no hay una política clara de empleo.” (E. 4)

El mayor resultado no planificado del Proyecto y en el cual se invirtió la mayor cantidad de esfuerzo y recursos es la participación en la Cumbre de Cochabamba y en las actividades de preparación y apoyo en la preparación del documento “Construyendo la política industrial del Estado Plurinacional de Bolivia”. Este aspecto es valorado positivamente desde la perspectiva de la efectividad puesto que permitió delinear líneas de trabajo consensuadas. El documento más importante de esta iniciativa es la Declaración de Cochabamba, un documento consensuado y corto, que identifica 8 ejes temáticos para encarar el proceso de desarrollo productivo. Cada eje temático identifica acciones necesarias, responsabilidades y llega a conclusiones logradas de las mesas de trabajo realizadas:

1. Formación y capacitación
2. Insumos para la producción: química industrial
3. Investigación, innovación y tecnología
4. Productividad y empleo
5. Mercados
6. Financiamiento
7. Alianzas público-privada
8. Economía circular y medio ambiente

El contenido de la Declaración de Cochabamba y las conclusiones de la Cumbre fueron desarrolladas en el documento “Construyendo la política industrial del Estado Plurinacional de Bolivia”, pero no pudieron llegar a la etapa de formulación de normativa para su implementación, debido a que los cambios sugeridos son estructurales, tocan a diferentes sectores y no pudieron ser continuados debido a la inestabilidad política.

“El objetivo de la Cumbre fue generar consensos para generar políticas de estado. Las políticas deberían ser de corto, mediano y largo plazo, pero deben provenir desde el Estado. Esto entendimos desde un principio y por ello primero trabajamos como impulsores. Una vez que el proceso estaba en marcha nos pusimos a un lado, luego al otro y posteriormente atrás. Creo que lo más importante de este proceso es que le pertenece al Estado de Bolivia y fue creado por bolivianos.” (E. 29)

“En contextos políticos de alta inestabilidad, el lograr consensos entre los constituyentes y otros actores del desarrollo es primordial. Es por eso que desde la OIT buscamos un cambio sistémico y por ello hemos sido flexibles.” (E. 12)

“La experiencia de trabajo, el conocernos, el contar con una declaración conjunta y con un documento de estrategia es para nosotros muy importante y creo que el Proyecto ha tenido alta efectividad en trabajar en esta iniciativa. Bolivia no contaba con una estrategia de

desarrollo y aunque la que existe actualmente es perfecta, constituye una base importante para cualquier política de desarrollo.” (E. 27)

En el nivel meso y en el componente de desarrollo productivo los resultados tienen que ver sobre todo con el fortalecimiento a los CETIP, que son centros tecnológicos de innovación productiva. Este fortalecimiento se dio a los 5 CETIP existentes y no a los 2 ubicados en Potosí y Cochabamba como se prevía. Esta actividad comenzó a trabajarse dentro de la lógica circular del Proyecto existiendo un documento sobre “La experiencia de los Centros de Tecnología e Innovación Productiva en Bolivia: análisis y propuestas”. En este documento se muestra que si bien los centros tienen gran potencial de aportar al desarrollo regional como maquiladoras y laboratorios donde las empresas grandes colaboren con las pequeñas a través de la transferencia de conocimiento y tecnología, las conclusiones acerca de la necesidad de ajuste de la oferta existente en relación con las vocaciones productivas del medio no fueron tomadas en cuenta durante la segunda fase cuando se realizaron las actividades de fortalecimiento, puesto que estas tuvieron un enfoque general al apoyar a los 5 centros existentes mediante y a solicitud de la entidad encargada PRO-Bolivia del MDPyEP.

Las acciones de fortalecimiento de los CETIPs son: i) Apoyo en la elaboración de un “Manual de Organización y Funciones y Sistemas de Gestión de la Calidad para la Acreditación de los laboratorios a las Normas NB/ISO 17025:2018” y el marco normativo vigente, ii) Apoyo en la acreditación al Reglamento Técnico Andino sobre etiquetado de calzado, productos de marroquinería y artículos de viaje; iii) digitalización de la plataforma virtual, iv) materiales de formación-capacitación técnico-administrativo-financiera-comercial, v) promoción y marketing para el relanzamiento de los CETIP.

Para la realización de estas actividades el proyecto financió la contratación de 8 consultores a través de PRO-Bolivia.

“Nosotros vemos como muy efectiva la colaboración de la OIT. Mediante los CETIP se puede llegar con actividades de formación y capacitación a los micro y pequeños empresarios, que son autoempleados y por tanto no tienen de dónde aprender. Se necesita enfocar estos procesos de forma distinta a la de un proceso de trabajo normal. Ha sido una experiencia de trabajo corta, pero muy efectiva.” (E. 25)

“Los CETIP tienen un equipamiento de primera, pero no se utiliza por falta de conocimiento. Visité los centros y vi el potencial que existe y es bueno que se movilice a las personas para que efectivamente hagan uso de esta infraestructura. La infraestructura ya está, es cosa de movilizarse para utilizarla.” (E. 7)

10.2 ADAPTACIÓN DE HERRAMIENTAS Y CONTENIDOS EN EL MARCO DE LA PANDEMIA COVID-19

Las actividades de adaptación del Proyecto se resumen en el documento de Reformulación de Junio de 2020. En este documento se complementa el enfoque de los componentes hacia la generación de conocimiento y realización de actividades relacionadas más con el nivel meso y micro en correspondencia a los lineamientos de la OIT para encarar el reto sanitario desde el eje de SST y la producción de conocimiento.

Las principales acciones relacionadas con la **adaptación de herramientas para comunicación e información** están resumidas en la tabla 5. La característica principal de estas acciones es que el Proyecto organizó la contratación de consultores o equipos de consultores para apoyar las necesidades de las instituciones o mandantes, quienes en algunos casos trabajaron en coordinación con la Oficina de Países Andinos.

TABLA 5: PRINCIPALES ACTIVIDADES EN EL EJE DE INFORMACIÓN, SOCIALIZACIÓN Y COMUNICACIÓN

Mandante/ Institución	Actividad	Tipo de actividad	beneficiarios/ herramienta
COB	Socialización de los convenios 176 y 187	Información/socialización	Talleres
COB	Socialización Stark Coop Think Coop (Atocha y Potosí)	Información/socialización	Talleres
MDPyEP (CETIP)	App y cápsulas de video para "Mejora Continua" dirigida a Micro y Pequeñas Empresas.	Información/Capacitación	Aplicación, 3 cápsulas de video
CEPB	Diagnóstico y estudio destinados a mejorar los protocolos de bioseguridad (COVID-19) y SST en los sectores de la cadena de valor de la industria manufacturera y minería: subsectores considerados: a) carnes frescas y elaboradas; b) productos lácteos; c) productos alimenticios diversos y d) bebidas).	Información	Protocolos
OIT	Socialización metodología "IMESUN", "Think y Start Coop" y "Mejora Continua".	Información	6 Cuñas radiales, 2 infografías
Ministerio de Trabajo	Protocolos de bioseguridad en agropecuaria y para trabajadoras asalariadas del hogar en trabajo conjunto con el Proyecto "Café" de Colombia.	Información	2 protocolos
Ministerio de Trabajo	Asistencia técnica al MTEPS en la elaboración de 6 protocolos de bioseguridad frente a la COVID-19 para los sectores de la manufactura, industria, construcción, servicios y restaurantes, banca y minería.	Información	6 protocolos
MDPyEP	Apoyo a campaña comunicacional sobre protocolos de bioseguridad en manufactura, industria y agricultura	Comunicación	campaña
Ministerio de Minería	Campaña de comunicación "En la Mina nos Cuidamos del Coronavirus" en Oruro y Potosí.	Comunicación	campaña
Ministerio de Justicia	"Taller Internacional contra el Racismo y toda forma de Discriminación", CIF-Turin	Comunicación	1500 personas
Onu Mujeres / FAO	Diálogos de Paz con mujeres de La Paz y Jóvenes de El Alto.	Comunicación	2 talleres
CEPB	Estrategia de incidencia política: promoviendo el empleo decente, SST, bioseguridad en la cadena de valor de la industria manufacturera y minería.	Comunicación/información	16 cartillas, dos cuñas radiales, un video animado, 15 banners, una separata.
COB	Política y Plan comunicacional: Diseño página WEB e instalación de servicios de internet, zoom y streaming.	Comunicación	Página web

Las actividades relacionadas con información y comunicación fueron efectivas en cuanto a responder a las necesidades de información relacionada al trabajo. El Proyecto trabajó con colaboradores externos en diseño gráfico y adaptación de contenidos, logrando desarrollar diversas herramientas para mejorar la comunicación en el entorno de virtualidad de trabajo. Entre las más importantes están: i) cápsulas para radio, ii) videos informativos para televisión y medios sociales, iii) plataformas para capacitación, iv) cartillas y banners informativos, podcasts, infografías, etc. En todos ellos se informaba sobre las maneras de protegerse de la COVID-19 por rubro o grupo objetivo. Estos contenidos fueron transmitidos a través de radio, televisión, whatsapp y otros a pedido de instituciones y mandantes.

"Las actividades de comunicación, aunque un poco tardías fueron muy importantes. El desconfinamiento en Bolivia comenzó aún con cifras altas, pero ya la gente no podía parar de trabajar. El sector informal es tan grande que las personas corrieron riesgos, las madres llevaron a sus hijos al puesto de trabajo, volvieron a la normalidad de vivir trabajando en la calle, etc. Esas personas necesitaban información." (E. 4)

En formación y capacitación el proyecto realizó las actividades previstas, complementadas en algunos casos con contenido orientado a la emergencia sanitaria. Estas actividades se incrementaron debido a la necesidad de capacitarse y formarse de las personas y estuvieron orientadas sobre todo a apoyar los requerimientos de los mandantes.

Las iniciativas novedosas se dieron en los CETIP donde se creó una plataforma digital para capacitación en diferentes temas y rubros, y, en la colaboración con FUNDETIC quienes con apoyo de la OIT y Microsoft crearon una plataforma para capacitación en teletrabajo.

TABLA 6: PRINCIPALES ACTIVIDADES EN CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN

Mandante/ Institución	Actividad	Tipo	beneficiarios
MDPyEP	CETIP: i) plataforma virtual, ii) materiales de formación-capacitación técnico-administrativo-financiera-comercial	Formación	190 titulados
MDPyEP	Taller "Gestionar los riesgos en tu empresa: lineamientos y lista de comprobación para la prevención y mitigación de la covid-19 en la industria, manufactura y artesanía (50 empresas).	Capacitación	200 personas
CEPB	Webinars sobre bioseguridad: "Gestión del COVID y Crisis Sanitarias" y "Gestionar los riesgos en tu empresa-lineamientos y herramientas de gestión para la prevención de la COVID-19".	Capacitación	182 participantes
MTEPS	Curso sobre SST y Medidas de Bioseguridad para 110 inspectores y jefes departamentales-regionales a nivel nacional del trabajo.	Formación	110 inspectores
Ministerio de Minería/ Cumbre del Sajama	Capacitación virtual en bioseguridad y seguridad ocupacional para mineros del sector cooperativo (17 módulos y 140 participantes).	Capacitación	140 participantes
MTEPS	Capacitación de 400 cooperativas mineras en "think and start coop" en 22 cursos de aprox 5 días por zoom y Plataforma Bolivia Eficaz (400 cooperativas)	Capacitación	1047 personas
OIT	Desarrollo de una Plataforma de Teletrabajo con FUNDETIC-Bolivia*.	Capacitación	Plataforma
COB, CEPB, Gobierno	"Curso a Distancia en Seguridad y Salud en el Trabajo", CIF-Turín con el propósito de fortalecer las capacidades institucionales.	Capacitación	8 constituyentes
MDPyEP, COB, CEPB	Viaje de formación de 6 mandantes para curso en NIT en el CIF-	Capacitación	6 mandantes
MDPyEP, COB, CEPB	Curso de formación a distancia en NIT con CIF Turin (con participación de funcionarios Ministerio de Relaciones Internacionales, Ministerio de Justicia, universidades públicas)	Formación	30 participantes
CEPB	Formación dirigentes de las OE: Diplomado en Gestión de Organizaciones Empresariales en Bolivia CIF Turin	Formación	52 participantes
CEPB	Curso Virtual: Salud y Seguridad en el Trabajo y Productividad, CIF-Turín en asociación con empresa boliviana.	Capacitación	48 mujeres, 52 hombres
COB	Curso Internacional para responsables comunicación de la COB en uso de herramientas y plataformas digitales.	Formación	60 participantes

* A la fecha de corrección de este informe, la plataforma de teletrabajo tenía 100 participantes registrados.

Varias acciones de capacitación se desarrollaron en el sector minero y con instituciones involucradas en el trabajo con la minería lo que representaba un reto grande debido a la necesidad de realizar las acciones de forma virtual. Se desarrolló capacitaciones en Start Coop y Think Coop para 400 cooperativas mineras llegando a 1047 personas en 20 versiones de la capacitación y logrando realizar 40 planes de trabajo para las cooperativas mineras participantes. Esta iniciativa se desarrolló con el Ministerio de Minería y Metalurgia y mostró la importancia de las acciones de capacitación a un sector normalmente excluido y las ventajas del trabajo virtual, para un grupo de trabajadores dispersos y cuyos centros de residencia son difíciles de alcanzar.

"El sector minero es uno de los sectores que mayor trabajo concentra. La presencia de los jóvenes y de mujeres es alta. Los jóvenes realizan sus labores sin ningún tipo de cuidado porque no tienen información. Yo les decía: "ustedes tienen que cuidar su cuerpo, tienen que alimentarse, no estar en contacto con químicos, explosivos...". Los jóvenes son muy poco cuidadosos y cuando se dan cuenta a veces es tarde." (E. 9)

"En los cursos tratamos de todo. Yo no soy experto en bioseguridad, pero si me preparé e investigué e introduje el contenido en las clases virtuales. Los cursos se dieron por zoom y los materiales se instalaron en la plataforma del Ministerio. Fue un reto muy grande debido a la

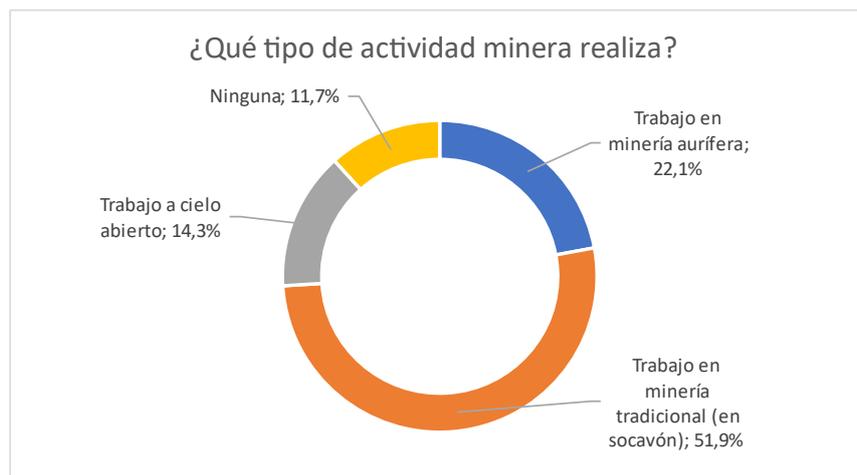
transición a la virtualidad, pero de alguna manera uno subestima el uso de la tecnología entre los mineros. Claro que los jóvenes fueron los que mejor respondieron.” (E.22)

Otra actividad importante fue la “Capacitación virtual en bioseguridad y seguridad ocupacional para mineros del sector cooperativo” apoyada por la OIT y desarrollada por “Cumbre del Sajama”. Las respuestas a la encuesta de percepción realizada por el equipo de esta evaluación, muestran que la mayoría de las personas que trabajan en las cooperativas mineras (53% mujeres) lo hacen en la minería tradicional de socavón y 21% en minería aurífera.

“En este curso nos llamó la atención la alta participación de jóvenes y mujeres. Los jóvenes son intrépidos “entran al agua y no se mojan, entran al fuego y no se queman” y hay muchos jóvenes y mujeres en las cooperativas. La minería grande capacita en SST y la minería estatal también. Los que quedan relegados son los cooperativistas chicos, mineros e informales. Ellos demostraron mucho interés.” (E. 9)

Como demuestran las respuestas, la efectividad de llegada del Proyecto a estos grupos tradicionalmente excluidos fue alta. Esta se muestra por el alto índice de participación, certificación y respuesta a la encuesta.

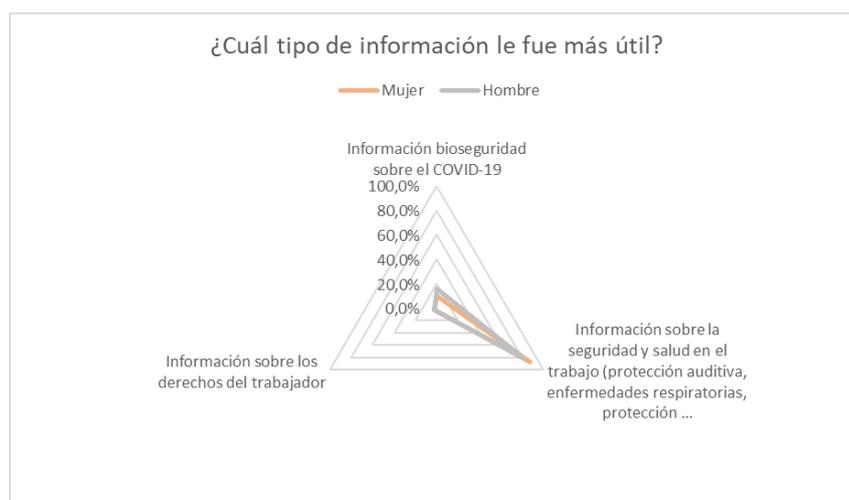
GRAFICO 1: TIPIFICACIÓN DE LA ACTIVIDAD DE LOS PARTICIPANTES EN EL CURSO DE SST Y BIOSEGURIDAD



Fuente: Encuesta cooperativistas mineros 2021.

A este grupo de personas le resultó más útil la información sobre SST relacionada con protección auditiva, enfermedades respiratorias, etc. Al mismo tiempo, un porcentaje relevante considera muy importante los contenidos sobre seguridad industrial y enfermedades profesionales.

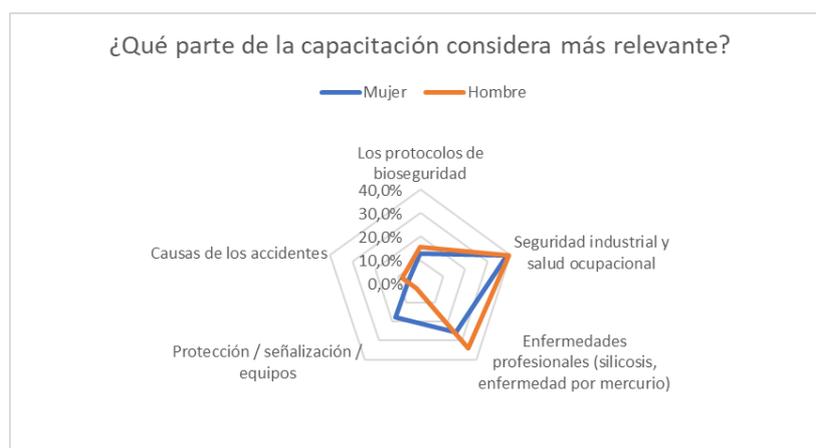
GRAFICO 2: PERCEPCIÓN SOBRE LA UTILIDAD DE LA CAPACITACIÓN



Fuente: Encuesta cooperativistas mineros 2021.

Asimismo, dentro del contenido sobre SST la mayoría declaró la relevancia de contenidos relacionados con enfermedades profesionales y seguridad industrial y salud ocupacional. Entre las mujeres los temas de protección, señalización y equipos resaltaron por su importancia.

GRAFICO 3: PERCEPCIONES SOBRE LOS CONTENIDOS DE LA CAPACITACIÓN



Fuente: Encuesta cooperativistas mineros 2021.

Esto muestra que, aunque la información relativa a la bioseguridad fue importante, las personas que trabajan en cooperativas mineras están sobre todo interesadas en contenidos relacionados con la actividad y en el conocimiento relacionado a esa actividad.

10.3 VALORACIÓN DE LA COOPERACIÓN ENTRE PROYECTOS CONCURRENTES DE LA OIT.

La cooperación entre proyectos concurrentes de la OIT fue muy efectiva en sentido de unir esfuerzos para trabajar en temas concurrentes y en un contexto desconocido. Uno de los ejemplos más claros se vio en el trabajo conjunto de colaboradores externos bolivianos con el focal “Proyecto de SST en el Café” en Colombia bajo la coordinación del experto en SST de la Oficina de Países Andinos para la colaboración en el desarrollo de protocolos de bioseguridad. En colaboración con ese proyecto se apoyó al Ministerio de Trabajo en la elaboración de 2 protocolos para las actividades agropecuarias y para las trabajadoras del hogar, que sirvieron como base para el posterior desarrollo de otros 6 protocolos. Posteriormente la experiencia en el desarrollo de protocolos fue transmitida en un curso para 110 inspectores y jefes

departamentales y regionales del trabajo en Bolivia, y en coordinación con la CEPB, COB y el MDPyEP se desarrollaron seminarios virtuales sobre bioseguridad.

“Apoyé como punto focal tratando de compartir experiencias del trabajo que veníamos realizando. Se revisaron algunos documentos que estaban produciendo en Bolivia, se dio sugerencias etc. Fue un aprendizaje conjunto puesto que nadie sabía realmente cómo manejar una pandemia como la del COVID-19 y las expectativas a la OIT eran altas.” (E. 14)

“Tuvimos varios retos, abordamos todas las jerarquías de control (guías, protocolos, lineamientos), creamos una lista de verificación y tratamos de que el trabajador conociera mejor como protegerse de la COVID, capacitarlo para que entienda de qué se trata y cómo proteger a los demás. Pero hubo mucha incertidumbre porque no sabíamos cómo proceder, cómo generar cultura de prevención.” (E. 14)

“El enfoque tradicional de SST no funciona en la COVID-19. En SST existe una metodología establecida que hace referencia al control de riesgos pero no para manejo de crisis. Por ejemplo, si existe un vapor tóxico, la solución es no usar ese compuesto o poner ventilador para sacar ese vapor. Pero en la COVID-19 el mismo trabajador puede ser el vector y vehículo... fue un reto muy grande. Al final creamos dos protocolos para agricultura y trabajadoras del hogar y elaboramos material para capacitaciones.” (E.5)

Uno de los más grandes problemas identificados para la creación de los protocolos fue la antigüedad de la normativa para SST en Bolivia (30 años). Según testimonios de las personas involucradas, sobre esa base legal fue difícil crear la normativa para regular las medidas previstas en los protocolos. Sin embargo, el trabajo que se hizo fue efectivo puesto que ayudó a crear modelos adaptados a la realidad boliviana, sobre los cuales se pudieron crear protocolos para otros sectores y actividades.

“Yo lo mido por la satisfacción de las personas a las que llegamos quienes me decían que les sirvió mucho.” (E. 5)

11. HALLAZGOS: EFECTIVIDAD DE LOS ARREGLOS DE GESTIÓN

El apoyo y compromiso de la Oficina de Países Andinos en ambas fases y ambos componentes reviste alta efectividad y fue determinante para realizar las actividades con alcance nacional y durante la Pandemia. Los arreglos al interior del Proyecto en planificación y seguimiento de acciones que explican los productos es baja.

- Se sumaron esfuerzos para posibilitar el desarrollo de una estrategia de desarrollo productivo para Bolivia y se apoyaron los procesos de adaptación y apoyo en la definición de instrumentos y en la implementación de acciones durante la emergencia sanitaria.
- En coordinación con los mandantes y otras instituciones se realizaron gestiones para desarrollar herramientas nuevas y adaptadas a la virtualidad y desafíos emergentes. Se trabajó en acciones de comunicación masiva y en capacitación y formación a grupos de trabajadores sobre todo del sector minero y manufacturero. El apoyo en el desarrollo de protocolos fue un elemento que posteriormente fue replicado hacia otros sectores y ocupaciones.
- La gestión del conocimiento en un proyecto dedicado a producir mucha información relevante y oportuna es baja. Las actividades de socializaron o discusión de los resultados en foros o grupos de trabajo no son visibles. Tampoco existe un repositorio de conocimiento para Bolivia; y aunque algunos reportes se cuelgan en la página web de la Oficina de Países Andinos, ese ordenamiento no permite reconocer la riqueza de la información existente para Bolivia.
- Por otra parte, la falta de un instrumento y reportes en planificación y monitoreo determina que no se pudieron reconstruir los procesos en relación con los productos reportados. El enfoque participativo y ampliado de esta evaluación permitió reconstruir algunos procesos desde la perspectiva de los actores participantes, validada mediante el instrumento de

triangulación, pero no existe seguridad de haber llegado a todos los productos, puesto que no se entrevistó a todos los actores participantes en el Proyecto.

11.1 APOYO DE LA OIT Y DEL SNU

El compromiso y apoyo técnico de la oficina de Países Andinos en la gestión de este proyecto es alta en ambos componentes y durante todo el tiempo de vigencia. En el componente de desarrollo productivo el proyecto trabajó con asesoramiento del Especialista en empresas, cooperativas y desarrollo rural y en seguridad y salud en el trabajo con el asesoramiento del Supervisor del Proyecto y Especialista en legislación laboral y administración del trabajo. Durante toda la vida del Proyecto la Oficina de Países Andinos apoyó las actividades del Proyecto con presencia institucional, mediante orientaciones técnicas y en la coordinación y asesoramiento de varios de los trabajos de investigación realizados.

El rol que jugó la OIT en el apoyo al componente de desarrollo productivo fue constante durante la realización de la Cumbre de Cochabamba y posteriormente en las actividades de apoyo a la elaboración del documento de estrategia “Construyendo la política industrial del Estado Plurinacional de Bolivia”, así como en la refuncionalización de los CETIP. Este apoyo se dio desde dos niveles: con asistencia técnica sobre temáticas de desarrollo productivo y desde el mandato de la OIT como articuladora de mandantes.

“Vimos la necesidad de comprometernos con una iniciativa como el encuentro de actores para pensar el desarrollo desde la visión y con el compromiso de los actores inmersos en él. Posibilitamos encuentros bilaterales entre mandantes y observamos un gran compromiso de todos ellos. Probablemente esto se dio por el ambiente técnico en el que se desarrollaron las actividades donde todos se escuchaban intentando llegar a acuerdos mínimos”. (E. 12)

El apoyo del especialista en SST fue más notorio durante la fase de reajuste y la priorización de las actividades hacia el trabajo en el segundo componente SST y bioseguridad.

“Como el RBSA tenía el componente de SST avanzamos con fuerza en las actividades relacionadas con generar información y apoyo para enfrentar la Pandemia. Desarrollamos protocolos, acciones de formación, recurrimos a diferentes actores sociales ... se necesitaba conocer el COVID para desarrollar instrumentos y por ello es que se trabajó fortaleciendo procesos.” (E. 11)

Durante la fase reajustada se procedió además a apoyar el desarrollo de estudios en la perspectiva de generar conocimiento en los temas relevantes para la OIT como el trabajo. Allí la coordinación temática se realizó directamente con los especialistas. Por otra parte, se posibilitó el trabajo entre proyectos con el punto focal del proyecto de “SST en Café” en Colombia y el colaborador externo contratado en Bolivia para desarrollar protocolos de bioseguridad en “agropecuaria” y “trabajadoras del hogar”, que eran los sectores con mayores desafíos para volver al trabajo. Estos protocolos fueron la base para el posterior desarrollo de otros protocolos sectoriales.

“El reto en Bolivia fue grande porque es una oficina pequeña que trabajo con proyectos. Es por eso que el RBSA fue clave en la respuesta de la OIT a los desafíos de la Pandemia y nos sirvió además para probar estructuras de trabajo que nos permitan reaccionar a tiempo ante nuevas crisis.” (E. 11)

Por otra parte, el Proyecto coordinó el apoyo del CIF-Turín mediante cursos de formación y capacitación para los mandantes, pero también para otras instituciones del Estado. Particularmente importante fue el curso de Normas Internacionales del Trabajo incluyendo SST y bioseguridad donde participaron

personeros del Ministerio de Justicia, del Ministerio de Relaciones Internacionales y de las Universidades Públicas:

“Fue un curso de alcance amplio puesto que no solo se abordaron contenidos de NIT, sino de SST y bioseguridad. El contenido estuvo relacionado con normas, herramientas para la gestión de riesgos, etc. Fue muy importante la presencia de diferentes servidores públicos, porque por ejemplo los jueces necesitan mejorar el entendimiento de las normas sobre las que legislan.” (E. 13)

El objetivo de estos cursos estuvo también relacionado a sensibilizar a los actores y mandantes sobre la necesidad de ratificar la normativa del trabajo, sobre todo el convenio 176 y 187. Por otra parte, el Proyecto ha trabajado bajo el paraguas de la Oficina del Coordinador Residente sobre todo durante la primera fase en el desarrollo de las actividades para la Cumbre de Cochabamba. La Oficina de Proyectos en Bolivia y el SNU reconocen la necesidad de mejorar la coordinación entre proyectos y resaltan la cooperación entre proyectos concurrentes:

“Estamos trabajando en mejorar la coordinación de proyectos en Bolivia. Tenemos una reunión semanal y crearemos un informe semanal sobre las actividades de cada proyecto, de manera que por lo menos intercambiemos experiencias y quizás podamos identificar espacios de cooperación.” (E. 15)

“Estamos avanzando en mejorar la coordinación de las agencias. Pero la debilidad de la institucionalidad de la OIT es palpable. Aunque es una de las agencias que hace mayor aporte en ciertos temas, los proyectos a veces ni son invitados a las reuniones. Mucho de los logros son atribuibles a las personas que insisten y ponen músculo para lograr resultados. Es el caso por ejemplo del proyecto concurrente de fondos directos en el que la OIT junto con ONU Mujeres y UNCDF ganaron la convocatoria.” (E. 30)

11.2 EFECTIVIDAD DE LOS ARREGLOS DE GESTIÓN CON MANDANTES Y OTRAS INSTITUCIONES

El amplio alcance del BOL 112 determinó que deba trabajar apoyado en diferentes instituciones y en los mandantes para el logro de resultados. Debido al alcance estratégico de los productos sobre todo en la primera fase, la cooperación con la CEPB es la más visible debido a que ellos participaron activamente de todo el proceso de realización de la Cumbre y mantuvieron la agenda de desarrollo en marcha durante el tiempo de duración del Proyecto. Los arreglos se dieron mediante la firma de un acuerdo con el Proyecto para el desarrollo de diferentes actividades sectoriales y en los departamentos donde se ubicaron las acciones macro y meso.

“Para nosotros ha sido un proyecto estratégico porque nos permitió trabajar en una ruta de desarrollo consensuada. Habrá cambios, pero se han sentado las bases y nos hemos sentado juntos a encarar un problema clave para Bolivia. La CEPB ha cumplido con todos los acuerdos y hemos trabajado con apoyo del Proyecto para encarar los retos COVID-19.” (E. 28)

El trabajo con instituciones del Gobierno es también importante puesto que se coordinaron actividades con diferentes reparticiones de 4 ministerios y se fortaleció los CETIP del MDPyEP para llegar a beneficiarios finales de micro y pequeñas empresas. Por otra parte, y sobre todo en la segunda fase, se trabajó con instituciones ejecutoras en la realización de actividades en SST y bioseguridad. Con *Cumbre del Sajama* se organizó la capacitación en SST más bioseguridad para mineros del sector cooperativo y con FUNDETIC y en coordinación con la CEP de La Paz, se apoyó el desarrollo de la plataforma de teletrabajo, destinada a lograr un match entre la oferta y la demanda de necesidades de capacitación en trabajo remoto. El trabajo con instituciones asociadas es positivo debido a que permitió al Proyecto alcanzar resultados de mayor impacto aprovechando la expertise y redes de las instituciones socias.

La importancia del trabajo con la Central Obrera Boliviana se ve a través de la presencia masiva de organizaciones de trabajadores de todos los sectores en la Cumbre de Cochabamba. Durante la segunda fase el trabajo se concentró en apoyar acciones de información sobre el COVID-19, en formación mediante un curso de manejo de plataformas digitales y el desarrollo de una página web con instalación de servicios y finalmente en la gestión de los temas propios de los trabajadores como es el trabajo de sistematización bibliográfica y registro fotográfico “Hitos de las luchas de la Central Obrera Boliviana” para la conmemoración de sus 70 años de historia. Estas actividades estuvieron inscritas en el Plan de Comunicación de la COB apoyado también por el Proyecto.

11.3 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

El BOL 112 se caracterizó por trabajar como proyecto estratégico durante la primera fase y de apoyo al manejo de la Pandemia en la segunda. En ambos componentes el Proyecto ha trabajado desde varios frentes y buscando cumplir con los productos programados y reformulados y desarrollando investigación en tópicos relevantes para la OIT. Esto determinó que el Proyecto abra un abanico de acciones relacionadas con las temáticas clave, pero que no pueden ser sumadas para explicar el logro de objetivos. Esto se explica sobre todo por las siguientes razones:

1. El equipo de gestión del Proyecto estuvo conformado por una coordinadora y una asistente administrativo de apoyo intermitente. No se contó con apoyo técnico por lo que no existe planificación por actividades ni seguimiento de las actividades realizadas en forma cronológica para el alcance de productos y resultados reportados como alcanzados. La falta de personal determinó que algunas actividades de apoyo técnico en planificación, sistematización y organización de la información (memoria) se encargaron a colaboradores externos, quienes desarrollaron un trabajo desde su propia visión y lógica de entendimiento del Proyecto y algunos casos agotaron la muestra para esta evaluación. Esto se dio en el proceso de ajuste generado por la Pandemia con un consultor en TdC y en la última fase con un equipo encargado de sistematizar las conclusiones y realizar la memoria del Proyecto.
2. Ante esta situación la metodología de la evaluación fue reajustada intentando reconstruir con los diferentes actores entrevistados los procesos realizados en el desarrollo de sus funciones/trabajo. Este esfuerzo permitió conocer las situaciones y los procesos transitados desde su perspectiva y con relación a los productos por ellos desarrollados o en los cuales participaron, pero no logran sustituir la falta de un reporte cronológico de las actividades realizadas, que permita entender y dar seguimiento a las cadenas causales que explican los productos.
3. La gestión del conocimiento en un proyecto que se concentró en apoyar procesos es débil.²⁶ Las actividades en el componente de desarrollo productivo se concentraron en la primera fase en apoyar los esfuerzos para la Cumbre de Cochabamba y luego poner en práctica las recomendaciones de la “Declaración de Cochabamba” mediante la elaboración y ajuste del documento de Estrategia. Las actividades puntuales y los procesos no están reportados en los informes de seguimiento, en la Propuesta de Reformulación ni en el Informe Final del Proyecto.

²⁶ Según el CINTERFOR/OIT, la generación y gestión del conocimiento es hoy el principal recurso para la innovación y para la mejora continua. La gestión del conocimiento tiene como objetivo generar, compartir y utilizar el conocimiento explícito (codificado) y el tácito (know-how) existente en un determinado espacio, para dar respuestas a las necesidades de los individuos y de las comunidades en su desarrollo. La gestión del conocimiento permite aprender de los errores, sortear las dificultades y en general aporta a la mejora de la gestión de proyectos y programas.

4. La inestabilidad política y la Pandemia determinaron que muchas actividades deban ser reprogramadas o reformuladas. La solicitud de Reformulación dotó al Proyecto de 6 meses adicionales en los cuales se realizaron diferentes actividades, muchas de las cuales estuvieron recién terminadas en la fecha de cierre de actividades. Ante la inexistencia de un repositorio virtual de documentos en Bolivia con acceso público, este conocimiento, así como los instrumentos de capacitación virtual desarrollados, corren el riesgo de perderse.
5. Las actividades de socialización de los productos, el intercambio entre los colaboradores externos y/o con los mandantes fue dificultado por la Pandemia y por los tiempos de cierre de actividades. Los documentos de consultoría no están ordenados por versiones y muchos no incluyen la estrategia metodológica realizada. Este es el caso por ejemplo de la “Propuesta de Política Tripartita y Plan Nacional de SST en el Marco de la Pandemia de la COVID-19”, donde un plan nacional resulta de la entrevista a algunos actores del tripartismo.
6. Durante la emergencia sanitaria y la fase reajustada, se ha manejado el apoyo a procesos con los instrumentos rígidos de los TDR. En procesos desconocidos, la elaboración Términos de Referencia con productos fijos, las adendas y modificaciones crean una carga burocrática tanto para la OIT como para los colaboradores externos. Si bien este aspecto no es atribuible al Proyecto, muestra la necesidad de adaptar los instrumentos de contratación y gestión de manera que se evite la carga burocrática y reconozca el aporte al conocimiento de los colaboradores externos. En países como Bolivia, donde la OIT no cuenta con un equipo de expertos *in situ*, la valoración del conocimiento del pool de colaboradores externos es particularmente estratégica.

“Para nosotros fue un desgaste el tema de cumplir con los productos, puesto que a la firma de contrato uno no toma en cuenta las actividades que se van a desarrollar en el proceso. La adaptación al COVID fue un proceso y yo siento que la OIT no reconoce el trabajo adicional que hicimos. Es una satisfacción personal y profesional contribuir, pero fue tedioso manejarse con inflexibilidad respecto a los TDR.” (E. 5)

“Fue muy desgastante este trabajo. Teníamos que coordinar con el Ministerio de Trabajo el apoyo logístico y al final no tuvimos interlocutor. Pasaba el tiempo y no podíamos avanzar por lo que tuve que proceder sólo. Subcontraté a dos profesionales quienes me colaboraron en la parte logística y yo me dediqué al contenido de los cursos. Esas cosas no están en mi contrato, pero a mí, me queda la satisfacción de haber llegado a muchas personas que necesitaban esa información y contenidos en ese momento.” (E. 9)

“Ganamos una convocatoria para realizar 7 productos. Pero vino la Pandemia y surgieron otras necesidades como el apoyo al Plan de Empleo. Nos pidieron apoyar, pero tuvimos que ajustar los TDR. En general se perdió mucha energía porque de un día a otro las prioridades cambiaron, pero nosotros seguíamos medidos por el contrato suscrito.” (E. 4)

Por otra parte, el proyecto no contó con información sistematizada y desglosada en las categorías relevantes como sexo, edad, categoría ocupacional, etc. Particularmente las acciones con beneficiarios finales no reportan este tipo de información y esto dificulta la valoración del aporte del Proyecto en las diferentes categorías.

12. HALLAZGOS: EFICIENCIA EN EL USO DE RECURSOS

Principales Hallazgos:

- El Proyecto ha manejado los recursos de forma flexible para realizar las actividades previstas y adaptadas y apoyar la emergencia sanitaria. El apoyo de la Oficina de Países Andinos fue constante, tanto en lo administrativo como con expertos temáticos quienes trabajaron en coordinación con colaboradores externos en Bolivia.
- La ejecución financiera es equilibrada según componente, pero es alta en gastos administrativos teniendo en cuenta que no existió apoyo técnico en monitoreo y reporte por actividades que permitan entender y ordenar los procesos. Esto comprometió los alcances relativos al aprendizaje organizacional.

12.1 EJECUCIÓN FINANCIERA

El presupuesto del Proyecto RBSA alcanzó a 1.000.000 de dólares para una ejecución de tres años provenientes de la Cuenta Suplementaria del Presupuesto Ordinario. El origen de estos recursos proviene de aportaciones voluntarias y apoya las prioridades y los resultados en materia de trabajo decente establecidos en consulta con los mandantes y están sujetos a evaluación.

Según las directivas para gestión de los recursos RBSA, la asignación y uso de estos fondos está sujeta al logro de las metas fijadas en el P&P, el apoyo y participación de los mandantes, la contribución a los objetivos nacionales de desarrollo, los de la Agenda ODS 2030 y la colaboración de toda la oficina en la ejecución.

El Proyecto se relaciona con el alcance del Resultado 4 del P&P “promoción de empresas sostenibles” indicador 4.3 y resultados asociados a las actividades relacionadas con la SST con participación Tripartita. El proyecto ha trabajado en sentido de lograr mejorar el marco estratégico para la promoción de empresas sostenibles, concentrado en apoyar acciones de SST ampliadas hacia la bioseguridad, sobre todo en la segunda fase. Los resultados concretos sobre la innovación y mejora de la productividad que deberían ser visibles sobre las empresas, sobre todo las MyPE son menos evidentes. Sin embargo, el proyecto ha desarrollado un rol fundamental al constituirse en el eje de las actividades de SST+bioseguridad durante la Pandemia y desde ahí ha contribuido al logro del resultado esperado.

El equipo del Proyecto en Bolivia estuvo conformado por una coordinadora y un apoyo administrativo intermitente, no hubo apoyo técnico a pesar de que el presupuesto del Proyecto según las características de los fondos y el tamaño del presupuesto hubiese permitido la contratación de esta persona. Este aspecto ha comprometido aspectos relacionados con el monitoreo de actividades, ordenamiento y reporte de información, manejo del conocimiento y socialización de las actividades. Algunas de estas actividades fueron realizadas por empresas y consultores externos, pero desde su propia visión. Con los recursos no ejecutados en ése ítem²⁷ se ha alargado el contrato de la coordinadora y de la asistente financiera y administrativa durante 6 meses adicionales.

La tabla 7 presenta la ejecución financiera por componentes y fases. Se observa una mayor ejecución de recursos en el segundo componente relacionado con SST y bioseguridad, debido al número de actividades de formación, comunicación y capacitación, así como a la participación en el desarrollo de plataformas y realización de estudios. En el primer componente la ejecución fue a cubrir los costos de participación en las actividades de la Cumbre de Cochabamba en la primera fase, y de apoyo a los CETIP más el trabajo con la CEPB en la segunda.

²⁷ Ver Propuesta de Reformulación del Proyecto.

TABLA 7: RBSA BOL 112, EJECUCIÓN FINANCIERA POR COMPONENTE Y FASES (EN DÓLARES AMERICANOS)

	Proyecto Original	Proyecto Reformulado	Gastos Administrativos	Total (Original + Reformulado+ G. Administrativos)
Componente 1	89.134	164.156		253.290
Producto 1.1	16.443	76.847		93.289
Producto 1.2	17.642	34.473		52.115
Producto 1.3	25.225	52.836		78.061
Producto 1.4	22.572	-		22.572
Producto 1.5	7.253	-		7.253
Componente 2	75.031	342.342		417.373
Producto 2.1	37.528	130.835		168.363
Producto 2.2	23.917	196.437		220.354
Producto 2.3	13.586	15.070		28.656
Gastos administrativos			329.337	329.337
Gastos administrativos del Proyecto (oficina, sueldos y comunicaciones)			329.337	329.337
TOTAL	164.165	506.498	329.337	1.000.000

La ejecución presupuestaria en el componente de gastos administrativos es ligeramente elevada en relación con las previsiones para proyectos RBSA (30%) pero se explica por los 6 meses adicionales que el Proyecto estuvo funcionando. Sin embargo y dada la inexistencia del apoyo técnico y la contratación intermitente del asistente administrativo, estos costos resultan elevados.

12.2 APALANCAMIENTO DE RECURSOS EXTERNOS Y PARTICIPACIÓN DE LA OFICINA DE PAÍSES ANDINOS

El proyecto no ha apalancado fondos externos (Suizos) como estaba previsto para el fortalecimiento y refundación de los CETIP, pero ha trabajado de la mano de instituciones ejecutoras externas en el desarrollo de las plataformas y en la organización de acciones de capacitación. Es decir, la contribución del proyecto en muchos casos fue utilizada para movilizar capacidades de socios externos como FUNDETIC o Cumbre del Sajama y el Instituto de SST dependiente de la UMSA.

El proyecto ha contado con el apoyo activo de la Oficina de Países Andinos en todos los niveles de la administración de proyectos, pero ha contado con un especial apoyo técnico mediante los especialistas de empresas y SST. En la Cumbre de Cochabamba participó la Directora de País y el apoyo técnico de los especialistas en ambos componentes fue constante y llegó a los diferentes niveles de ejecución. Durante la Pandemia se movilizaron sinergias entre Proyectos y países para poder dar una respuesta adecuada y oportuna.

13. HALLAZGOS: ORIENTACIÓN HACIA LA SOSTENIBILIDAD

Esta sección trata de evaluar en qué medida el diseño de la intervención permitió alcanzar objetivos estratégicos y en qué medida existen riesgos para que los resultados de desarrollo se mantengan -o no- en el tiempo.

Principales hallazgos: La **orientación hacia la sostenibilidad del Proyecto es alta en cuanto el acompañamiento de procesos ha permitido mostrar las ventajas de la concertación mediante el**

diálogo social entre los mandantes en temas relevantes como el desarrollo productivo y la SST. Además, las actividades desarrolladas en SST y bioseguridad han posicionado a la Agencia como un referente sobre el conocimiento de la necesidad de tomar en cuenta la seguridad y salud de los trabajadores para mejorar el rendimiento. Sin embargo, **la sostenibilidad entendida desde la perspectiva de continuidad en las acciones es baja**, puesto que por el tipo de Proyecto no existe garantía de continuidad de fondos, el manejo del conocimiento no permite aprender de los procesos desarrollados, y la información producida no ha sido socializada.

- La reorientación y reformulación del Proyecto hacia el apoyo a procesos, más que hacia el alcance de productos, determina que no sea posible medir la sostenibilidad con las herramientas tradicionales de acciones que puedan ser acopladas a los resultados alcanzados. La sostenibilidad medida por aportes hacia una cultura de trabajo concertada, técnica y con acuerdos mínimos sobre los temas relevantes es el aspecto que dota de sostenibilidad las actividades desarrolladas en el componente de desarrollo productivo.
- En el componente de SST la sostenibilidad se da, en cuanto a la experiencia de trabajo cooperativo ante situaciones de crisis en apoyo a temas relevantes de los mandantes. Los mandantes resaltan la existencia de protocolos por temas y la experiencia en acciones de SST. También se resalta la importancia de reforzar la producción de datos, estadísticas y conocimiento actualizados en relación con el trabajo, que dotarían de sostenibilidad las acciones más allá de la vida del Proyecto.
- La característica de los fondos RBSA permite reacciones flexibles y adaptadas a los requerimientos del contexto y momento, pero no garantizan un trabajo de mediano y largo plazo al no existir claridad sobre los criterios de asignación.
- Estos fenómenos responden en parte al diseño de los instrumentos de manejo y evaluación de proyectos. Tanto el PRODOC como los informes de monitoreo y el formato para el Informe Final no toman en cuenta el aspecto de la sostenibilidad de las acciones. Esto se explica por el tipo de proyectos destinados a apoyar los esfuerzos del P&P, pero en países como Bolivia donde la mayoría de proyectos son financiados con fondos propios, sería importante adaptar los instrumentos de manera que contengan información específica sobre la sostenibilidad, de manera que cada nuevo proyecto tenga información base para anclar su trabajo.

13.1 CAPACIDADES INSTITUCIONALES Y SOSTENIBILIDAD

La reorientación del Proyecto hacia el apoyo a las actividades relacionadas con la Cumbre de desarrollo productivo ha permitido establecer una cultura de trabajo en sentido de que los esfuerzos deben ser encarados en forma conjunta. Las actividades en el eje temático de desarrollo productivo constituyen un aporte al fortalecimiento de la cultura organizacional de los mandantes, debido al convencimiento de que las acciones del desarrollo productivo requieren el trabajo articulado de trabajadores, empleadores y gobiernos. Sin embargo y debido a que no se llegó a generar normas de implementación, la sostenibilidad de los acuerdos y acciones identificadas es baja, ya que no se llegó a la etapa de discutir y definir normas para la implementación.

“Lo importante de este proceso de diálogo y encuentro son los resultados: i) ha permitido una discusión amplia sobre desarrollo productivo, ii) los actores que han participado de esa discusión están convencidos de que los temas son relevantes, y iii) esos actores están recogiendo hoy esos temas en la agenda de política pública. Por tanto, aunque no se haya llegado al nivel normativo, los actores están impulsando las resoluciones desde su esfera de acción” (E. 27)

“Gracias a este proyecto los sectores involucrados en el desarrollo nos hemos conocido, hemos coincidido en la necesidad de trabajar en algunos temas y hemos aprendido a dialogar. Los resultados hay que buscarlos también en estas dimensiones.” (E.28)

“Inmersos en una pandemia aún, sorprende la rapidez con la que están saliendo algunas líneas que en ese momento fueron consensuadas. Muchas de las acciones identificadas ya están llegando a normativa, es el caso de la Hidro Vía Ichilo Mamoré y otras medidas puntuales que se identificaron para fomentar las exportaciones.” (E. 27)

Desde la perspectiva de los trabajadores también se valora la sostenibilidad desde la experiencia de trabajo conjunto:

“La cumbre nos mostró que es necesario incluir a todos. Para nosotros como trabajadores fue muy importante incluir a las federaciones de trabajadores por cuenta propia ya que los problemas de trabajo y desarrollo se dan más en ese sector. Las líneas consensuadas nos permiten a nosotros pasar de una forma de trabajo de protesta a una de propuesta. Si no empeñamos solo en exigir no lograremos mucho porque ahora por la Pandemia las empresas están cerrando. Cerrar los ojos a esta realidad no es realista.” (E. 26) “

“Yo creo que las personas son el vehículo para influir en las políticas. La mejor forma de dotar de sostenibilidad a las acciones es abrir espacios de diálogo y en eso la OIT ha contribuido mucho. Pero lo más importante es realizar un trabajo informado y con datos. Estamos viendo que tanto el Ministerio de Trabajo como los trabajadores están interesados en contar con datos actualizados y ajustados a sus necesidades.” (E. 4)

En cuanto al gobierno, las opiniones son diversas, pero todas van en sentido de que la Cumbre de Desarrollo Productivo ha mostrado una forma de trabajo consensuada, menos confrontativa y que debería ser reforzada desde la OIT. En este sentido se identifica la fragilidad de trabajar en un enfoque de proyectos y no de procesos:

“El seguir trabajando en el tema de desarrollo productivo es clave. Pero tiene que haber una agenda y ahora la prioridad es la reactivación de corto plazo. Hay un problema en trabajar con proyectos, porque no tienes continuidad ni interlocutor permanente. Si la OIT no posiciona una agenda el trabajo es muy complicado porque no hay un compromiso institucional del Estado... y cada autoridad tiene sus prioridades.” (E. 24)

“Para mi, la esperanza de dotar de sostenibilidad a las acciones en desarrollo productivo está también en los niveles subnacionales. Hay necesidad de tener un paraguas, pero las competencias en desarrollo las tienen las Asambleas Departamentales y por tanto las gobernaciones. Desde el nivel central puedes dar algunas líneas, pero las competencias son departamentales y a ese nivel además son necesarias acciones diferenciadas porque las necesidades son heterogéneas.” (E. 6)

Por otra parte, todos los actores coinciden en la necesidad de concentrarse en acciones de apoyo a iniciativas más pequeñas utilizando las herramientas que posee la OIT para apoyar el desarrollo empresarial:

“El apoyo a la refuncionalización de los CETIPs por ejemplo es una acción sostenible puesto que ya están institucionalizados y con la creación de la plataforma de formación pueden comenzar a prestar servicios también virtuales.” (E. 12)

“Mejora Continua es una herramienta estrella. Es una metodología desarrollada para Bolivia y adecuada a las necesidades de los MyP empresarios. Estamos comenzando ya a trabajar con la aplicación y esperamos contar con el apoyo de la OIT”. (E. 24)

En el componente de SST+Bioseguridad también se pueden identificar avances puesto que las acciones estuvieron destinadas a combinar la formación en tópicos de SST con información y desarrollo de instrumentos para el manejo de la emergencia sanitaria.

“Desarrollar los primeros protocolos fue un reto muy grande porque no teníamos el conocimiento que tenemos ahora. Pero una vez llevado a cabo el reto ya es un tema de irlos adaptando a otras actividades laborales o sectores. Además, el haber aprendido a trabajar respetando pasos y reglas es muy importante en aspectos de SST.” (E. 5)

Todos los demás actores entrevistados para esta evaluación coinciden en la necesidad urgente de que la OIT se convierta en un referente de información en sus ejes temáticos, particularmente el trabajo:

“Vimos la importancia de contar con datos actualizados y generados en las categorías relevantes para la OIT. Presentamos estos datos al GRUS y todos mostraron mucho interés porque los datos que maneja el INE se orientan a estándares internacionales y por tanto los supuestos sobre los que se construyen son diferentes a la realidad boliviana. El Ministerio de Trabajo también mostró mucho interés y pidió nuestra colaboración para el Observatorio de Empleo. Vamos a seguir colaborando en el marco de nuestras posibilidades. (E. 4)

“Trabajar en desarrollo productivo es importante, pero tienes que concentrarte en tus temas de expertise. Las conclusiones de la Declaración de Cochabamba son generales porque la discusión no fue alimentada con datos duros.” (E. 6)

“El momento más difícil de la Pandemia, cuando teníamos que tomar decisiones y posiciones no había datos de pobreza ni de trabajo. Al final las decisiones se tomaron bajo consideraciones políticas. Es primordial que la OIT sea un referente sobre información y estadísticas de empleo y trabajo, porque al final se decidió entregar los bonos en forma universal. Se podrían haber ahorrado recursos, pero no se tenía conocimiento de la situación real del trabajo. (E. 1)

13.2 OIT Y SOSTENIBILIDAD

Debido a que el Proyecto abrió un abanico de acciones primero en desarrollo productivo y posteriormente en SST debido a la emergencia sanitaria, la sostenibilidad de las acciones del proyecto es un tema relevante para la OIT y la oficina de Países Andinos. Esto se tradujo en la elaboración de tres notas conceptuales (español e inglés) para solicitudes a futuros proyectos en las líneas de trabajo abiertas por el BOL112²⁸:

1. **SST:** Fortalecimiento de políticas públicas de seguridad y salud para el trabajo decente.
2. **Desarrollo productivo:** Crecimiento y resiliencia de la actividad industrial con enfoque en economía digital y políticas de desarrollo en áreas estratégicas de manufactura y minería.
3. **NIT:** Promoción, ratificación y cumplimiento del Tripartismo de las NIT en Bolivia facilitando la transición hacia la economía formal.

Asimismo, la OIT reconoce la importancia de contar con una agenda de trabajo para la oficina de Bolivia, pero identifica las limitaciones con las que se enfrenta:

“Los RBSA son recursos flexibles que te permiten realizar muchas cosas en el marco del tripartismo, pero no se inscriben dentro de una agenda concreta y no hay claridad sobre los criterios de asignación. Eso hace que las acciones pierdan fuerza en oficinas como Bolivia que se encargan sobre todo de manejar proyectos. Es muy importante trabajar en dotar a los RBSA de un paraguas mayor y mejorar sus instrumentos. Por ejemplo, no hay un instrumento de entrega de proyectos que prevea la sostenibilidad.” (E. 10)

²⁸ Ver Informe Final del Proyecto.

“Es complicado porque estos temas son estructurales, pero los abordamos desde una mirada de proyectos. Esto nos limita mucho porque no impide dar el paso de proyecto a proceso y a veces los países necesitan apoyo a procesos más que productos.” (E. 12)

“Hemos encarado la Pandemia también como un proceso de aprendizaje. Esta emergencia ya está pasando, pero vendrá otra y la OIT tiene que estar preparada. En este sentido es importante pensar sobre la institucionalidad y la continuidad de los ejes de trabajo en oficinas como la de Bolivia. A veces hay presencia constante como es el caso del SCORE que ya está varios años y ahí nos colgamos con temas de mayor tiempo como es el caso de Mejora Continua.” (E. 11)

“Muchas empresas cerraron, a los empresarios se les obligó a asumir el costo del look down, lo que hicieron en inicio, pero luego fueron cerrando con consecuencias para los trabajadores. Ésos son los temas donde se necesita la voz de la OIT.” (E. 1)

Estos testimonios muestran, que la sostenibilidad de las acciones no puede ser evaluada sólo desde la perspectiva de los resultados del Proyecto. Este representó sobre todo un aporte al trabajo en temas estructurales y a apoyar los procesos relacionados con la emergencia sanitaria bajo la coordinación de la Oficina de Países Andinos.

14. CONCLUSIONES

C1. El Proyecto, a través del apoyo al proceso de construcción de una estrategia de desarrollo productivo, logró impactar sobre la cultura organizacional de los mandantes y mostrar la necesidad de lograr consensos para alcanzar objetivos amplios y multidimensionales. Desde esta perspectiva, la **OIT tiene la capacidad de contribuir a procesos de desarrollo amplios debido al mandato tripartito y a la posibilidad de jugar un doble rol: movilizar a las asociaciones de trabajadores, empleadores y a los gobiernos para encontrar soluciones concertadas a temas estructurales, y brindar apoyo técnico y asesoramiento en temas específicos relacionados con el trabajo.**

La experiencia en desarrollo productivo muestra que **es importante lograr un piso de acuerdos mínimos, consensuados y resultantes de una discusión técnica e informada.** Sólo de esa manera es posible encarar procesos de desarrollo en el corto, mediano y largo plazo. Por otra parte, el trabajo en SST ampliado a la bioseguridad en el contexto de Pandemia ha permitido crear sinergias entre Proyectos, mandantes y otros actores sociales, mostrando la necesidad de crear en forma conjunta conocimiento y herramientas que permitan enfrentar situaciones de crisis.

C2. Con el objetivo de aportar en la realización de iniciativas destinadas a mejorar el paraguas institucional del desarrollo productivo y por la necesidad de contribuir con información y herramientas para el manejo de la emergencia sanitaria generada por la COVID-19, el Proyecto RBSA BOL112 ha sido reorientado desde su inicio hacia el apoyo de PROCESOS. Se ha apoyado el proceso de construcción de una Estrategia de Desarrollo Productivo consensuada y realizado actividades para apoyar el proceso de lucha contra la COVID-19 en una situación desconocida para todos. Desde esta perspectiva y según los actores involucrados, el Proyecto ha jugado un rol importante apoyando el esfuerzo del Estado Plurinacional de Bolivia para mejorar las condiciones del desarrollo productivo y en apoyar las acciones para enfrentar la emergencia sanitaria.

En este sentido y con el fin de mejorar el **apoyo en procesos emergentes, necesarios y/o desconocidos, es importante que la OIT continúe con los esfuerzos desde el área de conocimiento, generando y manejando información actualizada relativa a sus áreas de expertise, particularmente el “trabajo”, adaptando la información existente y creando nuevos indicadores según la realidad del país.** Bolivia es

un país con un sector informal predominante, diverso y cambiante, pero las estadísticas e información del trabajo se orientan a estándares internacionales los cuales han demostrado sus limitaciones para la toma de decisiones informadas en tiempos de crisis. Un importante logro del Proyecto ha sido la contribución al mejor entendimiento de la dimensión de género en las actividades de minería y en el sector informal, que puede servir para desarrollar programas y proyectos desde el enfoque de género.

C3. La flexibilidad en el manejo de los fondos RBSA del Proyecto ha permitido una reacción oportuna y adaptada a los requerimientos del desarrollo y de la emergencia sanitaria. En desarrollo productivo ha permitido acompañar un proceso concertado de diálogo social y llegar a acuerdos mínimos entre actores necesarios para emitir una declaración conjunta y poner en marcha procesos de desarrollo. Durante la emergencia sanitaria se pudo generar una reacción rápida y oportuna movilizand o capacidades mediante la colaboración entre proyectos concurrentes, entre oficinas de los países andinos y con el apoyo de expertos técnicos en SST, para crear protocolos adaptados a las necesidades sectoriales de la agricultura y el trabajo doméstico. Este trabajo ha servido como base para el desarrollo de otros protocolos sectoriales o por profesiones. Por otra parte, la flexibilidad ha permitido encarar acciones destinadas a formar/capacitar a los mandantes e informar y sensibilizar a la población sobre los riesgos y formas del manejo de la COVID-19, mediante acciones de comunicación masivas y capacitación en NIT, SST y bioseguridad.

C4. Sin embargo, la flexibilidad en el manejo de fondos RBSA en tiempos y situaciones cambiantes, ha mostrado límites cuando se los contrasta con instrumentos de trabajo inflexibles. La contratación de colaboradores externos mediante términos de referencia fijos y por producto, destinados a apoyar procesos cambiantes (y desconocidos), más cuando estos coordinan con expertos temáticos de fuera de Bolivia, ha generado reportes atrasados en función de los TDR originales y un desgaste en las personas encargadas de acompañar los procesos de adaptación a una nueva realidad en el trabajo generada por el COVID-19. En correspondencia con la flexibilidad en la asignación de fondos de los proyectos RBSA, debería haber flexibilidad en el trabajo con los colaboradores externos o poder realizar contrataciones en línea para acompañar procesos. Constituye un freno a la creatividad para los consultores externos que se les mida mediante productos que a veces ya perdieron validez debido al contexto cambiante y que no se tome en cuenta su contribución a apuntalar procesos en curso.

En oficinas como Bolivia, la OIT depende del *pool* de colaboradores y *trainers* externos para desarrollar sus actividades y estas personas constituyen el capital humano de la Agencia en territorio. El grado de compromiso y conocimiento de la mayoría de los colaboradores externos constituye el insumo más importante de la OIT para desarrollar sus actividades en forma oportuna, con conocimiento y compromiso y por tanto deben ser depositarios de confianza, sobre todo cuando se los contrata para acompañar procesos cambiantes en los cuales aún no existen verdades teóricas.

C5. El trabajo relacionado con investigación sobre temas coyunturales, sobre todo aquellos relacionados con el trabajo, impulsado desde la Oficina de Lima, ha permitido mejorar el conocimiento sobre la situación de grupos de trabajadores como mujeres y jóvenes y permitirá tomar mejores decisiones sobre los instrumentos para apoyarlos. En el caso de las mujeres y complementariamente a las acciones con beneficiarios finales, se demostró que las actividades en minería son realizadas en casi un 50% por mujeres, que éstas enfrentan problemas para desarrollar estas tareas por la falta de conocimiento de sus derechos, que enfrentan diferente trato en las cooperativas y que necesitan información y capacitación sobre SST para poder desarrollar sus actividades en mejores condiciones desde sus especificidades. Además, el estudio de la dinámica del mercado laboral ha permitido

demostrar que las mujeres son las que llevan predominantemente el peso de la Pandemia, ya que tuvieron que retirarse del mercado debido a las labores relacionadas con el cuidado.

Por otra parte, los estudios regionales sobre profesiones emergentes como las plataformas delivery, muestra que es necesario conocer las características de las profesiones nuevas de manera que se pueda crear la normativa necesaria para proteger a los trabajadores.

C6. La apertura y flexibilidad del Proyecto para adaptar sus esfuerzos a apoyar procesos debería ser acompañada con una adecuada gestión del conocimiento. El Proyecto ha generado mucha documentación desde diferentes puntos de vista porque no se han comunicado ni reportado los cambios llevados a cabo. La CEPB ha mantenido la línea de trabajo en el componente de desarrollo productivo de acuerdo al Convenio de Ejecución, desarrollando estudios desde el sector privado, mientras que el Proyecto concentraba sus esfuerzos en apoyar el manejo de la Pandemia mediante estudios y actividades destinadas a proteger a los trabajadores. Por otra parte, este proyecto ha generado gran cantidad de experiencias, actividades, herramientas y documentos de apoyo a iniciativas de formación y comunicación necesarias en el contexto COVID-19 para la sociedad y los mandantes. En tiempos de trabajo virtual sería importante garantizar la sostenibilidad de las acciones mediante un buen manejo de redes, socialización y capitalización de los productos e información mediante una página virtual ordenada por ejes temáticos con estadísticas actualizadas y con links hacia los servicios de capacitación en las plataformas desarrolladas con FUNDETIC, CETIP y COB.

Por otra parte, los procesos transitados para llegar a los resultados alcanzados son importantes desde la perspectiva del aprendizaje organizacional y manejo del conocimiento. Esta evaluación confrontó el problema de no contar con este tipo de información, por lo que se tuvo que acudir a los actores entrevistados para reconstruir los procesos. Los reportes de monitoreo deberían informar no solo en porcentajes, sino explicar las acciones realizadas y en lo posible los retos enfrentados para alcanzar los resultados. Esto vale más en una oficina de Proyectos como la de Bolivia, donde la continuidad del trabajo por eje temático no está garantizada.

C7. En el tema relacionado con la gestión, y sobre todo en una oficina de proyectos, es importante visibilizar la cooperación entre proyectos, medir las capacidades humanas y definir indicadores de medición para los ejes transversales de enfoque de género, trabajo decente, sostenibilidad ambiental y dialogo social. Para identificar, valorar y mejorar la sostenibilidad de la contribución de cada proyecto, es importante identificar las actividades concurrentes. Muchas de las actividades reportadas son resultado de acciones comenzadas en otros proyectos y serán concluidas más allá del BOL112. El visibilizar la contribución de cada proyecto permitiría además realizar evaluaciones más exactas, justas y exhaustivas.

Por otra parte, es necesario medir las capacidades humanas para el manejo de proyectos. Un proyecto estratégico como el BOL 112 y con un presupuesto de un millón de dólares debería contar con asistencia técnica para la planificación, monitoreo y reporte de las actividades asociadas a cada proceso que expliquen el alcance de los productos, los cambios realizados y/o los desafíos enfrentados. Esta función difícilmente puede ser sustituida por consultorías externas.

Asimismo, y en correspondencia con el PRODOC, donde se prevén acciones transversales y se las identifica con relación a cada producto²⁹ y la exigencia a la evaluación en sentido de tomar en estas dimensiones, sería importante que en la gestión del Proyecto se incluyan indicadores cualitativos o

²⁹ Ver pags. 1-2 Prodoc.

cuantitativos para poder medir efectivamente las acciones desarrolladas en esos ejes transversales. Este proyecto trabajó en los dos sectores, minería y manufactura, donde es imprescindible contar con un enfoque de sostenibilidad medio ambiental, pero estas acciones no incluyeron explícitamente esta dimensión. Por otra parte, se ha visto que las mujeres son las que sufren más las consecuencias de la Pandemia porque en las políticas destinadas a proteger el trabajo se desarrollan desde el enfoque de igualdad de género y no se toma en cuenta las particularidades de las mujeres desde el enfoque de género.

C8. Es necesario tomar en cuenta ex ante la sostenibilidad de las acciones y mejorar los instrumentos para su reporte. Este proyecto se caracterizó por apoyar diversas acciones, dado el contexto político y sanitario, sin planificar su sostenibilidad mediante la identificación de los requisitos y/o riesgos para su mantenimiento. El trabajar respondiendo a solicitud de los mandantes fue una estrategia válida debido a la emergencia sanitaria y el contexto político. Pero, si las acciones, como las de desarrollo productivo no se realizan dentro de una agenda consensuada, no existe compromiso institucional para sostenerlas en el tiempo y más allá de la vida del Proyecto. Este tipo de situaciones se podrían controlar si existiese un instrumento para identificar aspectos relacionados con la sostenibilidad de las acciones mediante la categorización de acciones concluidas, a ser retomadas y/o en marcha y de las razones para esa (u otra) categorización desde el punto de vista cualitativo y/o cuantitativo. Un instrumento de este tipo podría ayudar a no duplicar esfuerzos, ahorrar recursos y consolidar compromisos de la OIT con sus socios y mandantes.

Por otra parte, en Países como Bolivia, donde la presencia institucional de la OIT está basada en la ejecución de proyectos, el contar con un instrumento de “salida o entrega de proyecto” que aborde explícitamente la sostenibilidad, permitiría recuperar el camino avanzado por otros proyectos, retomar los compromisos asumidos y/o capitalizar efectos de alcance.

15. LECCIONES APRENDIDAS

L1. La apertura del Proyecto de lo regional (Cochabamba y Potosí) y sectorial (minería y manufactura) a lo nacional y multisectorial, significó ajustes en la ejecución y abrió un abanico de acciones cuyos procesos no pueden ser reconstruidos solamente desde la perspectiva de los actores participantes entrevistados para esta evaluación. El proyecto adoleció de falta de reportes o registros en planificación y monitoreo, donde se puedan ver las acciones y entender los procesos llevados a cabo en relación con cada componente y producto. Esta situación se explica en parte por la falta de un asistente técnico y la intermitencia del asistente administrativo, pero dificultó el aprendizaje organizacional y fue un elemento que complicó en gran medida la realización de la evaluación. Desde esta perspectiva es importante tomar en cuenta las capacidades humanas para gestionar proyectos estratégicos y con presupuesto elevado como es el BOL112. (C1, C2, C5, C7, R1, R2, BP1)

L2. La emergencia sanitaria y las actividades en SST de este Proyecto ha demostrado que para tomar decisiones informadas en crisis es importante contar con datos y estadísticas adaptados a la realidad de los trabajadores y empleadores para apoyar la toma de decisiones protegiendo al trabajo y tomando en cuenta las restricciones de los empleadores. Las actividades del Proyecto presentan grandes logros en generación de conocimiento. Este esfuerzo podría ser mejor capitalizado si existiera información ordenada y accesible en el internet. (C2, C6, C5, R3, R1, BP2, R4)

L3. El acompañamiento a procesos como el de desarrollo productivo y el apoyo al manejo de la Pandemia, ha mostrado la necesidad de ajustar algunos instrumentos de manejo de proyectos: 1) En el caso de la contratación de servicios de colaboradores externos, los instrumentos rígidos como los términos de

referencia por producto, han generado trabajo adicional tanto en el EP como en los colaboradores externos e instituciones asociadas con la implementación, debido a que no es posible predecir las características de los productos al momento de diseñar y definir los TORS. El apoyo a procesos requiere cambios permanentes, actividades adicionales y/o no previstas y los contratos deberían reflejar esa característica. 2) En consonancia con la identificación y valoración de las áreas de trabajo transversales de la OIT especificadas en el PRODOC y en los TORS, es importante definir indicadores de desempeño y medición, de manera que, en el proceso de evaluación, la valoración de estas dimensiones no quede bajo la responsabilidad de la evaluación. 3) Por otra parte, es necesario mejorar la dimensión de sostenibilidad en el manejo y entrega de proyectos. El instrumento que se podría ajustar es el del informe final, incluyendo un espacio para la medición/descripción de la sostenibilidad por acciones o componentes en el corto, mediano y largo plazo, de manera que en oficinas de proyectos como la de Bolivia, se pueda manejar una agenda de trabajo basada en las contribuciones y/o trabajo de anteriores proyectos. (C3, C4, C6, C8, R1, R4)

16. BUENAS PRÁCTICAS

BP 1. Apoyar procesos de acuerdo a las prioridades de los mandantes y exigencias del contexto, permiten fortalecer el rol social de la Agencia, consolidar sus áreas de expertise y posicionar la agenda de trabajo de la OIT y de los ODS. El aporte de la OIT durante el contexto de pandemia se hizo visible mediante las actividades de formación, capacitación, información y comunicación, ejerciendo una contribución importante para la “vuelta al trabajo” al desarrollar protocolos y herramientas de apoyo para el manejo de la emergencia sanitaria por rubro y ocupación. (C1, C5, C8, L1)

BP 2. Las actividades de investigación y producción de conocimiento, generación de datos y estadísticas ajustadas a la realidad y la realización de actividades dirigidas a beneficiarios finales como los mineros cooperativos, jóvenes y mujeres, permiten mejorar la toma de decisiones con respecto a las políticas para el trabajo decente por rubro y grupo en profesiones emergentes y consolidadas. Por otra parte, permitieron conocer mejor y visibilizar las condiciones de SST de grupos importantes como los mineros cooperativos y sobre todo de las mujeres. (C2, C5, L2)

17. RECOMENDACIONES

R1. Los cambios en las prioridades de la ejecución, productos o procesos deben estar suficientemente documentadas y reflejar las actividades conducentes a cada producto de manera que se pueda aprender de los desafíos, errores y aciertos y así contribuir al aprendizaje organizacional. Por otra parte, y a fin de posibilitar una evaluación imparcial y completa, es necesario documentar las acciones y los resultados alcanzados en el trabajo entre proyectos mediante la identificación de las actividades concurrentes. Esto vale sobre todo para RBSA estratégicos y con presupuestos elevados como es el caso del BOL112. (C6, C7, C8, L1)

Responsabilidad: OIT: Oficina de los Países Andinos-Dirección; Unidad de Programación, Oficina Regional-Unidad de Evaluación, ACTEMP, ACTRAV

Prioridad: Alta

Implicación de recursos: Ninguna

Tiempo: Corto Plazo.

R2. Se sugiere validar el contenido de los TDRs para la evaluación con la información y las actividades efectivamente existentes y realizadas por los proyectos. Los TDR se diseñan en base al PRODOC que en

proyectos RBSA son flexibles y permiten cambios de acuerdo con las exigencias del contexto y prioridades de los mandantes. Si estos cambios no son explicados, y las actividades desarrolladas para su alcance no son reportadas en orden cronológico y en relación con cada componente o producto, el ejercicio evaluativo se ve limitado en el alcance y/o requiere mayor esfuerzo en tiempo y actividades para llevarlo a cabo.

Particularmente, la exigencia relacionada con tomar en cuenta los ejes transversales de trabajo de la OIT en las evaluaciones, deberían corresponder con la exigencia a los proyectos para reportar con indicadores de medición o inclusión (cualitativos o cuantitativos) estas dimensiones, más si éstas están adecuadamente identificadas en el diseño, como es el caso del BOL 112. Este proyecto logró conocimiento importante para mejorar las acciones en las áreas transversales de enfoque de género y medio ambiente, que es necesario capitalizar para el trabajo futuro en desarrollo productivo y SST. (C2, C6, C7, BP2, L2)

Responsabilidad: Oficina de Países Andinos, Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe- Unidad de Evaluación.

Prioridad: Alta

Implicación de recursos: Desconocida.

Tiempo: Corto Plazo.

R3. En proyectos financiados mediante recursos flexibles como los RBSA y sobre todo en oficinas que trabajan en base a proyectos sería recomendable realizar esfuerzos por mejorar los instrumentos que garanticen la sostenibilidad. Mejorar los instrumentos para abordar explícitamente la sostenibilidad, podría aportar a dar continuidad de las líneas de trabajo entre proyectos y manejar una agenda que recupere las contribuciones de otros proyectos, potenciando los efectos de alcance. El instrumento de gestión que podría adaptarse es el del Informe Final, incluyendo la dimensión de sostenibilidad para el corto, mediano y largo plazo por acciones, incluyendo los convenios y compromisos realizados durante la vida del proyecto y en general posibilitando una estrategia de salida que permita capitalizar los logros de la intervención.

Asimismo, y también en sentido de capitalizar los logros del Proyecto, sobre todo de los esfuerzos destinados a producir conocimiento, sería importante crear un repositorio de documentos e instrumentos por eje temático, particularmente trabajo y empleo. En tiempos de trabajo virtual se ha hecho palpable la necesidad de contar con un repositorio de datos, experiencias y herramientas para mejorar la toma de decisiones de mandantes y sociedad en general. Esto se puede lograr mediante la creación de una página de internet para la OIT Bolivia ordenada y con links hacia las herramientas existentes para capacitación, formación e información. (C6, C7, BP 1, BP 2)

Responsabilidad: Oficina de Países Andinos-Unidad de Programación, ACTEMP, ACTRAV, Oficina de Proyectos de Bolivia; CEPB, Ministerio de Desarrollo Productivo.

Prioridad: Alta

Implicación de recursos: Financiamiento concurrente entre proyectos de Bolivia.

Tiempo: Corto Plazo.

R4. Se recomienda revisar la pertinencia de manejar proyectos destinados a apoyar procesos, con los instrumentos rígidos de los TDR por producto. Cuando el proyecto es estratégico y sobre todo cuando no existe el conocimiento escrito y probado para abordar un fenómeno (como la Pandemia) es importante reconocer el aporte de los colaboradores externos, evitando la carga burocrática de hacer

adendas. Probablemente esto se podría lograr mediante contrataciones en línea o de especialistas por temas y tiempo limitado. Asimismo, es necesario revisar el objetivo de encargar la elaboración de productos inherentes a la gestión interna de proyectos a consultores externos. (C4, C6, L1, L2).

Responsabilidad: Oficina de Países Andinos (Recursos Humanos), ACTEMP, ACTRAV, Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe- Unidad de Evaluación.

Prioridad: Alta

Implicación de recursos: Ninguna

Tiempo: Corto Plazo.

18. BIBLIOGRAFIA

Documentos técnicos

- ILO, Evaluation Office, Integrating the gender equality in monitoring and evaluation, June 2020.
- ILO, Adapting evaluations methods to the ILO's normative and tripartite mandate, June 2020.
- Banco Mundial, Estudios de América Latina y el Caribe, Efecto viral: COVID-19 y la transformación acelerada del empleo en América Latina y el Caribe, Guillermo Beylis, Roberto Fattal Jaef, Michael Morris, Ashwini Rekha Sebastian y Rishabh Sinha, 2021.
- ILO, Evaluation Policy (2017) I. Purpose, concepts, rules and use of evaluation within the Organization.
- ILO, policy guidelines for results-based evaluation: Principles, rationale, planning and managing for evaluations, 4th ed. (2020)
- ILO, Evaluation Office (October 2020): Protocol on collecting evaluative evidence on the ILO's COVID-19 response measures through project and programme evaluations
- OIT (2015) Directrices de política para una transición justa hacia economías y sociedades ambientalmente sostenibles para todos.
- ILO, WRITING THE INCEPTION REPORT, I-eval Resource Kit International Labour Organization – Evaluation Unit, Checklist 3, revised march 2014
- ILO, PREPARING THE EVALUATION REPORT, I-eval Resource Kit International Labour Organization – Evaluation Unit, Checklist 5, March 2014
- ILO, RATING THE QUALITY OF EVALUATION, I-eval Resource Kit International Labour Organization – Evaluation Unit, Checklist 6, March 2014
- ILO, EVALUATION LESSONS LEARNED AND EMERGING GOOD PRACTICES, I-eval Resource Kit International Labour Organization – Evaluation Unit, Guidance Note 3, April 2014
- ILO, STAKEHOLDER PARTICIPATION, I-eval Resource Kit International Labour Organization – Evaluation Unit, Guidance Note 7, April 2014.
- Louise Clark, Manual para el Mapeo de Redes como una Herramienta de Diagnóstico, CIAT, La Paz, 2006.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y CAD, Mejores criterios para una mejor evaluación: Definiciones revisadas de los criterios de evaluación y principios para su utilización. 2018-2019.
- OIT, Consejo de Administración, GB.331/PFA/4, Sección de Programa, Presupuesto y Administración, Estrategia en materia de conocimientos 2018-2021, 2017.
- OIT, Consejo de Administración, Sección de Programa, Presupuesto y Administración PFA, Evaluaciones de alto nivel de las estrategias y los Programas de Trabajo Decente por País, 2020.
- OIT, Plan de Acción de la OIT sobre la igualdad de género 2010-2015, Fase II: Armonizada con el Programa y Presupuesto para el bienio 2012-2013, Ginebra 2013.
- Documentos Proyecto entregados en el Google Drive.
- UNUDI, presentación del proceso de la Cumbre de Desarrollo Productivo

19. ANEXOS

ANEXO 1. PLANTILLA DE LECCIONES APRENDIDAS

<h2 style="margin: 0;">ILO Lesson Learned Template</h2>	
<p>Project Title: Desarrollo regional productivo, sostenible y con mejores condiciones de seguridad y salud en la minería y manufactura de Bolivia.</p> <p>Project TC/SYMBOL: BOL/18/01/RBSI)</p> <p>Name of Evaluator: Kathlen Lizárraga Zamora Date:</p> <p style="font-size: small; color: white;">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.</p>	
LL Element	Text
Brief description of lesson learned (link to specific action or task)	La apertura del Proyecto de lo regional (Cochabamba y Potosí) y sectorial (minería y manufactura) a lo nacional y multisectorial, significó ajustes en la ejecución y abrió un abanico de acciones cuyos procesos no pueden ser reconstruidos solamente desde la perspectiva de los actores participantes entrevistados para esta evaluación. El proyecto adoleció de falta de reportes o registros en planificación y monitoreo, donde se puedan ver las acciones y entender los procesos llevados a cabo en relación con cada componente y producto. Esta situación se explica en parte por la falta de un asistente técnico y la intermitencia del asistente administrativo, pero dificultó el aprendizaje organizacional y fue un elemento que complicó en gran medida la realización de la evaluación. Desde esta perspectiva es importante tomar en cuenta las capacidades humanas para gestionar proyectos estratégicos y con presupuesto elevado como es el BOL112. (C1, C2, C5, C7, R1, R2, BP1)
Context and any related preconditions	El Proyecto cuenta con un documento de proyecto con una ToC sólida que permite entender la lógica de articulación las acciones de SST con el rendimiento y la productividad trabajando en tres niveles. Este diseño fue dejado a un lado cuando se decidió participar en la Cumbre de Desarrollo Productivo. Posteriormente se trabajó a “solicitud” de los mandantes y los resultados fueron reportados sin especificar los cambios ni mostrar cómo se entrelazan las actividades. No fue posible reconstruir los procesos.
Targeted users / Beneficiaries	Oficina de Países Andinos, Oficina de Proyectos de Bolivia
Challenges /negative lessons - Causal factors	Se buscaron resultados de Proyecto en una actividad que incluye a todas las instancias del Gobierno. Los objetivos del Proyecto fueron abiertos hacia el alcance nacional. Por ello no es posible encontrar resultados de impacto sobre las regiones y sectores donde se previa el trabajo.
Success / Positive Issues - Causal factors	Desde el componente de SST se pudo crear una respuesta rápida a las necesidades por información actualizada, capacitación, comunicación a la población boliviana. El desarrollo de instrumentos para la “vuelta al trabajo” en los rubros con mayor presencia de trabajadores como los protocolos para agricultura y trabajo doméstico, constituyen un aporte importante para Bolivia.
ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	Los equipos de Proyecto deben estar conformados antes del inicio del Proyecto. Es importante garantizar la continuidad de los contratos asegurando que no haya rotación de personal entre proyectos, mientras exista un compromiso con un cierto proyecto.

ILO Lesson Learned Template

Project Title: Desarrollo regional productivo, sostenible y con mejores condiciones de seguridad y salud en la minería y manufactura de Bolivia.

Project TC/SYMBOL: BOL/18/01/RBSI)

Name of Evaluator: Kathlen Lizárraga Zamora Date:

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)	L2. La emergencia sanitaria y las actividades en SST de este Proyecto ha demostrado que para tomar decisiones informadas en crisis es importante contar con datos y estadísticas adaptados a la realidad de los trabajadores y empleadores para apoyar la toma de decisiones protegiendo al trabajo y tomando en cuenta las restricciones de los empleadores. Las actividades del Proyecto presentan grandes logros en generación de conocimiento. Este esfuerzo podría ser mejor capitalizado si existiera información ordenada y accesible en el internet. (C2, C6, C5, R3, R1, BP2, R4)
Context and any related preconditions	La emergencia sanitaria determinó la necesidad de contar con datos sobre las características del mercado laboral y condiciones de los trabajadores adaptados a Bolivia. Estos datos no son calculados por el INE que trabaja con metadatos de comparación internacional.
Targeted users / Beneficiaries	OIT
Challenges /negative lessons - Causal factors	Las medidas de control de la emergencia sanitaria decretadas por el Gobierno no tomaron en cuenta la situación real de los trabajadores y empleadores. Fueron medidas universales con costos de oportunidad para los mandantes y la población porque no permitían discriminar entre necesidades reales, tipo de contratos y condición laboral o de pobreza.
Success / Positive Issues - Causal factors	La sociedad y la OIT han percibido la necesidad de contar con conocimiento y datos actualizados y calculados a partir de la filosofía de su mandato. Es necesario que la Agencia se convierta en un referente cualitativo y cuantitativo de la temática del trabajo y empleo.
ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	Gestionar un banco de datos actualizado sobre trabajo y empleo, tomando en cuenta los ejes transversales de trabajo de la OIT: dialogo social, enfoque de género, sostenibilidad medio ambiental y trabajo decente. La Agencia debería ser un referente cuantitativo en este tipo de estadísticas.

ILO Lesson Learned Template

Project Title: Desarrollo regional productivo, sostenible y con mejores condiciones de seguridad y salud en la minería y manufactura de Bolivia.

Project TC/SYMBOL: BOL/18/01/RBSI)

Name of Evaluator: Kathlen Lizárraga Zamora Date:

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)	L3. El acompañamiento a procesos como el de desarrollo productivo y el apoyo al manejo de la Pandemia, ha mostrado la necesidad de ajustar algunos instrumentos de manejo de proyectos: 1) los instrumentos rígidos como los términos de referencia por producto, han generado trabajo adicional tanto en el EP como en los colaboradores externos e instituciones asociadas con la implementación, debido a que no es posible predecir las características de los productos al momento de diseñar y definir los TORS, 2) En consonancia con la identificación y valoración de las áreas de trabajo transversales de la OIT especificadas en el PRODOC y en los TORS, es importante definir indicadores de desempeño y medición, de manera que, en el proceso de evaluación, la valoración de estas dimensiones no quede bajo la responsabilidad exclusiva de la evaluación. 3) Es necesario mejorar la dimensión de sostenibilidad en el manejo y entrega de proyectos. El instrumento que se podría ajustar es el del informe final, incluyendo un espacio para la medición/descripción de la sostenibilidad por acciones o componentes en el corto, mediano y largo plazo. (C3, C4, C6, C8, R1, R4)
Context and any related preconditions	Las actividades en el eje de SST en contexto de Pandemia, significaron un aprendizaje para todos los actores. El apoyo que contrató la OIT mediante consultores y expertos fue realizado con TDRs que preveían la conclusión de ciertos productos inflexibles.
Targeted users / Beneficiaries	OIT, Oficina de Países Andinos, Oficina de Trabajadores, Oficina de Empleadores.
Challenges /negative lessons - Causal factors	El fenómeno cambiante y desconocido del Covid-19 hizo necesario el trabajo acompañando procesos de forma flexible y no de corte transversal como estipulaban los contratos. Esto generó que se produzca mucha documentación que quedó sin uso, pero representó una carga adicional de trabajo para los consultores externos.
Success / Positive Issues - Causal factors	La cooperación entre proyectos y personas ha mostrado la ventaja de crear sinergias entre equipos y proyectos y aprendizaje para manejar situaciones de crisis. Estos esfuerzos deben ser entendidos desde la perspectiva de la sostenibilidad.
ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	De acuerdo al tipo de Proyecto, prever la contratación de consultores en línea y/o por producto.

ANEXO 2. PLANTILLA DE BUENAS PRÁCTICAS

ILO Emerging Good Practice Template

Project Title: Desarrollo regional productivo, sostenible y con mejores condiciones de seguridad y salud en la minería y manufactura de Bolivia.

Project TC/SYMBOL: BOL/18/01/RBSI

Name of Evaluator: Kathlen Lizárraga Zamora

Date:

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.)	BP 1. Apoyar procesos de acuerdo a las prioridades de los mandantes y exigencias del contexto, permiten fortalecer el rol social de la Agencia, consolidar sus áreas de expertise y posicionar la agenda de trabajo de la OIT y de los ODS. El aporte de la OIT durante el contexto de pandemia se hizo visible mediante las actividades de formación, capacitación, información y comunicación, ejerciendo una contribución importante para la “vuelta al trabajo” al desarrollar protocolos y herramientas de apoyo para el manejo de la emergencia sanitaria por rubro y ocupación. (C1, C5, C8, L1)
Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability	La Pandemia ha permitido visibilizar la importancia del trabajo consensuado, cooperativo y los temas relevantes para la OIT.
Establish a clear cause-effect relationship	Las medidas adoptadas durante la emergencia sanitaria han repercutido en mayor medida sobre los trabajadores por cuenta propia y menos (en la primera fase) sobre el empleo y ha mostrado la importancia de las SST, de la cooperación entre trabajadores y empleadores.
Indicate measurable impact and targeted beneficiaries	75% de la PEA boliviana se encuentra en la informalidad, sin seguridad social y sin conocimiento sobre la SST.
Potential for replication and by whom	Todas las actividades productivas deben contar con protocolos de seguridad para poder atender emergencias de todo tipo y/o crear una cultura de convivencia en base a reglas sociales y de grupo.
Upward links to higher ILO Goals (DWCPs, Country Programme Outcomes or ILO’s Strategic Programme Framework)	OIT Oficina de Países Andinos
Other documents or relevant comments	NIT que incluyan al sector informal

ILO Emerging Good Practice Template

Project Title: Desarrollo regional productivo, sostenible y con mejores condiciones de seguridad y salud en la minería y manufactura de Bolivia.
Project TC/SYMBOL: BOL/18/01/RBSI

Name of Evaluator: Kathlen Lizárraga Zamora

Date:

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.)	BP 2 Las actividades de investigación y producción de conocimiento, generación de datos y estadísticas ajustadas a la realidad y la realización de actividades dirigidas a beneficiarios finales como los mineros cooperativos, jóvenes y mujeres, permiten mejorar la toma de decisiones con respecto a las políticas para el trabajo decente por rubro y grupo en profesiones emergentes y consolidadas. Por otra parte, permitieron conocer mejor y visibilizar las condiciones de SST de grupos importantes como los mineros cooperativos y sobre todo de las mujeres. (C2, C5, L2)
Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability	Es primordial mejorar la producción de estadísticas y datos de acuerdo a los estándares de trabajo y ejes transversales de la OIT.
Establish a clear cause-effect relationship	Los datos existentes sobre trabajo, empleo y pobreza no están adaptados a la realidad de grupos informales. En el afán de trabajar desde el enfoque de trabajo y no solo empleo, la OIT necesita crear sus propias estadísticas y datos.
Indicate measurable impact and targeted beneficiaries	Definición de políticas ajustadas a la realidad. Mandantes
Potential for replication and by whom	Oficinas de la OIT
Upward links to higher ILO Goals (DWCPs, Country Programme Outcomes or ILO's Strategic Programme Framework)	División de estadísticas y análisis del empleo, empresas sostenibles, skills, etc.
Other documents or relevant comments	Se debería pensar en generar alianzas estratégicas con institutos de investigación que tienen capacidad instalada y expertise en manejo de datos (ARU, INESAD, SDSN)

ANEXO 3 MATRIZ DE EVALUACIÓN

CRITERIO	PREGUNTA DE EVALUACIÓN	CRITERIO DE VALORACIÓN (ENJUICIAMIENTO)	INDICADOR	FUENTES	MÉTODOS
Relevancia					
Concepto: Alineación estratégica.	P 1 ¿En qué medida el Proyecto se ajusta a las prioridades del Gobierno de Bolivia en cuanto a competitividad y SST, los objetivos estratégicos de la OIT, el marco de asistencia de las naciones unidas para el desarrollo (MANUD), los objetivos de desarrollo sostenible (Agenda 2030)?	1.1. Valoración del alineamiento del Proyecto a los objetivos de política del gobierno y si esta alineamiento ocurre a nivel estratégico y/o operativo.	1.1 Nivel de alineamiento estratégico entre los objetivos del Proyecto y la competitividad basada en innovación, productividad e informalidad en el sector de manufactura particularmente de Cochabamba.	1) Revisión documental, 2) EA	Cualitativo
			1.2 Nivel de alineamiento estratégico entre los objetivos del Proyecto y las acciones de SST en el sector de minería particularmente en Potosí	1) Revisión documental, 2) EA	Cualitativo
		1.2. Valoración del alineamiento del Proyecto al marco de asistencia para el desarrollo planteado por organismos internacionales y si este alineamiento ocurre a nivel estratégico y/o operativo	1.1 Nivel de alineamiento del documento de proyecto con el Resultado 4 y 7 del P&P, sus indicadores y los ODS 5, 8, 9 y 17.	1) Revisión documental, 2) EA	Cualitativo
			1.2 Nivel de alineamiento estratégico y operativo con el principio del Tripartismo, y los principios de trabajo de la OIT (estándares internacionales de trabajo, equidad de género, diálogo social y transición justa a la sostenibilidad medio ambiental).	1) Revisión documental, 2) EA	Cualitativo
Concepto: Estrategia de adaptación al COVID-19.	P 2 ¿En qué medida se ha diseñado o rediseñado la intervención del reto COVID-19?	2.1 Valoración del rediseño del Proyecto basado en diagnósticos sobre el impacto del COVID-19, evaluaciones socioeconómicas de las Naciones Unidas, diagnósticos nacionales de trabajo decente de la OIT, y diagnóstico de las realidades y necesidades de los mandantes a nivel nacional.	2.1. Grado de ajuste de los objetivos, estrategias y acciones del Proyecto en el contexto de la crisis por COVID-19.	1) Revisión documental, 2) EA	Cualitativo
			2.2. Porcentaje de población objetivo alcanzada con acciones en el marco de la crisis de la COVID-19.	1) Revisión documental,	Cualitativo/ cuantitativo
			2.3. Grado de alineación de respuesta COVID-19 con la Evaluación Socioeconómica de las Naciones Unidas, los diagnósticos nacionales de trabajo decente de la OIT.	1) Revisión documental, 2) EA	Cualitativo
Concepto: Alineamiento sensible a la igualdad de género.	P3 ¿Es el Programa pertinente con las necesidades diferenciadas por razón de género?	3.1. Valoración de la identificación de las necesidades diferenciadas de las mujeres y hombres en el espectro de incidencia del Proyecto.	3.1. Nivel de sensibilidad a cuestiones de género reflejados en los documentos y acciones de identificación.	1) Revisión documental, 2) EA, 3) Encuesta	Cualitativo
		3.2 Valoración de la adaptación del Programa a la estrategia de OIT sobre igualdad de género y no discriminación.	3.2. Grado de adaptación de los documentos y acciones del Proyecto en razón de género.	1) Revisión documental.	Cualitativo

CRITERIO	PREGUNTA DE EVALUACIÓN	CRITERIO DE VALORACIÓN (ENJUICIAMIENTO)	INDICADOR	FUENTES	MÉTODOS
Validez del diseño					
Concepto: Coherencia del diseño con relación a la problemática.	P4. ¿Es la teoría del cambio del Proyecto comprensiva e ilustra cómo y porqué se pretende generar impacto sobre la competitividad y SST mediante acciones destinadas a mejorar la innovación, productividad y los altos grados de informalidad y SST tomando en cuenta las necesidades nacionales y las de los departamentos seleccionados?	4.1. Analizar si la estrategia del Proyecto en cuanto a productos originales y reajustados fue realista para alcanzar los resultados esperados por componente y si se identifican los riesgos, supuestos y estrategia de salida.	4.1 Integración de la lógica horizontal y vertical de la cadena programática y operativa del Proyecto según diseño operativo.	1) Revisión documental, 2) EA	Cualitativa
		4.2. Analizar la medida en que el Proyecto recupera el trabajo de otros proyectos de la OIT, trabaja creando sinergias e identifica líneas futuras de trabajo.	4.1. Grado de articulación temática entre proyectos, grado de cooperación entre proyectos.	1) Revisión documental, 2) EA	Cualitativa
		4.3. Valorar la participación y contribución de los mandantes y otras partes interesadas en el diseño y ejecución del Proyecto y su compromiso con la competitividad y la SST.	4.3 Evidencia y grado de participación de los mandantes.	1) Revisión documental, 2) EA	Cualitativa
Concepto: Inclusión de los principios rectores de la OIT.	P5. En qué medida se incluye en el diseño del Proyecto los principios rectores del trabajo de la OIT como el tripartismo y el diálogo social en su diseño?, ¿En qué medida y cómo el diseño del Proyecto y su adaptación consideran los estándares internacionales de trabajo, la equidad de género y la transición justa a la sostenibilidad medio ambiental?	5.1 Participación de organizaciones de trabajadores y empleadores en el diseño de las acciones y en la ejecución del Proyecto mediante el diálogo social y el tripartismo.	5.1 Grado de adecuación de los objetivos del Proyecto a las necesidades de los mandantes.	1) Revisión documental, 2) EA	Cualitativa
		5.2 Valoración de la incorporación del enfoque de género y no discriminación en el diseño y el reajuste del Proyecto.	5.2 Grado de inclusión de estrategias, productos, indicadores y/o presupuesto sensibles a género en la estrategia operativa.	1) Revisión documental, 2) EA	Cuantitativa / cualitativa
		5.3 Valoración de la incorporación de las NIT, las prescripciones de los Convenios Internacionales ratificados por Bolivia, las recomendaciones de la Comisión de Expertos en Aplicación de Convenios y los mecanismos del diálogo social.	5.2 Porcentaje de acciones/productos que toman en cuenta específicamente la no discriminación, inclusión de personas con discapacidad.	1) Revisión documental, 2) EA	Cuantitativa / cualitativa
		5.4 Valoración de la aplicación de los principios de trabajo de la OIT con relación al medio ambiente.	5.3 Estrategias y número de acciones del Programa que contemplan la aplicación de las Normas Internacionales del Trabajo.	1) Revisión documental, 2) EA	Cuantitativa / cualitativa
		5.4 Evidencia y % de acciones que incluyen incorporación de contenido sensible al medio ambiente en el contenido de los documentos y actividades clave.	5.4 Evidencia y % de acciones que incluyen incorporación de contenido sensible al medio ambiente en el contenido de los documentos y actividades clave.	1) Revisión documental, 2) EA	Cuantitativa / cualitativa
Concepto: Adaptación COVID-19	P6 ¿Cómo se adaptó el enfoque de competitividad y SST en la parte operativa y práctica a en respuesta la crisis de la COVID-19? Cómo se manejaron los tiempos y recursos de la estrategia de adaptación? ¿En qué medida la versión ajustada del Proyecto se basa en un TOC sólida para una acción integrada y armonizada con las operaciones existentes de la OIT con las necesidades de los mandantes en condiciones de Pandemia?	6.1 Valorar las actividades de adaptación en competitividad con respecto el "Marco Estratégico de la OIT en respuesta al COVID-19".	6.1 Número de actividades de adaptación para la innovación, productividad y reducción de la informalidad.	1) Revisión documental, 2) EA	Cuantitativa / cualitativa
		6.2 Valorar las acciones específicas de adaptación de la SST a las condiciones de seguridad y salud generadas por la pandemia con respecto al "Marco Estratégico de la OIT en respuesta al COVID-19".	6.2 Porcentaje y tipo de actividades adaptadas.	1) Revisión documental, 2) EA	Cuantitativa / cualitativa
		6.3 Valorar el manejo de las actividades específicas para el rubro manufacturero y minero dentro de la estrategia de adaptación.	6.3. Porcentaje y tipo de actividades para la adaptación al COVID-19 por rubro.	1) Revisión documental, 2) EA	Cuantitativa / cualitativa
		6.4 Valorar la estrategia de género en condiciones de COVID-19.	6.4 Número de actividades específicas para la atención por género.	1) Revisión documental, 2) EA	Cuantitativa / cualitativa

CRITERIO	PREGUNTA DE EVALUACIÓN	CRITERIO DE VALORACIÓN (ENJUICIAMIENTO)	INDICADOR	FUENTES	MÉTODOS
Efectividad					
Concepto: Alcance de resultados	P7 ¿Es el modelo de dos componentes y dos sectores adecuado para alcanzar los objetivos relacionados con la mejora de la competitividad en el sector manufacturero y la SST sobre todo en el sector minero? ¿Hubieron logros no previstos emergentes de la implementación? Es el modelo de implementación el adecuado para atender y fomentar la participación de los actores del tripartismo mediante el diálogo social?	7.1 Pertinencia del modelo de dos componentes, dos sectores y acciones piloto para apoyar a la mejora de la competitividad del sector productivo y del rubro seleccionado. 7.2 Valoración de las herramientas y estrategias para apoyar en la mejora de la competitividad, sobre todo en manufactura en Cochabamba. 7.3 Valoración de las actividades utilizadas para alcanzar los resultados en SST sobre todo en minería y Potosí. 7.4 Identificación de productos/procesos/resultados no planificados	7.1 Existencia de acciones concretas por rubro y efectos de escala y alcance. 7.2 Número y tipo de actividades realizadas para mejorar la competitividad en innovación, productividad e informalidad total y en Cochabamba. 7.2 Número y tipo de actividades realizadas para mejorar la seguridad y salud en el trabajo, particularmente en el sector minero y en Potosí. 7.4 Porcentaje de resultados no planificados con respecto a los resultados totales.	1) Revisión documental, 2) EA 1) Revisión documental, 2) EA 1) Revisión documental, 2) EA 1) Revisión documental, 2) EA	Cuantitativa / cualitativa Cuantitativa / cualitativa Cuantitativa / cualitativa Cuantitativa / cualitativa
Concepto: Pertinencia y efectividad de la adaptación al COVID-19	P8. Qué resultados se observan de la adaptación de herramientas y contenidos en el marco de la pandemia Covid-19? Qué resultados cualitativos se pueden observar de las actividades de coordinación tripartitas? Ha existido colaboración dentro del SNU y de los mandantes para enfrentar los desafíos de la COVID-19?	8.1 Valoración de las actividades para garantizar el alcance de resultados del Proyecto. 8.2 Valoración de la organización y realización de actividades prácticas de aprendizaje en condiciones de lock 8.3 Valoración de la cooperación entre proyectos concurrentes de la OIT.	8.2 Número de actividades realizadas en forma tripartita. 8.2 Número de documentos temáticos producidos y aplicación. 8.1 Porcentaje de actividades de capacitación para actores del tripartismo como porcentaje del total. 8.3 Número de proyectos concurrentes y ejes temáticos.	1) Revisión documental, 2) EA 1) Revisión documental, 2) EA 1) Revisión documental, 2) EA	Cuantitativa / cualitativa Cuantitativa / cualitativa Cuantitativa / cualitativa Cuantitativa / cualitativa
CRITERIO	PREGUNTA DE EVALUACIÓN	CRITERIO DE VALORACIÓN (ENJUICIAMIENTO)	INDICADOR	FUENTES	MÉTODOS
EFFECTIVIDAD DE LOS ARREGLOS DE GESTIÓN					
Concepto: Efectividad de los arreglos de gestión.	P.9. Cuan efectivo fue el apoyo (técnico y político) brindado por la OIT para la realización de los productos del Proyecto?, Qué rol jugó el CIF-Turin? Qué resultados ha producido la cooperación con ONUDI? Qué elementos positivos y negativos se pueden identificar?	9.1 Valorar el apoyo técnico de la OIT en el tema de desarrollo productivo, competitividad y SST. 9.2 Valorar la participación del CIF Turin en las actividades de capacitación y formación a actores tripartitos. 9.3 Valoración de la participación y trabajo conjunto de ONUDI en el Proyecto. 9.4 Indagación sobre la participación de la Oficina de Proyectos de Colombia en el alcance de resultados.	9.1 Apoyo técnico de técnicos de la OIT en el Proyecto. 9.2 Protocolos de adaptación de contenidos. 9.3 Evidencia sobre el trabajo con ONUDI. 9.4 Protocolo de participación y contenido.	1) Revisión documental, 2) EA 1) Revisión documental, 2) EA 1) Revisión documental, 2) EA 1) Revisión documental, 2) EA	Cualitativa Cualitativa Cuantitativa / cualitativa Cualitativa
Concepto: Efectividad de la gestión con instituciones del contexto	P10. ¿Cuán efectivas fueron las acciones de cooperación del Proyecto con instituciones involucradas en las temáticas objetivo? En qué medida la cooperación contribuyó al alcance de resultados? Qué rol jugaron las capacidades de los actores involucrados en el alcance de los resultados?	10.1 Valoración de las acciones de cooperación del Proyecto con los mandantes y sus instituciones asociadas. 10.2 Valoración del aporte de otras instituciones/ cooperaciones en el alcance de resultados.	10.1 Número y protocolo de cooperación de Instituciones cooperantes / socias. 10.2 Nivel de concurrencia de objetivos del Proyecto con los de otras instituciones participantes.	1) Revisión documental, 2) EA 1) Revisión documental, 2) EA	Cuantitativa / cualitativa Cualitativa
Concepto: Manejo del conocimiento	P 11. Existen mecanismos de seguimiento para el avance en el cumplimiento de productos y resultados?, Cómo se realiza el proceso de toma de decisiones?, Existe información desglosada en las categorías relevantes?, Existe sistematización del conocimiento generado?	11.1 Medida en que existen mecanismos de seguimiento y monitoreo. 11.2 Valoración de la estrategia de manejo del conocimiento.	11.1 Número y tipo de instrumentos de seguimiento. 11.2 Documentos de sistematización de los procesos realizados para alcanzar los productos.	1) Revisión documental, 2) EA 1) Revisión documental, 2) EA	Cuantitativa / cualitativa Cuantitativa / cualitativa

CRITERIO	PREGUNTA DE EVALUACIÓN	CRITERIO DE VALORACIÓN (ENJUICIAMIENTO)	INDICADOR	FUENTES	MÉTODOS
Eficiencia en el uso de recursos					
Concepto: Eficiencia de la gestión financiera y administrativa	P12 En qué medida la ejecución financiera ha sido coherente con los resultados esperados por componente? Cómo se manejó el financiamiento de la fase reajustada?. Cómo se distribuyeron los recursos para alcanzar los resultados por componente, por sector y por departamento (Cochabamba, Potosí)?	12.1 Contrastar la ejecución por componente y por rubro con los resultados alcanzados por componente y producto.	12.1 Ejecución financiera	1) Revisión documental	Cuantitativa
		12.2 Distribución de los recursos y esfuerzos humanos y técnicos por categoría de análisis.	12.2 Nr. de talleres, estudios y actividades por componente y producto.	1) Revisión documental, 2) EA	Cuantitativa
		12.3 Utilización del presupuesto por fases , productos y de acuerdo a los principios de trabajo de la OIT.	12.3 Ejecución presupuestaria por categoría de análisis	1) Revisión documental, 2) EA	Cuantitativa
Concepto: Colaboración temática, canales de intercambios.	P13 Cúan efectivo es el apoyo técnico y político brindado por la OIT? En que medida el Proyecto solicita y hace uso de apoyo técnico de la OT y OE, del CIF-Turín para diseñar las acciones y ofrecer una respuesta a la crisis del COVID? Qué resultados concretos se pueden observar del trabajo coordinado con otros proyectos y con ONUDI?	13.1 Valoración del grado de Integración del trabajo del Proyecto dentro de la oficina de Bolivia, Oficina de Países Andinos, OT y OE, Oficina de Colombia.	13.1 Evidencia sobre articulación y continuidad de los ejes temáticos en el marco de las instituciones de la OIT, del Tripartismo y de la Oficina de Países Andinos.	1) Revisión documental, 2) EA	Cualitativa
		13.2 Valoración de las actividades realizadas con el apoyo del CIF-Turín en la oferta de capacitaciones y la adaptación al COVID-19 en SST.	13.2 Protocolos de cursos y contenidos.	1) Revisión documental, 2) EA	Cuantitativa / cualitativa
		13.3 Valoración del grado, objetivos e instancias de relacionamiento y cooperación entre OIT y ONUDI	13.3 Esquema de colaboración OIT-ONUDI.	1) Revisión documental, 2) EA	Cuantitativa / cualitativa
		13.4 Nivel de articulación del Programa con otros Programas y Programas de la OIT y del SNU en Bolivia.	13.4 Instancias de articulación y frecuencia.	1) Revisión documental, 2) EA	Cuantitativa / cualitativa
Concepto: Crisis y sinergias.	14. En qué medida el Proyecto ha aprovechado los recursos financieros asignados, o ha apalancado nuevos con la finalidad de mitigar los efectos del COVID-19? Qué criterios fueron tomados en cuenta para realizar las asignaciones de recursos?, existe correspondencia entre las acciones ajustadas y los principios de trabajo de la OIT?	14.1 Valoración de la estrategia ajustada en función del uso de recursos financieros y humanos.	14.1 Ejecución financiera por componente y producto ajustado.	1) Revisión documental, 2) EA	Cuantitativa / cualitativa
		14.2 Valoración de la estrategia ajustada en función de la asignación de recursos en relación con los principios de trabajo de la OIT.	14.2 Porcentaje de recursos asignados por componente y producto de la fase ajustada.	1) Revisión documental, 2) EA	Cuantitativa / cualitativa
ORIENTACIÓN HACIA EL IMPACTO Y LA SOSTENIBILIDAD					
Concepto: desarrollo de capacidades	P15 Existen capacidades desarrolladas por el Proyecto a a nivel institucional y de políticas públicas nacionales o departamentales que promuevan la competitividad entendida como mayor productividad, innovación, diversificación, reducción de la informalidad y SST?	15.1 Indagar sobre las capacidades desarrolladas en los actores del tripartismo para mejorar la competitividad y la SST.	15.1 Número de Resoluciones, políticas o acciones influidas por el trabajo del Proyecto.	1) Revisión documental, 2) EA	Cuantitativa / cualitativa
		15.2 Valorar las capacidades desarrolladas en los beneficiarios finales para mejorar la competitividad en la	15.2 Porcentaje de personas con capacidades mejoradas y desarrolladas	1) Encuestas en línea	Cuantitativa
		15.3 Indagar sobre la existencia de aportes, planes, políticas para impulsar resultados del Proyecto.	15.3 Actividades resultantes del trabajo del Proyecto.	1) Revisión documental, 2) EA	Cuantitativa / cualitativa
Concepto: conocimiento sobre los riesgos y manejo del COVID-19	16. En qué medida a través de la campaña comunicacional se ha contribuido a a sensibilizar a la población para que prevenga y mitigue los riesgos asociados a la Pandemia? Existe evidencia de que el conocimiento generado se extiende hacia otros rubros/emprendimientos/beneficiarios?	16.1 Valorar cómo, el contar con información adaptada incide sobre el comportamiento de los actores con respecto a la COVID-19.	16.1 Porcentaje de beneficiarios que modificaron su comportamiento debido a las acciones del Proyecto.	1) Encuestas en línea	Cuantitativa
		16.2 Valorar el uso y probable efecto multiplicador del conocimiento sobre otros sectores/actores.	16.1 Porcentaje de emprendimientos que declaran haber modificado su proceso productivo debido a la información generada por el Proyecto.	1) Encuestas en línea	Cuantitativa
		16.3 Valorar el uso del conocimiento generado en las actividades de los actores del Tripartismo.	16.2 Percepciones acerca de cambios generados gracias a las acciones del Proyecto.	1) Revisión documental, 2) EA	Cuantitativa / cualitativa
			16.3 Evidencias sobre el uso del conocimiento generado en el marco del tripartismo en las organizaciones propias de los mandantes.	1) Revisión documental, 2) EA	Cuantitativa / cualitativa

ANEXO 4 MATRIZ DE COMPONENTES, ACTIVIDADES Y PRODUCTOS

	Proyecto original : 17.12.2018 - Diciembre 2019	Proyecto reformulado : (enero 2020) Octubre 2020 - Junio 2021	
Componente 1: Implementación de dos modelos de intervención en las regiones de Potosí y Cochabamba en los sectores de minería y manufactura respectivamente con el fin de incrementar sus niveles de productividad, innovación, y SST	Producto 1.1: Establecimiento de dos espacios de diálogo tripartitos en las regiones de Potosí y Cochabamba en los sectores de minería y manufactura respectivamente, promoviendo la paridad de género (febrero 2019 - diciembre 2020).	Componente 1: Promoción del desarrollo de empresas sostenibles como generadoras de empleo y promotoras de innovación y trabajo decente en el sector manufacturero.	Producto 1.1: Generación de información sobre el impacto de la COVID-19 en el mundo del trabajo, así como las oportunidades para promover el desarrollo económico y el empleo
	Producto 1.2: Diagnósticos en los territorios y sectores a trabajar, sobre niveles de competitividad (innovación, productividad, diversificación productiva y condiciones de entorno, sobre la base de los 17 Pilares definidos en la Conferencia Internacional del Trabajo del 2007), y condiciones laborales (con énfasis en SST y brechas y problemáticas de género) (febrero 2019 - junio 2019).		Producto 1.2: Propuestas tripartitas de política pública y marco normativo a nivel nacional y regional de Cochabamba, orientadas a aumentar la productividad económica, mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación en el sector de la manufactura.
	Producto 1.3: Propuesta tripartita de Reglamento Nacional de Centros de Tecnología e Innovación Productiva, en el marco de la Ley 497, como de la reconfiguración de dos Centros que incorpore un enfoque de SST, producción más limpia y equidad de género) en las regiones de Cochabamba y Potosí en los sectores de manufactura y minería respectivamente. El producto incluye viajes de intercambio de dirigentes tripartitos, elaboración de estudios de casos exitosos de centros parecidos en la región (febrero 2019 - julio 2019)		Producto 1.3: Reconfiguración de los Centros Tecnológicos de Innovación Productiva (CETIP)
	Producto 1.4: 4 propuestas tripartitas (dos por región) de políticas, programas o marcos normativos (incluyendo ratificación de convenios), tanto a nivel local como nacional, en temas de desarrollo productivo (que incluyen aspectos de innovación, productividad, diversificación productiva, etc.) y de condiciones laborales (equidad de género y SST). El producto incluye la realización de campañas por parte de los actores para la ratificación de Convenios 176 y 187 de la OIT (mayo 2019 – diciembre 2020)		Componente 2: Fortalecimiento de la CEPB, la COB, Ministerio de Trabajo y Ministerio de Desarrollo Productivo a través de la generación de conocimientos sobre desarrollo productivo y seguridad y salud en el trabajo para la participación activa en procesos de diálogo social y formulación de propuestas de políticas públicas.
Componente 2: Fortalecimiento de los actores tripartitos nacionales, en especial a la COB y a la CEPB, como a sus afiliados/agremiados locales en Cochabamba y Potosí	Producto 1.5: 10 pequeñas empresas (en el sector manufacturero de Cochabamba) y 10 ingenios mineros de Potosí reciben la transferencia de conocimientos sobre buenas prácticas en SST e ideas innovadoras para mejorar la productividad (incluyendo temas relativos a sistemas de producción más limpia) de las empresas líderes de sus regiones (mayo 2019 – marzo 2020)	Producto 2.2: La CEPB ha producido análisis y realizado actividades de promoción y formación sobre la evolución del entorno empresarial, con el fin de influir en la formulación de políticas públicas de desarrollo productivo tanto a nivel regional de Cochabamba y Potosí, como en el ámbito nacional.	
	Producto 2.1: Programa de formación a 100 dirigentes de OT y OE a nivel nacional y regional (Potosí y Cochabamba), la mitad de ellos mujeres, que considere temas como SST, productividad, innovación, diversificación productiva, equidad de género, normas internacionales del trabajo y ODS. El producto contempla el establecimiento de una red de 20 formador de formadores por actor y viajes de delegaciones tripartitas al CIF de Turín para la formación en NITs. El producto contempla la sensibilización de actores tripartitos en las conclusiones de los órganos de control de la OIT para el posterior seguimiento de los actores (enero 2019 - noviembre 2020).	Producto 2.3: Se ha fortalecido y generado mayor capacidad institucional en las organizaciones de trabajadores tanto a nivel nacional (COB) como departamental (CODEs), sobre conocimientos en desarrollo productivo y SST para la formulación de propuestas de políticas públicas.	
	Producto 2.2: 6 propuestas de política o de legislación, tres por actor (OT y OE), elaborados individualmente en SST y en desarrollo productivo (innovación, diversificación productiva, productividad, producción más limpia, etc.) en las regiones y sectores a trabajar. Estas propuestas requerirán de asistencia técnica (consultorías, diagnósticos, viajes de intercambio) y algunas estarán especialmente orientadas a la ratificación del C176 y/o promoción de la ratificación de otros convenios 155, 161, 187. Las propuestas serán presentadas al proceso de diálogo tripartito promovido por este CPO como a otras instancias según la agenda de las OT		
	Producto 2.3: Estrategia de comunicación e incidencia política elaborada e implementada por actor (OT y OE) para la aprobación de las propuestas trabajadas en el presente CPO. Incluye consultoría, videos, material divulgativo, ferias, etc. (mayo 2019 - diciembre 2020)		

ANEXO 5 LISTA DE ACTORES ENTREVISTADOS

NOMBRE	INSTITUCIÓN	CARGO	ROL EN EL PROYECTO
Funcionarios OIT			
Elena Montobbio	OIT	Director/a Oficina de País	Orientación estratégica
Italo Cardona	OIT	Especialista	Supervisor del Proyecto
John Bliet	OIT	Especialista en Desarrollo Productivo	Orientación estratégica para temas relacionados con Desarrollo Productivo
Fino, Marialaura	OIT	Especialista en Normas Internacionales	Orientación estratégica para temas relacionados con las NIT
Guataqui Cervera, Schneider	OIT	Coordinador del Proyecto en SST - OIT Colombia	Punto focal en Colombia para coordinación de temas relacionados a SST
Chandni Lanfranchi	OIT	Oficial técnico de Desarrollo de Pymes y formalización	Coordinación con actividades relacionadas a las Pymes del BOL 112
Carla De Gumucio	OIT	Coordinadora del Proyecto SCORE	Coordinación con actividades relacionadas a Pymes con el BOL 112
Dalitz Brozovich	OIT	Coordinador/a del Proyecto	Responsable de la implementación del Proyecto
Alejandra Rivera Via	OIT	Asistente Administrativa y	Asistente Administrativa y Financiera
Representantes de Gobierno			
Nelson Aruquipa	Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía	Viceministro de la Micro y Pequeña Empresa	Autoridad del MDPyEP - aliado en la ejecución del Proyecto
Jorge Guerrero	PRO-BOLIVIA	Director de Planificación de PRO-BOLIVIA	Técnico de PROBOLIVIA con el que se coordinó la AT de los CETIP
Representantes de Empleadores			
Rodrigo Agreda Gómez	Confederación de Empresarios Privados de Bolivia (CEPB)	Director Ejecutivo	Autoridad con quien se coordinó la implementación del Proyecto en el ámbito del sector privado (CEPB)
José Luis Valencia Aquino	Confederación de Empresarios Privados de Bolivia (CEPB)	Director de Estudios Económicos, Programas y Proyectos	Técnico responsable de la ejecución del Acuerdo de implementación con la CEPB.
Representantes de Trabajadores			
Lucas Yujra Cruz	Central Obrera Boliviana (COB)	Secretario de Prensa y Propaganda	Punto focal para la implementación de las actividades comunicacionales con la COB.
Representante del SNU			
Gerardo Polo	ONUDI	Coordinador Programa País	Aliado con el que se coordinó la implementación de la Cumbre de Desarrollo Productivo de Cochabamba.
Ernesto Perez de Rada	Of. Coord. Res.	Economista de la Oficina de la Coordinadora Residente del Sistema de Naciones Unidas en Bolivia	Asistió como panelista en el evento de SST, en reemplazo de la Coordinadora Residente
Socios implementadores			
Ana María Aranibar	Cumbre del Sajama	Directora	Aliada para la implementación de actividades con cooperativas mineras.
Jorge Vidaurre		capacitador curso virtual de seguridad ocupacional	Cooperan en la realización de la encuesta en línea a trabajadores mineros participantes del curso de seguridad ocupacional
Daniel la Fuente		Director de Proyectos	
Marco		Técnico	
Sergio Valle	FUNDETIC-BOLIVIA	Presidente ejecutivo	Aliado para la implementación del Programa de Teletrabajo de empresas con el sector privado.
Consultores externos			
Enrique Tribeño	Independiente	Colect	Consultor en capacitación de plataformas educativas a cooperativistas mineros
Juan Manuel Lobatón	Independiente	Colect	Consultor en medios comunicacionales (campañas, videos, cuñas radiales, señalética, infografías y otros)
Candy Sanjines	Independiente	Colect	Consultora en programas de formación técnica CETIP
Sergio G. Villarroel Böhr	Independiente	Colect	Consultor para el Estudio de plataformas (delivery)
Mario Hosse	Independiente	Colect	Consultor en capacitación en SST y medidas de bioseguridad (protocolos COVID-19)
Wilson Jimenez	Fundación ARU	Colect	Estudio sobre el impacto del COVID-19 en el empleo, en la informalidad y en las empresas en Bolivia, con propuestas de política, enfoque de género y énfasis en los jóvenes.
Pablo Rossel	Independiente	Colect	Consultor en la sistematización y análisis de los principales resultados del BOL-112
Daysi Sarzuri	Independiente	Colect	Consultora en Diseño e Implementación de una estrategia de difusión de los principales resultados del Proyecto BOL 112
Pablo Mendieta	CAINCO	Economista de la CAINCO	Participante del Think Thank de Desarrollo Productivo

ANEXO 6 INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN

a) Encuesta

1. Objetivo de la encuesta

Relevar datos sobre la percepción de la “Capacitación virtual en bioseguridad y seguridad ocupacional para mineros del sector cooperativo” desarrollada por Cumbre del Sajama con el apoyo de la OIT.

2. Periodo de realización

El periodo de realización de la encuesta a los **participantes** fue desde el 12 de octubre hasta el 17 de octubre de 2021.

En una primera fase se recolectó datos hasta el 14 de octubre, luego se hizo una nueva consulta el 15 de octubre y la recolección concluyó el 17 de octubre

3. Definición de la población objetivo

Para la encuesta la unidad de análisis o población objetivo fueron las personas que participaron durante las capacitaciones.

4. Marco muestral utilizado

El marco muestral utilizado para la encuesta fue la lista de asistencia de los participantes de los cursos. Según los registros 144 participantes concluyeron la capacitación y obtuvieron certificación.

5. Muestra

Depto	Muestra efectiva		
	Mujer	Hombre	Total
Beni	1		1
Cochabamba		1	1
La Paz	23	20	43
Oruro	4	6	10
Potosí	11	10	21
Santa Cruz	2	1	3
Tarija	2		2
Total	43	38	81

6. Tipo de muestreo

El tipo de muestreo fue por cupos, de acuerdo al requerimiento se intentó alcanzar al menos a 50% del marco muestral de lista.

7. Cuestionario para levantamiento de información

El cuestionario que se envió a los participantes estuvo compuesto de 23 preguntas, las mismas que estaban organizadas en tres partes:

- I. Características generales
- II. Características personales
- III. Valoración de las acciones de capacitación

8. Programa informático de captura de datos

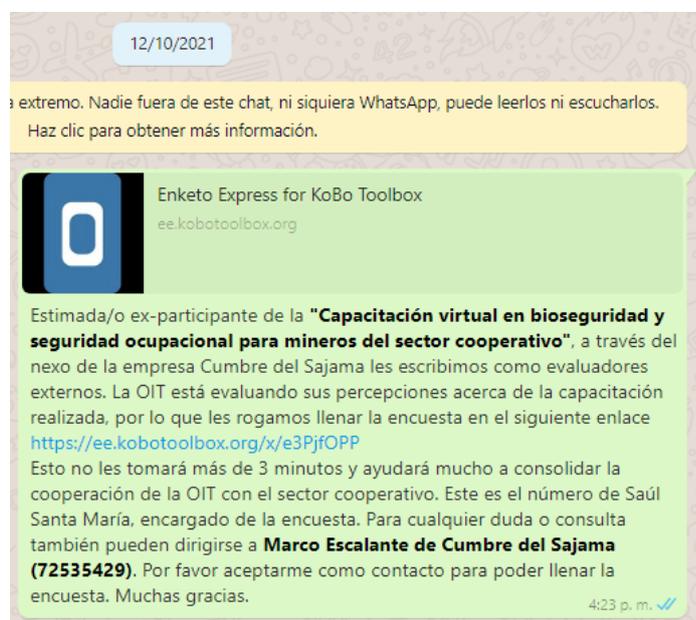
Se utilizó KoboToolbox para recolectar los datos, esta es una herramienta *open source* para encuestas en línea³⁰.

El enlace para acceder a la encuesta a Participantes es el siguiente:

<https://ee.kobotoolbox.org/x/e3PjfOPP>

El enlace de la encuesta fue enviado a los celulares y/o correos electrónicos de cada uno de los participantes.

Primera consulta



Segunda consulta



³⁰ <https://www.kobotoolbox.org/>

9. Procedimiento de revisión de la base de datos.

Se hizo una revisión de las respuestas por cada una de las variables y se elaboró tablas de indicadores de cada una de las variables. Las bases de datos con sus diccionarios de variables y etiquetas se encuentran en el anexo digital en formato SPSS y Excel.

b) Boleta de encuesta

Encuesta de Percepción sobre la “Capacitación virtual en bioseguridad y seguridad ocupacional para mineros del sector cooperativo” desarrollada por Cumbre del Sajama con el apoyo de la OIT

Esta encuesta se realiza como parte de la evaluación final independiente del Proyecto "Desarrollo regional productivo, sostenible y con mejores condiciones de seguridad y salud en el trabajo" el cual apoyó en el desarrollo de la capacitación virtual. Muchas gracias por participar y responder esta encuesta con la verdad. Sus respuestas sólo servirán para mejorar el trabajo de la OIT y su información será protegida y es confidencial.

I. Características generales

P1 Departamento donde trabaja

Chuquisaca
La Paz
Cochabamba
Oruro
Potosí
Tarija
Santa Cruz
Beni
Pando

P2_1 ¿Ud. participó de los cursos?

Si
No

P2_2 ¿Cuáles fueron las razones para no participar de los cursos?

No tenía tiempo
No tenía equipo
No tenía acceso a internet
El internet era muy caro

P3 Seleccione la Federación a la que pertenece

FECOMAN
FEDECOMIN LA PAZ
FERRECO
OTRAS FEDERACIONES
No pertenezco a ninguna federación

P4 ¿Qué tipo de actividad minera realiza?

Trabajo en minería aurífera
Trabajo en minería tradicional (en socavón)
Trabajo a cielo abierto

P5 ¿Cómo adquirió su acción en la Cooperativa?

Compra
Herencia
Otro

II. Características personales

P6 Usted es..

MUJER
HOMBRE

P7 ¿Cuántos años tiene?

P9 ¿Cuál es su nivel máximo de formación?

Leer y escribir
Primaria completa
Primaria incompleta
Secundaria incompleta
Secundaria completa
Educación Laboral o técnica
Educación superior universitaria

Otra

P10 ¿Estuvo a cargo del cuidado o atención de algún miembro de su hogar durante la capacitación? - Puede seleccionar más de una opción

- Bebés/Niños
- Adolescentes
- Personas mayores
- Personas con enfermedad crónica
- Personas con discapacidad permanente
- Personas con Covid-19
- No estuve a cargo

P11 ¿Recibió apoyo de su familia para capacitarse?

- Si
- No

P12 ¿Qué tipo de apoyo? - Puede seleccionar más de una opción

- Cuidaban a los niños/familia
- Apoyaban con los quehaceres de la casa
- Otro

P13 ¿Cuántas personas viven en su hogar?

III. Valoración de las acciones de capacitación

P14 ¿Cuál tipo de información le fue más útil?

- Información bioseguridad sobre el COVID-19
- Información sobre la seguridad y salud en el trabajo (Protección auditiva, enfermedades respiratorias, protección personal, etc.)
- Información sobre los derechos del trabajo

P15 ¿Qué partes de la capacitación considera más relevante?

- Los protocolos de bioseguridad
- Seguridad industrial y salud ocupacional
- Enfermedades profesionales (silicosis, enfermedad por mercurio)
- Protección / señalización / equipos
- Causas de los accidentes

P16 ¿Que contenido le ayuda a desempeñar mejor su trabajo?

- Orden y limpieza
- Uso, manejo y almacenaje de explosivos
- Cuidado y mantenimiento de las perforadoras
- Ventilación de minas
- Riesgo eléctrico
- Riesgo de incendio
- Uso, manejo y almacenaje de sustancias peligrosas

P17 Comparte lo aprendido en el curso?

- Si, con amigos
- Si, con mi familia
- Si, con mi cooperativa
- No

P18 ¿Cuánto le ayudaron las acciones de capacitación para mejorar la forma de ejercer su trabajo?

- Me ayudó mucho
- Me ayudó lo suficiente
- Me ayudó poco
- No me ayudó nada

P19 ¿En cuánto le ayudó el contenido de la capacitación para cuidar su cuerpo/su salud en su trabajo?

- Me ayudó mucho
- Me ayudó lo suficiente
- Me ayudó poco
- No me ayudó nada

P20 ¿Cómo califica la capacitación?

- Excelente
- Muy buena

Buena
Regular
Mala
Muy mala

P21 ¿Cuáles son sus planes a futuro?

Seguir trabajando en la minería
Trabajar en otro rubro
Continuar estudiando

P22. Debido a que eligió la opción mala/muy mala... explique brevemente a qué aspectos negativos se debe esta valoración y si puede de sugerencias para su mejora.

c) Guía de entrevistas abiertas

BOL 112 : Desarrollo regional productivo, sostenible y con mejores condiciones de seguridad y salud en el trabajo en la minería y manufactura de Bolivia						
Guia de entrevista abierta						
Actor (persona entrevistada) _____						
Rol en el Proyecto _____						
Institución/organización de pertenencia _____						
Ciudad/territorio _____						
Hora _____						
Lugar de conexión _____						
Fecha _____						
Participación en productos/actividades:						
	a)					
	b)					
	c)					
Respuestas _____						
Observaciones _____						
Conclusiones _____						

d) Guía de entrevista abierta, semi estructurada y participativa

OIT RBSA-BOL112	
Evaluación Final Independiente Proyecto "Desarrollo regional productivo, sostenible y con mejores condiciones de seguridad y salud en el trabajo en la minería y manufactura de Bolivia"	
Guía de entrevistas semi estructuradas	
Actores: COLEXT	
Buenos días/tardes, soy Kathlen Lizárraga evaluadora del Proyecto RBSA BOL112.... Esta es una evaluación final independiente por lo que toda la información proporcionada en el marco de esta entrevista será manejada de forma confidencial. Quisiéramos saber si tienen algún problema con que grabemos la entrevista. Muchas gracias por su participación.	
Preguntas Generales	
1	Usted participó en el Proyecto con los siguientes productos/acciones:
2	¿ Puede comentarme cómo se involucra con el Proyecto?
3	Cómo es Usted contratado por el Proyecto (Invitación directa, convocatoria...)
4	Trabajó Usted con TDRs o coordinó las acciones con quién?
5	Con quién coordinó Usted temáticamente el contenido/enfoque de su producto?
6	Participó Usted en ambas fases del Proyecto? En la primera, en la segunda?
7	Trabajó Usted enfocado en la región de Cochabamba/ Potosí o su producto tuvo alcance nacional?
Relevancia	
1	Cree Usted que el Proyecto se alinea con las prioridades de Bolivia, del Gobierno de Bolivia?
2	Cree Usted que el Proyecto abordó adecuadamente las prioridades del desarrollo Productivo en Bolivia?
3	Cree Usted que el Proyecto respondió a los retos de la SST adecuadamente?
4	El rediseño del Proyecto atendió las necesidades de SST generadas por el COVID-19?
5	Atiende el Proyecto las necesidades diferenciadas por género de forma adecuada? Puede poner un ejemplo desde la perspectiva?
6	Tomó Usted en cuenta el enfoque de transición justa hacia la sostenibilidad medio ambiental? Me puede dar un ejemplo?
Validez del diseño	
1	Cree Usted que el Proyecto logró el objetivo de aportar al desarrollo, desarrollo nacional, regional? Con qué acciones?
2	Trabajó con un enfoque de competitividad e innovación?
3	Cree Usted que las acciones del Proyecto aportaron a solucionar las necesidades de seguridad y salud en el trabajo? Cómo?
4	Cree Usted que el Proyecto logró aportar a encarar/solucionar las necesidades de bioseguridad en el trabajo generadas por la pandemia de la Covid-19?
5	Coordinó Usted su producto con otros consultores? Coordinó con especialistas de la OIT en Bolivia? En Lima?
6	Coordinó Usted el contenido de su producto con los empleadores y los trabajadores, con el gobierno?
7	Coordinó Usted el enfoque/contenido de su producto con otros proyectos de la OIT?
8	Alguna instancia en la que dialogaron los contenidos/enfoque de su trabajo? Con quienes?
9	Participó Usted en instancias de socialización de los resultados de su trabajo? Con quienes?
10	Incluyó Usted en su trabajo/producto el enfoque de género, la sostenibilidad medio ambiental? En qué forma?
11	En la estrategia de SST con enfoque de bioseguridad, se atendió el enfoque de género?
Efectividad	
1	Participó usted en actividades relacionadas con desarrollo productivo, competitividad, SST, otra...?
2	Participó usted en acciones en los departamentos de Cochabamba y Potosí? Nacionales?
3	En caso de que haya coordinado con trabajadores y/o empleadores, cuales fueron las fortalezas/debilidades de esa coordinación?
4	Realizó Usted actividades específicas para Cochabamba y Potosí?
5	Participó Usted en actividades de adaptación de contenidos a las necesidades generadas por el COVID-19, qué forma tomaron esas actividades?
6	Cómo valoraría la respuesta de las contrapartes/beneficiarios a los resultados de su producto?
7	Existieron actividades de socialización?, con quiénes se realizaron esas actividades?

Efectividad de los arreglos de gestión	
1	Con quién coordinó Usted su trabajo en el nivel temático/de contenidos? Qué forma tomó esa coordinación?
2	Participó Usted en la oferta de acciones de formación, por ejm NIT? Con quién coordinó el contenido de esas acciones?
3	Coordinó Usted su trabajo con otras agencias del SNU? Con cuáles?
4	Coordinó Usted su trabajo/actividades con otros Proyectos de la OIT en Bolivia?
5	Participó Usted en las actividades de adaptación de las SST en perspectiva COVID con personas de Colombia?
6	Coordinó Usted su producto/acciones con los trabajadores/empleadores/gobierno? Con qué instancias de gobierno?
7	Trabajó Usted coordinando las acciones con otras instituciones/asociaciones aparte de las mencionadas?, cuales?
8	Como valora Usted el trabajo de los trabajadores/empleadores/gobierno en las acciones del Proyecto? Cómo se muestra esto?
9	Qué persona/oficina realizó seguimiento a su trabajo? Participó Usted en actividades de socialización/implementación de los resultados de su producto.
10	Cree Usted que las conclusiones/recomendaciones/aporte de su trabajo aporta al alcance de los objetivos del Proyecto y cómo?
11	Cree Usted que sus recomendaciones están siendo tomadas en cuenta? Qué es lo que podría sugerir para hacer más efectiva la apropiación de resultados?
Eficiencia en el uso de recursos	
1	En el marco de su contrato, se prevían talleres/acciones de formación?
2	En el marco de su contrato, se prevían talleres/acciones de socialización?
3	Recibió Usted apoyo de alguna institución aparte del contrato con la OIT? Cómo podría calificar el aporte institucional ?
4	El trabajo con la OIT se realiza en el marco del trabajo con alguna institución/organización?
5	Trabajó Usted con algún centro de formación de la OIT, CIF-Turín?
6	Coordinó Usted su trabajo con ONUDI?
7	Coordinó Usted sus actividades con la oficina de Lima, de Bolivia, de Ginebra, de Colombia? Con quienes? Con qué frecuencia?
Orientación al impacto y la sostenibilidad	
1	Cree Usted que los empleadores/trabajadores/gobierno tienen capacidades desarrolladas para seguir trabajando en la línea del Proyecto (desarrollo productivo y SST)
2	Cree que el impacto de las acciones del Proyecto en relación a su producto son sostenibles en los T/E/G?
3	Si Usted trabajó con beneficiarios finales, cree Usted que éstos seguirán utilizando lo aprendido en las acciones del Proyecto (por ejemplo en temas de bioseguridad, en temas de producción, think coop, mejora continua, etc.?)
4	Cual cree Usted que es el mayor impacto del Proyecto?, sobre qué actor se da ese impacto o se lo puede notar?
5	Para Usted cuál es el mayor aporte del Proyecto? Cree que es sostenible en el tiempo? Quién podría impulsar el trabajo a futuro?
6	Podría Usted identificar el mayor resultado de su producto? Cree que este es sostenible? Cómo se puede mejorar su sostenibilidad?
7	Cree Usted que la información adaptada de SST en el contexto COVID fue efectiva? Si es sostenible? Qué se debería hacer en el futuro para mejorar las acciones puestas en marcha?
8	Cree Usted que el conocimiento/información que reciben los actores se queda con ellos en su comportamiento/conducta? Qué se podría hacer para mejorar? Qué canales son más efectivos?
Sugerencias	
1	Qué elementos cree Usted que yo debería tomar en cuenta en la evaluación del Proyecto?
2	Cual es el mayor aporte del Proyecto según su experiencia?
3	Existe alguna actividad/resultado que yo no esté tomando en cuenta?
4	Qué sugerencias a futuro para la OIT Bolivia, Lima, Colombia?
<p>Muchas gracias por su tiempo, paciencia y contribución al logro de una evaluación imparcial y justa. Si fuese necesario estaría Usted dispuesto a colaborar con una entrevista de reconsulta?</p>	