



OIT - EVALUACIÓN

- Título de proyecto: Occupational Health and Safety in Non Traditional Agro Export Sector in Peru
- TC/SYMBOL: PER/13/01/CAN
- Tipo de la evaluación: Final
- País(es): Perú
- Fecha de la evaluación: Abril-Mayo 2015
- Nombre(s) du consultor: Judith Kuan
- Gestión de la evaluación: Cybele Burga
- Oficina Administrativa (OIT): DWT/CO-Lima
- Oficina Técnica (OIT): PROTRAV
- Fin du projet (date): Marzo 2015
- Donante: país y monto en US\$ CAN/HRSDC**Canada, Human Resources and Social Development Canada (US \$ 292,912.00)
- Palabras Claves: Productividad, desarrollo empresarial, prácticas en el lugar de trabajo
- Presupuesto de la evaluación: USD 4000

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

Acrónimos y abreviaciones

ADEX	Asociación de Exportadores del Perú
AGAP	Asociación de Gremios de Productores Agrarios del Perú
B/C	Tasa de Beneficio respecto al Costo
CAD	Comité de Ayuda al Desarrollo de la OCDE
CAT	Central Autónoma de Trabajadores del Perú
CGTP	Confederación General de Trabajadores del Perú
CTP	Confederación de Trabajadores del Perú
CUT	Central Unitaria de Trabajadores
CCP	Comité Consultivo del Proyecto
CNSST	Consejo Nacional de Salud y Seguridad en el Trabajo
CRSST	Consejo Regional de Salud y Seguridad en el Trabajo
CNT	Consejo Nacional de Trabajo
CRT	Consejeros Regionales de Trabajo
CONFIEP	Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas
EME	Equipo de Mejoramiento Empresarial
FODA	Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
FONDOEMPLEO	Fondo Nacional de Capacitación Laboral y Promoción del Empleo
KPI	Indicadores de Desempeño
LB	Línea de Base
LER	Lesiones por esfuerzo repetitivo
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OSINERMIN	Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería
M1	Módulo 1 del SCORE
M5	Módulo 5 del SCORE
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
MINSA	Ministerio de Salud
M&E	Monitoreo y Evaluación
ML	Marco Lógico
MTPE	Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo
NORAD	Organización noruega para la cooperación y el desarrollo
PME	Plan de Mejoramiento Empresarial
PRODUCE	Ministerio de la Producción
PYME	Pequeñas y Medianas Empresas
SCORE	<i>Sustaining Competitive and Responsible Enterprises</i>
SDE	Servicio de Desarrollo Empresarial

SECO	Organismo de cooperación de Suiza
SST	Seguridad y Salud en el Trabajo
SUNAT	Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria
5 S	Método japonés basado en cinco atributos
TdR	Términos de Referencia
TPR	Informes de Progreso al Donante
UNEG	Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas

Contenido

I.	Resumen Ejecutivo	5
II.	Antecedentes y características del proyecto.....	10
III.	Antecedentes de la evaluación	13
IV.	Metodología	15
V.	Principales hallazgos de la evaluación.....	17
5.1.	Validez	17
5.2.	Efectividad	19
5.3.	Impacto.....	35
5.4.	Sostenibilidad	38
VI.	Buenas Prácticas y Lecciones Aprendidas.....	43
6.1.	Buenas prácticas.....	43
6.2.	Lecciones aprendidas	43
VII.	Conclusiones y Recomendaciones	44
7.1.	Conclusiones.....	44
7.2.	Recomendaciones.....	45
VIII.	Anexos.....	49
	Anexo Nº 1. Matriz del Marco Lógico del proyecto Agro Perú *.....	49
	Anexo Nº 2. Plan de recolección de datos y Matriz de criterios, preguntas claves, indicadores y métodos usados en la evaluación final.....	51
	Anexo Nº 3. Relación de personas a las que se dirigió cuestionarios de entrevista	56
	Anexo Nº 4. Cuestionarios aplicados en las entrevistas a actores claves del proyecto: Empresas, Formadores, Socios, MTPE, Organización de Trabajadores, Coordinador y Equipo del Proyecto, Especialistas de OIT.	59

I. RESUMEN EJECUTIVO

Antecedentes y contexto

Este documento corresponde a la Evaluación Final Independiente del Proyecto Piloto “Productividad y Seguridad y Salud en el Trabajo (2013-2015)” (*“Occupational Health and Safety in Non Traditional Agro Export Sector in Peru”*), conocido también como proyecto Agro Perú (de ahora en adelante El Proyecto), financiado por el Ministerio de Empleo y Desarrollo Social de Canadá.

El estudio ha sido realizado por la consultora evaluadora externa, Judith Kuan Cubillas y gestionado por Cybele Burga Solís, Oficial Regional de Evaluación de la OIT quien hizo las veces de Gerente de Evaluación. El Gobierno de Canadá ha colaborado en la definición del alcance y las modalidades de la evaluación que se presentaron en los Términos de Referencia. El proceso de evaluación tuvo carácter participativo e implicó a contrapartes interesadas durante el proceso.

Debido a un acuerdo con el donante este Proyecto fue evaluado a través de una evaluación final independiente a pesar que la política de evaluación de OIT no exija la aplicación de este tipo de instrumento cuando se tienen proyectos con presupuestos inferiores al millón de dólares. No obstante, a pesar de no ser una exigencia, la evaluación se rigió por los principios de la política de evaluación de la OIT.

La evaluación se llevó a cabo en Abril-Mayo del 2015 y el trabajo de campo de entrevistas a actores claves se realizó en el mes de Mayo del año en curso.

Objetivo de la asignación, lógica y estructura

La evaluación tiene como objetivo valorar la eficacia del Proyecto en términos de sus logros así como los efectos a los que ha contribuido en términos de impacto y sostenibilidad. Las variables de interés se pueden resumir en: apreciación de la productividad, proyectos de mejoramiento ejecutados, sugerencias de los trabajadores y actores relevante, entre las más importantes. En síntesis la evaluación procurará lo siguiente:

- Valorar la eficacia de las estrategias de intervención consideradas en el diseño del Proyecto y su marco lógico, en los tres componentes del Proyecto: (1) Sistema Informático para implementar el registro único de accidentes de trabajo, incidentes peligrosos y enfermedades ocupacionales, (2) Desarrollo de servicios de formación y asistencia técnica en SST y productividad y aplicación piloto en empresas agroexportadoras de tres regiones y (3) Difusión y transferencia de herramientas e instrumentos y escalamiento de la intervención piloto en alianza con los socios del proyecto.
- Valorar el impacto y sostenibilidad del proyecto piloto.
- Identificar buenas prácticas y lecciones aprendidas de la intervención con el fin de maximizar la experiencia adquirida y potenciar su replicabilidad, y proponer recomendaciones.

Alcance, limitaciones y clientes de la evaluación

Si bien una evaluación exhaustiva cubre varios criterios de análisis, esta evaluación concentró sus esfuerzos en valorar de manera sistemática y objetiva, identificando el porqué de lo que ha funcionado y lo que no, de acuerdo al diseño aprobado, la efectividad del Proyecto (logros) y los posibles efectos en términos de validez, impacto y sostenibilidad.

El alcance de esta evaluación se basa especialmente en la disponibilidad de información cuantitativa generada en el Proyecto, a través de sus indicadores de monitoreo y a la información cualitativa recogida de la opinión de los actores clave. Cabe señalar que con respecto al segundo producto/componente del Proyecto, la información cuantitativa de los indicadores disponibles muestra un horizonte muy corto en la recolección de datos (alrededor de 4 meses para la mayoría de empresas o nulos) lo que significó una limitación para la evaluación. Para superar este impase, la evaluación consideró el acopio de información primaria recogida de los propios actores.

Se espera que los resultados de esta evaluación ayuden a:

- Medir los resultados y efectos causados por el Proyecto
- Considerando las características de las pequeñas y medianas empresas peruanas, así como el entorno en el que se encuentran insertas, valorar si es factible implementar en el futuro los mismos contenidos de los módulos o mejorarlos.
- Extraer enseñanzas que sirvan para mejorar la implementación del Proyecto SCORE-Perú.
- Contribuir a una mejor rendición de cuentas sobre los resultados alcanzados.

El Proyecto, la Oficina de la OIT, los mandantes bipartitos y otras partes que participaron en la ejecución del Proyecto, son los principales usuarios de los resultados de la evaluación, las lecciones aprendidas, buenas prácticas y recomendaciones. Los clientes de la evaluación son: **Clientes externos** (Ministerio de Empleo y Desarrollo Social de Canadá, Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo del Perú, CONFIEP, AGAP, ADEX) y **Clientes internos** (Equipo del Proyecto, ETD/OP de Países Andinos, Oficina Regional para América Latina y el Caribe y Unidades relacionadas en la sede: PARDEV y EVAL)

Metodología de evaluación

El marco conceptual básico sobre el cual se desarrolla esta evaluación es el de Las Directrices de Política de la OIT para realizar evaluaciones basadas en los resultados (*ILO Policy Guidelines for Results-Based Evaluation*): principios, racionalidad, planificación y gestión.

Se utilizaron las siguientes herramientas/procesos metodológicos durante la evaluación:

Revisión en gabinete: Se estudió exhaustivamente las características y calidad de los datos registrados en la línea de base y monitoreo del Proyecto en cada empresa beneficiaria del Proyecto. Se revisaron los siguientes documentos antes de realizar cualquier entrevista: Documento del Proyecto, Marco lógico original y revisado, Informe de ejecución para el donante, Lista de productos obtenidos y actividades realizados hasta marzo 2015, Información estadística del Proyecto para cada una de las empresas que implementaron el Módulo 1 y para cada una de las empresas que implementaron el Módulo 5 e Información de carácter cualitativo que maneja el Proyecto.

Recolección y revisión de datos: Se revisaron los Informes de Progreso (TPR) al donante que da seguimiento al progreso en la consecución de las metas y objetivos, así como registros de carácter cuantitativo y cualitativo existentes del Proyecto y se recopiló información primaria en base a la aplicación de cuestionarios virtuales para las entrevistas a los actores clave del Proyecto. Las entrevistas se aplicaron vía correo electrónico a los beneficiarios directos del Proyecto en las empresas para cada región de intervención: Piura, La Libertad e Ica. Asimismo, se

aplicaron cuestionarios a los formadores del proyecto, al funcionario representante del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, AGAP, ADEX y CONFIEP, al equipo y al coordinador del Proyecto, a representantes de Organizaciones de Trabajadores y a especialistas de OIT, con el fin de recolectar y validar la información encontrada en la revisión documental.

Criterios de evaluación utilizados:

- i. **Efectividad:** de los procesos, productos, resultados finales. La evaluación se llevó a cabo haciendo una valoración de la lógica horizontal de la matriz de ML. También se valoró la efectividad del mecanismo de M&E del Proyecto¹.
- ii. **Impacto:** Se buscó valorar si la orientación estratégica del Proyecto permite hacer contribuciones significativas a los objetivos más amplios, de largo plazo, del Proyecto. Puntualmente se refiere a los cambios positivos y negativos producidos, directa o indirectamente, intencionalmente o no, por la intervención en cuestión. La evaluación se preocupó por los resultados, tanto intencionales como no intencionales.
- iii. **Sostenibilidad:** se ocupa de medir si es probable que los beneficios de una actividad continúen después de haber concluido el financiamiento de los donantes.

Las cuestiones de **género** fueron abordadas de acuerdo a la Nota de Orientación 4 de la OIT: "Teniendo en cuenta el género en el monitoreo y evaluación de proyectos" (*Considering gender in the monitoring and evaluation projects*). En la medida de lo posible, los datos fueron desagregados por sexo de los grupos de intervención.

Situación actual del proyecto

El Proyecto tuvo una duración de dos años, con fecha de inicio Abril 2013 y de finalización, Marzo 2015. El presupuesto asignado a este Proyecto fue de CAD \$ 300,000.00, equivalente a USD \$ 292,912.00. El Proyecto también recibió fondos de la propia OIT, PER 183/RBS, la suma de USD de 179,997.

En la actualidad (Mayo 2015) se ha conseguido financiamiento de SECO y NORAD y se ha formulado un proyecto mayor denominado "SCORE Perú", el mismo que se construye sobre las bases del Proyecto Piloto Agro Perú.

Principales hallazgos y conclusiones

- Se logró mejorar las condiciones laborales en el Perú, a través de la promoción de una cultura de prevención del riesgo y SST, construido sobre las bases de diálogo entre el gobierno, los empleadores y los trabajadores. Al final de la intervención, el proyecto generó las condiciones para la implementación de planes de acción bipartita en temas de seguridad y salud en el trabajo (SST) en las 3 regiones de intervención; logrando la formulación e implementación de 12 Planes de Mejoramiento Empresarial (PME) en materia de Cooperación en el Lugar Trabajo (M1), y la formulación de 11 PME y la implementación de 08 PME en Seguridad y Salud en el Trabajo (M5), elaborados entre gerentes y trabajadores de las empresas participantes: 3

¹ Adicionalmente SCORE a nivel global ha adoptado utilizar como parte de su sistema de monitoreo y evaluación el Estándar del Comité de Donantes para el Desarrollo de la Empresa.

empresas en la región de Ica, 3 empresas en la región de La Libertad y 6 empresas en la región de Piura.

- El proyecto favoreció el fortalecimiento relativo de la institucionalidad nacional y regional para la promoción de la productividad y SST, a través de la coordinación a tres niveles: (i) Espacios Tripartitos como el Consejo Nacional de SST y Consejos Regionales del Trabajo y SST de Ica, La Libertad y Piura; (ii) Con mayor énfasis a nivel de gremios empresariales, con la coordinación con la Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (CONFIEP), Asociación de Gremios de Productores el agrarios (AGAP) y Asociación de Exportadores del Perú (ADEX); y (iii) Con mucho menor énfasis a nivel de organizaciones de trabajadores, con la coordinación con las 4 centrales sindicales del Perú: Central Autónoma de Trabajadores del Perú (CAT), Confederación General de Trabajadores del Perú (CGTP), Confederación de Trabajadores del Perú (CTP) y Central Unitaria de Trabajadores (CUT).
- Se contribuyó a que las empresas en el sector agroexportador, reduzcan trabajos relacionados a riesgos y accidentes de trabajo, y mejoren su productividad, por medio del acceso a Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) públicos / privados en temas de ocupación segura y saludable, en el marco de la política nacional de SST. Al término del proyecto, se ha beneficiado de forma directa a 48 trabajadores que han participado en formación en aula en el Módulo 1 – Cooperación en el lugar de trabajo - y 48 trabajadores que han participado en formación en el aula en el Módulo 5 – SST. De manera indirecta la participación de las empresas en el proyecto, benefició a 4 546 trabajadores (43% mujeres y 57% varones) de las 12 empresas participantes que se beneficiaron de la implementación de los PME.
- El proyecto piloto no desarrolló una estrategia con enfoque de género durante la fase de diseño, sin embargo, en la ejecución del Proyecto se desarrollaron actividades o prácticas de incentivo a la participación de la mujer en los PME y en los EME.
- Aproximadamente el proyecto piloto ha trabajado con el 4% del *clúster* de empresas hortofrutícola y con el 3,4% de sus trabajadores. De las 12 empresas, en las que intervino el Proyecto, 5 son grandes, 5 medianas, 2 pequeñas y 0 microempresas.
- El indicador de incremento de la productividad es de impacto, posible de ser medido en periodos de más larga duración. Una apreciación preliminar gruesa muestra ejemplos de resultados positivos en diversos aspectos de operación en cuatro empresas, indican que la empresa mediana de palta logró una tasa B/C de 7,81; en segundo lugar la empresa grande de espárrago 3,39; la empresa pequeña de deshidratado una tasa de 1,34 y la empresa grande de uva una tasa de 1,13; no existiendo una correspondencia directa entre tamaño de empresa y resultado B/C.
- Los principales logros a nivel de productos o componentes, señalan: (i) Se ha culminado el desarrollo del sistema informático del registro único de información sobre accidentes de trabajo, incidentes peligrosos y enfermedades ocupacionales en el Perú. Su implementación se encuentra en proceso. Su efectividad e impacto se podrán apreciar en el mediano plazo. (ii) Se ha avanzado en la generación de un mercado de servicios de desarrollo empresarial en materia de SST y Productividad basada en la metodología SCORE, con la formación de 20 Consultores en Cooperación en el Lugar del Trabajo, y 15 Consultores (de los 20) en Cooperación en Lugar del Trabajo y Seguridad y Salud en el Trabajo; y (iii) Se ha desarrollado acciones de difusión, transferencia y escalamiento de la intervención piloto, quedando pendiente la entrega de la Caja de Herramientas ajustadas a la normatividad peruana al MTPE

Recomendaciones, lecciones aprendidas y buenas prácticas

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

R.1 Ampliar la experiencia de la metodología SCORE a otros sectores, como el manufacturero y servicios, que posee gran cantidad de PYME, diseñando algo mejor, basado en un plan de consolidación de la metodología SCORE a largo plazo.

R.2 Complementar SCORE con otras acciones de fortalecimiento de la productividad en la cadena de valor, en particular en empresas pequeñas de la cadena donde los déficits de Tasa de Desempleo es más alto y la competitividad mucho más problemática que las medianas y grandes empresas formales del sector de agro exportación.

R.3 Buscar el compromiso del gobierno de aportar recursos y garantizar el uso de la herramienta para que llegue a las empresas más pequeñas, teniendo en cuenta los beneficios que se pueden mostrar a partir del piloto. Procurar una mayor participación de los gremios empresariales en la definición del contenido de la capacitación a realizar, no solamente para validarla sino para diseñarla.

R.4 Para el escalamiento del proyecto, es recomendable adecuar los instrumentos de la metodología, de acuerdo a las características (sector, tamaño, articulación de la cadena al mercado, condiciones de organización y laborales, entorno socio-económico) de las empresas, y procurar el apoyo financiero en función de las oportunidades y condiciones económicas de cada clúster.

R.5 Para la OIT, sería importante colaborar en la organización de eventos con la participación de las organizaciones tripartitas y bipartitas; hacer la sistematización del proyecto piloto, realizar estudios de casos con/sin éxito, una investigación sobre la profesionalización de la asistencia técnica; terminar el desarrollo de las herramientas adecuadas a la normatividad peruana, con ejemplos propiamente peruanos; mejorar los estudios de línea de base, diagnósticos previos y el sistema de M&E; difundir los resultados y posibles beneficios a través de artículos publicados en medios especializados, informar institucionalmente al gobierno para que vea las posibilidades que ofrece el producto, aprovechar la información y experiencia acumulada para generalizar el acceso al servicio para todo tipo de empresa.

LA. 1 La inclusión, como beneficiarias del Proyecto, de empresas cuyo tamaño y sector correspondan al tipo de empresas que el Estado prioriza en sus programas de apoyo al desarrollo empresarial o en su estrategia nacional de formalización, favorece el financiamiento público del Proyecto a mayor escala.

LA. 2 El no contar con una Línea de Base que refleje la situación en el año cero de los indicadores del Proyecto y de los indicadores del sistema de M&E del componente 2, ha limitado tomarlo como referencia para la evaluación final y afectará la evaluación de impacto del Proyecto.

BP.1 La aplicación piloto de la metodología SCORE, a través del componente 2 del proyecto, en el que los gremios empresariales seleccionaron las empresas para la implementación piloto, sentó las bases para la creación de un entorno favorable.

BP.2 La estructura de coordinación y gestión del Proyecto según componentes, roles y competencias de los actores, contribuyó a fortalecer la gobernanza del proyecto y evitó generar estructuras tripartitas ad hoc para el proyecto.

II. ANTECEDENTES Y CARACTERÍSTICAS DEL PROYECTO

La OIT, en el marco de una de las líneas de intervención del Proyecto, en coordinación con la CONFIEP, AGAP y ADEX, ha desarrollado el Proyecto, de carácter “piloto”, con el objetivo de contribuir a mejorar las condiciones de seguridad y salud en el trabajo (SST) y la productividad en las empresas del sector agroexportador no tradicional de las regiones de Ica, La Libertad y Piura.

El Proyecto también busca apoyar a que el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo de Perú mejore su sistema de información sobre enfermedades y accidentes laborales de manera consistente con lo establecido en el nuevo marco regulatorio. Específicamente, el Proyecto pretende proveer asistencia técnica y financiera para el desarrollo de un único Sistema de Registro de enfermedades y accidentes laborales. Actualmente, esos registros se encuentran dispersos en diferentes instituciones públicas (dependencias del Ministerio de Salud, por ejemplo) y privadas (empresas).

El Estado, a través de la Ley N°29783 procura promover una cultura de prevención de riesgos ocupacionales en el lugar de trabajo. En tal sentido, el Estado garantiza la promoción, difusión y cumplimiento de la Ley. El Consejo Nacional de Salud y Seguridad en el Trabajo –CNSST es la estructura global de diálogo en esta materia, el que como parte de sus tareas tiene la obligación de incrementar el nivel de sensibilización, conocimiento y compromiso de la población en general en temas de salud y seguridad ocupacional, más específicamente, a autoridades del Gobierno, empleadores y sus organizaciones, así como a trabajadores.

Sobre el particular, en la cuarta sesión del CNSST (enero 2013), se aprobó la creación de la Comisión para generar capacidades en asuntos relacionados a la SST, que se encargará de lidiar con la puesta en marcha de los módulos de generación de capacidades para empleadores en auto-formación y auto-diagnóstico. El Proyecto planteó apoyar el intercambio de información, particularmente entre la OIT, el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo y el CNSST.

La aplicación y el cumplimiento de la salud y seguridad ocupacional en el trabajo es una responsabilidad conjunta entre el Estado, los empleadores y los trabajadores. Las autoridades tienen la obligación de supervisar la aplicación y promoción de buenas prácticas, los empleadores tienen la obligación de proteger la salud y seguridad ocupacional de sus trabajadores y, los trabajadores tienen la obligación de cooperar, participar en Comités Bipartitos a nivel de las empresas. Con el objetivo de mostrar resultados prácticos y el cumplimiento a nivel de las empresas, el Proyecto propuso apoyar a los empleadores y trabajadores de empresas pequeñas, medianas y grandes dedicadas a la agro-exportación y a los proveedores de micro y pequeña escala de la cadena de producción, a mejorar sus prácticas relacionadas a SST, usando en este caso la metodología SCORE².

Finalmente, se espera que el Proyecto contribuya a la consecución de los objetivos estratégicos de la OIT, específicamente del N° 13 “Se aplica un enfoque de trabajo decente específico en cada sector” así como con el logro de los objetivos del trabajo decente establecidos en la Agenda Hemisférica.

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

Objetivo de Desarrollo o Intermedio del Proyecto. El objetivo de desarrollo del Proyecto consiste en mejorar las condiciones de trabajo y laborales en el Perú a través de la promoción de una cultura de prevención de riesgos y de salud y seguridad ocupacional, construida sobre la base del diálogo social entre el gobierno, empleadores y trabajadores.

Objetivo Inmediato. El principal propósito del Proyecto es lograr que las empresas del sector agro-exportador del Perú reduzcan los riesgos y los accidentes laborales e incrementen su productividad gracias a una mejora en el acceso de servicios públicos y privados de salud y seguridad ocupacional, en el contexto del Marco Nacional de Políticas de salud y seguridad ocupacional.

Productos o Componentes del Proyecto. Para lograr los objetivos antes mencionados, el proyecto planteó tres productos/componentes principales:

- **Producto 1: Sistema Informático para implementar el registro único de accidentes de trabajo, incidentes peligrosos y enfermedades ocupacionales.**

El Proyecto se propuso apoyar al Ministerio de Trabajo de Perú a mejorar el sistema de información referido a accidentes laborales y enfermedades ocupacionales, en el ámbito del nuevo marco regulatorio; a través de entregar los fondos y la asistencia técnica necesaria para construir un sistema de registro único de accidentes laborales y enfermedades ocupacionales.

- **Producto 2: Desarrollo de servicios de formación y asistencia técnica en SST y productividad y aplicación piloto en empresas agroexportadoras de tres regiones**

Para este producto, el proyecto consideró seis actividades principales:

- (i) Organización, coordinación y posicionamiento del proyecto. Incluye la promoción del proyecto y establecimiento de acuerdos con socios claves (gobiernos regionales, empresas y gremios).
- (ii) Desarrollo de un estudio sobre oferta y demanda de servicios de asistencia técnica y capacitación en SST para empresas de agro exportación.
- (iii) Adaptación y publicación del material de la metodología SCORE de acuerdo a los requerimientos de las empresas de agro exportación en el Perú.
- (iv) Capacitación de formadores en la metodología SCORE.
- (v) Desarrollo de servicios de formación y asistencia técnica en productividad y SST (SCORE), y aplicación piloto en empresas agroexportadoras de tres regiones.
Se propuso implementar, a modo de piloto, dos de los cinco módulos (módulos 1 y 5) de la metodología SCORE, en empresas del sector agro exportador en las regiones de Ica, Piura y La Libertad
- (vi) Sistematización del programa piloto y lecciones aprendidas para escalar a nivel nacional.

- **Producto 3: Difusión y transferencia de herramientas e instrumentos y escalamiento de la intervención piloto en alianza con los socios del proyecto.**

A desarrollar a través de dos actividades:

- i) Seminarios a nivel nacional y regional
- ii) Transferencia al MTPE de las herramientas e instrumentos de OIT sobre SST, adaptada a la normatividad peruana.

Beneficiarios directos:

El proyecto apoyará, específicamente, a empresas de las regiones Ica, Piura y La Libertad. Los beneficiarios directos del Proyecto incluyen:

- 15 formadores de la metodología SCORE
- 40 trabajadores que participan del proceso de formación del Módulo 1 de SCORE
- 40 trabajadores que participan del proceso de formación del Módulo 5 de SCORE

Otros beneficiarios del Proyecto:

- 10 empresas del sector agroexportador
- 2,000 trabajadores que se benefician indirectamente de las mejoras logradas.

Duración y presupuesto. El Proyecto tiene una duración de dos años, con fecha de inicio Abril 2013 y de finalización, Marzo 2015. El presupuesto asignado a este Proyecto es de CAD \$ 300,000.00, equivalente a USD \$ 292,912.00. El Proyecto también recibió fondos de la propia OIT, PER 183/RBS, la suma de USD de 179,997.

III. ANTECEDENTES DE LA EVALUACIÓN

Propósito de la evaluación

La evaluación tiene como objetivo valorar la eficacia del Proyecto en términos de sus logros así como los efectos a los que ha contribuido en términos de impacto y sostenibilidad. Las variables de interés se pueden resumir en: apreciación de la productividad, proyectos de mejoramiento ejecutados, sugerencias de los trabajadores, rotación de personal, entre las más importantes. Se considerarán los posibles sesgos en los resultados producto del criterio utilizado para elegir a las empresas participantes y se presentarán lecciones aprendidas y recomendaciones. En síntesis la evaluación procurará lo siguiente:

- Valorar la eficacia de las estrategias de intervención
- Valorar el impacto del proyecto piloto en las variables resultado de interés: condiciones de mejoramiento de la productividad y de las condiciones en el lugar de trabajo en las empresas relacionadas a los módulos 1 y 5 de la metodología SCORE³.
- Identificar buenas prácticas y lecciones aprendidas de la intervención con el fin de maximizar la experiencia adquirida y potenciar su replicabilidad. Proponer recomendaciones.

Alcance y limitaciones

Si bien una evaluación exhaustiva cubre varios criterios de análisis, esta evaluación concentró sus esfuerzos en valorar de manera sistemática y objetiva, identificando el porqué de lo que ha funcionado y lo que no, de acuerdo al diseño aprobado, la efectividad del Proyecto (logros) y los posibles efectos en términos de impacto y sostenibilidad.

Cabe destacar que el alcance de esta evaluación se basa especialmente en la disponibilidad de información cuantitativa generada en el Proyecto, a través de sus indicadores de monitoreo y a la información cualitativa recogida de la opinión de los actores clave. Cabe señalar que con respecto al segundo producto/componente del Proyecto, la información cuantitativa de los indicadores disponibles nos muestra un horizonte muy corto en la recolección de datos (alrededor de 4 meses para la mayoría de empresas y en algunos casos menos cantidad de reportes o nulos) lo que significó una limitación para la evaluación. Para superar este impase, la evaluación consideró la recolección de información primaria recogida de los propios actores.

Se espera que los resultados de esta evaluación ayuden a:

- Medir los resultados y efectos causados por el Proyecto a fin de distinguir entre éstos y la influencia de otros factores externos.
- Considerando las características de las pequeñas y medianas empresas peruanas, así como el entorno en el que se encuentran insertas, valorar si es factible implementar en el futuro los mismos contenidos de los módulos o mejorarlos.
- Extraer enseñanzas que sirvan para mejorar la implementación del Proyecto SCORE-Perú.
- Contribuir a una mejor rendición de cuentas sobre los resultados alcanzados.

³ Por condiciones de trabajo se hace referencia a: cooperación en el lugar de trabajo; seguridad y salud ocupacional; número de horas de trabajo, vacaciones, presencia de trabajo infantil, igualdad, tipos de contrato, seguridad social y salarios. En esta evaluación se tomarán sólo el aspecto de cooperación en el lugar de trabajo y seguridad y salud ocupacional que se articulan con los módulos 1 y 5 del SCORE aplicado en el Proyecto.

Ámbito

El alcance geográfico de la evaluación cubrirá información nacional, departamental y local, según los lugares trabajados por el Proyecto.

Clientes

Los clientes de la evaluación son:

- **Clientes externos:**
 - o Ministerio de Empleo y Desarrollo Social de Canadá
 - o Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo del Perú
 - o CONFIEP
 - o AGAP
 - o ADEX
- **Clientes internos:**
 - o Equipo del Proyecto
 - o ETD/OP de Países Andinos
 - o Oficina Regional para América Latina y el Caribe
 - o Unidades relacionadas en la sede: PARDEV y EVAL

IV. METODOLOGÍA

El marco conceptual básico sobre el cual se desarrolla esta evaluación es el de Las Directrices de Política de la OIT para realizar evaluaciones basadas en los resultados (*ILO Policy Guidelines for Results-Based Evaluation*): principios, racionalidad, planificación y gestión.

Se utilizaron las siguientes metodologías durante la evaluación:

Revisión en gabinete: Se revisaron los siguientes documentos antes de realizar cualquier entrevista:

- Documento del Proyecto
- Marco lógico original y revisado
- Informe de ejecución para el donante
- Lista de productos obtenidos y actividades realizados hasta marzo 2015
- Información estadística del Proyecto para cada una de las 12 empresas que implementaron el Módulo 1 y para cada una de las 9 empresas que implementaron el Módulo 5.
- Información de carácter cualitativo que maneja el Proyecto

Recolección y revisión de datos: Se revisaron los Informes de Progreso (TPR) al donante que da seguimiento al progreso en la consecución de las metas y objetivos, así como registros administrativos, de carácter cuantitativo y cualitativo existentes del Proyecto y se recopiló información primaria en base a la aplicación de cuestionarios virtuales a los actores clave del Proyecto.

Criterios para el recojo y análisis de información:

Revisión en gabinete

- Se estudió exhaustivamente las características y calidad de los datos registrados en la línea de base y monitoreo del Proyecto en cada empresa beneficiaria del Proyecto.

Trabajo de campo

- El consultor participó en el evento de presentación de resultados “Mejoramiento de la productividad y condiciones de trabajo- Piloto del Programa SCORE en el sector agroexportador” que se llevó a cabo el día viernes 20 de marzo. Los resultados de este panel de discusión constituyeron un insumo para la preparación del Reporte final de evaluación.
- Se realizaron entrevistas a las empresas seleccionadas vía correo electrónico, con el apoyo de la Dirección del Proyecto.
- Se realizaron entrevistas a otros actores claves del proyecto, como: equipo a cargo del Proyecto, especialistas de OIT, socios y formadores.
- Más adelante, en los Anexos 2, 3 y 4 de este documento, se presentan los instrumentos que se emplearon para el recojo de información y la relación de entrevistados.

Análisis de la información

- **Sistematización del panel de discusión “Aplicación piloto de SCORE en empresas del sector agroexportador”.** El consultor evaluador asistió a este evento y consideró el recojo de información de corte cualitativo que contribuyó a triangular los hallazgos. Este evento se llevó a cabo en Lima el 20 de Marzo del 2015 y tuvo por objetivos: (1) Presentar los resultados de mejora de la productividad y condiciones de trabajo en 12 empresas del sector agroexportador que implementaron la metodología SCORE y (2) lanzar la

convocatoria para PYMES del sector de Agroindustria interesadas en beneficiarse de las becas de financiamiento que ofrece el Proyecto SCORE Perú.

- **Entrevistas a actores clave/trabajo de campo.** Al inicio de la evaluación, se llevó a cabo una reunión con el coordinador del Proyecto a fin de retroalimentar la información documental (revisión interna previa). Las entrevistas se aplicaron vía correo electrónico a una muestra de beneficiarios directos del Proyecto en las empresas para cada región de intervención: Piura, La Libertad e Ica. Asimismo, se aplicaron cuestionarios a los formadores del proyecto, funcionarios del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, AGAP, ADEX y CONFIEP, y especialistas de OIT, con el fin de recolectar y validar la información encontrada en la revisión documental. La lista de entrevistas fue sugerida por el coordinador del Proyecto (al respecto ver el Anexo 3).

Criterios de evaluación utilizados:

- Efectividad:** de los procesos, productos, resultados finales. La evaluación se lleva a cabo haciendo una valoración de la lógica horizontal de la matriz de ML (al respecto ver Anexo 1). También se valorará la efectividad del mecanismo de M&E del Proyecto⁴.
- Impacto:** Se busca valorar si la orientación estratégica del Proyecto permite hacer contribuciones significativas a los objetivos más amplios, de largo plazo, del Proyecto. Puntualmente se refiere a los cambios positivos y negativos producidos, directa o indirectamente, intencionalmente o no, por la intervención en cuestión. La evaluación se preocupará por los resultados, tanto intencionales como no intencionales.
- Sostenibilidad:** se ocupa de medir si es probable que los beneficios de una actividad continúen después de haber concluido el financiamiento de los donantes.

Las cuestiones de género fueron abordadas de acuerdo a la Nota de Orientación 4 de la OIT: "Teniendo en cuenta el género en el monitoreo y evaluación de proyectos" (*Considering gender in the monitoring and evaluation projects*). En la medida de lo posible, los datos fueron desagregados por sexo de los grupos de intervención.

En la evaluación se examinó el Proyecto a lo largo de cuatro criterios de evaluación estándar y preguntas de evaluación referidos a validez (foco en M&E), efectividad del Proyecto (logros), orientación hacia el impacto y sostenibilidad de la intervención. En el Anexo 2 se presenta la matriz de criterios, preguntas, indicadores, fuentes de información y personas entrevistadas.

⁴ Adicionalmente SCORE a nivel global ha adoptado utilizar como parte de su sistema de monitoreo y evaluación el Estándar del Comité de Donantes para el Desarrollo de la Empresa.

V. PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN

Los hallazgos de la evaluación final del proyecto se han ordenado de acuerdo a los cuatro criterios del marco analítico: validez, eficacia, impacto y sostenibilidad.

5.1. Validez

Lógica y coherencia del proyecto piloto

1. El proyecto se diseñó siguiendo la estructura de una matriz de marco lógico, que tenía como Resultado Intermedio: *“Mejorar las condiciones laborales en el Perú, a través de la promoción de una cultura de prevención del riesgo y SST, construido sobre las bases de diálogo entre el gobierno, los empleadores y los trabajadores”* y como Resultado Inmediato: *“Empresas en el sector agroexportador, reducen trabajos relacionados a riesgos y accidentes de trabajo, y mejoran su productividad, por medio del acceso a Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) públicos / privados en temas de ocupación segura y saludable, en el marco de la política nacional de SST”*⁵
2. Para el logro de estos resultados se identificaron tres componentes o productos: (1) Sistema Informático para implementar el registro único de accidentes de trabajo, incidentes peligrosos y enfermedades ocupacionales, (2) Desarrollo de servicios de formación y asistencia técnica en SST y productividad y aplicación piloto en empresas agroexportadoras de tres regiones y (3) Difusión y transferencia de herramientas e instrumentos y escalamiento de la intervención piloto en alianza con los socios del proyecto.
3. La lógica vertical del marco lógico es coherente dado que el desarrollo de estos tres componentes contribuye al logro de los Resultados Inmediato e Intermedio. El MTPE no contaba con un sistema de información sobre accidentes de trabajo, incidentes peligrosos y enfermedades ocupacionales, por lo que el primer componente del Proyecto es pertinente. El desarrollo del segundo componente contribuyó a fortalecer la oferta de servicios de formación y asistencia técnica orientados a mejorar la productividad y condiciones de trabajo. En general, en el país, en los diferentes sectores productivos se registran bajos niveles de productividad e inadecuadas condiciones de SST en las empresas, por lo que generar y fortalecer una red de formadores en las temáticas “La cooperación en el lugar del trabajo - la base del éxito empresarial” y “La seguridad y la salud en el trabajo - una plataforma para la productividad”, Módulos 1 y 5 de la metodología SCORE, resulta una estrategia oportuna (que tomó en cuenta los requerimientos de la nueva Ley 29783 de SST en el país) para contribuir a mejorar niveles de productividad y la SST en las empresas. Finalmente, el tercer componente contribuye con los objetivos de resultado en perspectiva de sostenibilidad de los esfuerzos iniciados y el escalamiento del proyecto piloto.
4. Cabe señalar que los objetivos / resultados y metas, considerando que el proyecto piloto tendría dos años de duración, quedaron en algunos casos con cierta subestimación en el tiempo requerido; ya que algunas metas de algunas actividades no se llegaron a culminar⁶.
5. En cuanto a la estrategia del proyecto, se consideró un diseño muy acertado que involucró la promoción del diálogo social entre los actores y el apoyo al desarrollo del nivel tripartito institucionalizado y bipartito⁷ en el país.

⁵ En el marco de la Ley N° 29783 sobre Seguridad y Salud en el Trabajo (19.08.2011)

⁶ Más detalle al respecto se presenta en el siguiente acápite.

⁷ En el Perú existen instancias tripartitas (Estado-Empresas-Trabajadores) institucionalizadas (Consejo Nacional de Trabajo, CNSST, etc.) las cuales tienen su propia dinámica y funcionamiento. Se consideró que el proyecto mantuviera

6. Se espera que la validez del diseño del Proyecto por incluir sólo 2 de los 5 módulos del SCORE, no se afecte. Esta afirmación se basa en el hecho que la propia metodología SCORE contempla como módulo básico el M1 de “Cooperación en el Trabajo”, pero deja libre la elección de los otros módulos, de acuerdo a los requerimientos de las empresas y a su priorización de inversión, ya que el servicio SCORE es caro. Tal como se observa en el caso de este piloto, el desarrollar los M1 y M5, permitieron atender una demanda especial suscitada por la nueva ley de SST en el país. Por otro lado las empresas participantes, en muchos casos ya aplicaban las 5 S e inclusive en el caso de una empresa⁸ decidió no llevar el M5 y optó por otro servicio⁹. Al respecto surge la hipótesis: si una empresa solo aplica el módulo 1 y lo asume como parte de su cultura empresarial a través de implementaciones continuas de PME, puede impactar en indicadores de: calidad (# de quejas y/o reclamos y % defectos al final de la línea); producción limpia o medio ambiente (Kw de energía empleada por unidad producida); RRHH (% ausentismo, %rotación de personal, registro de variación salarial (S/.)); SST (# registro de accidentes); producción (reducción de costos (S/.)). La hipótesis central es que la cooperación en el lugar del trabajo del M1 (medido a través de indicadores: #. reuniones del EME, # proyectos de mejoramiento ejecutados y # de sugerencias)¹⁰ contribuya y sienta las bases para impactar en los indicadores de producción, calidad, producción, costos, seguridad, etc. Más adelante, en una evaluación de impacto valdría la pena demostrar o invalidar la hipótesis.

Sobre la Línea de Base, indicadores y monitoreo del proyecto

7. La información de la LB, PME y de los informes de los formadores se trabajan en la plataforma de M&E del programa SCORE, según los protocolos establecidos. La data de la tarjeta de indicadores empresariales que proporcionan las empresas también es incorporada en dicha plataforma. Sobre el particular es propicio señalar las características y alcances de la información proporcionada por los instrumentos de base primaria:

(en los casos que fuera necesario y sobre todo para efectos de *Scaling Up*) relaciones de comunicación y coordinación con instancias tripartitas institucionalizadas.

A nivel programático y operacional se decidió tener comités/grupos de trabajo especializado por "componentes", en el componente 1 con el MTPE; en el marco del componente 2, con CONFIEP, AGAP y ADEX.

Las organizaciones sindicales participan en diferentes etapas del proyecto ejerciendo o manteniendo un rol consultivo para el mismo.

El alcance "bipartito" en el proyecto se vio en dos niveles:

A nivel de espacios institucionalizados. En el marco del componente 2 el Proyecto coordinó con el Consejo Nacional de Competitividad, espacio que tiene una característica "bipartita" dado que en su composición no están las organizaciones sindicales. No se profundizó los vínculos por ciertas prioridades y tiempos de implementación del piloto.

A nivel de la empresa. Se fortalece la relación bipartita entre los empleadores y los trabajadores a través de la implementación de los módulos de SCORE, y en el caso específico del módulo 5 un espacio institucionalizado por una norma de SST, se reforzó los EME con miembros de los Comités de de Gestión de SST.

⁸ La empresa Agrícola La Venta S.A., empresa grande de procesamiento de espárragos, sólo llevó el M1.

⁹ La implementación del módulo 1 es requisito indispensable para la implementación de los otros módulos, luego del referido módulo la empresa puede optar por cualquiera de los 4 restantes indistintamente. Los módulos se operacionalizan a través de planes de mejoramiento empresarial (PME), los cuales se ejecutan en un lapso de 3 meses, plazo en el que se puede observar resultados iniciales, pero estos resultados serán sostenibles si la empresa cuando menos implementa 3 PME en el marco de un determinado módulo, si esto ocurre, es posible afirmar que las prácticas empresariales promovidas por SCORE se transformaron en “cultura organizacional”. Acompañar 3 PME sería para cualquier Proyecto muy costoso, es responsabilidad de la empresa (dependiendo de los cambios experimentados) continuar con los procesos.

Lo recomendable es que una empresa implemente todos los módulos (y mínimamente en cada módulo 3 PME), este proceso contribuirá en la competitividad y sostenibilidad de las empresas en el sentido más amplio de estas categorías.

¹⁰ Los indicadores citados corresponden al sistema de M&E de la metodología SCORE.

8. En el caso de la **Línea de Base**, el formato aplicado por el proyecto contempla la situación de requerimientos de la empresa respecto a necesidades de capacitación y asistencia técnica en SST, pero carece de la situación basal de los indicadores del componente 2 del Proyecto sobre productividad y otros indicadores contemplados en la plataforma de M&E del programa SCORE, en el año cero del proyecto. Esta carencia ha constituido una limitante para la presente evaluación final, pero también lo es para una evaluación parcial o de impacto sobre el Proyecto.
9. Con respecto a los **indicadores de monitoreo**, en la revisión que se ha hecho, en el presente estudio, de la data registrada de las Tarjetas de indicadores de las empresas, para los indicadores del Módulo 1 y 5 del proyecto piloto, se han encontrado registros de sólo cuatro meses, o nulos; situación que no permitió derivar conclusiones sobre logros del componente 2 al final del proyecto.
10. En cuanto a la lógica horizontal del marco lógico, la mayoría de los indicadores fueron apropiados para ser medidos al final del proyecto, excepto el indicador “Número de empresas en Piura, La Libertad e Ica, que mejoran indicadores de productividad, al final del Proyecto”, dado que el horizonte de tiempo requerido para poder apreciar cambios de productividad en las empresas, derivadas del proyecto piloto, requieren de un periodo de mediano plazo.
11. Lo positivo de la experiencia de seguimiento de indicadores de monitoreo para las empresas es que, en algunos casos, los continúan aplicando y mejorando. Tres de las cuatro empresas que respondieron al cuestionario de este estudio, señalan que siguen monitoreando los indicadores empresariales de los módulos 1 y 5, lo que muestra que es posible lograr datos de indicadores en un horizonte más largo. Incluso en una empresa se han incluido algunos indicadores nuevos por el tema de seguridad y salud, tales como “Índices de descansos médicos y atenciones diarias en el área de tópico de salud”, que cabría ser analizado para incorporarlo en la matriz de indicadores.
12. Por otro lado, para estimular la aplicación del sistema de monitoreo se puede, por ejemplo, consultar con las empresas y construir un sistema de seguimiento de indicadores que articule los indicadores propios del SCORE con los indicadores considerados útiles/en uso por las empresas). Los indicadores de monitoreo del sistema de M&E del SCORE se podrían mejorar, con la recolección de la data que permita captar indicadores de costo/beneficio de las empresas, durante un periodo de tiempo mínimo de un año. Al respecto conviene proporcionar una matriz ad hoc para medir el costo/beneficio producto de la aplicación de los Módulos del SCORE; asimismo, mostrar constantemente otros beneficios logrados /problemas generados para las empresas, que permitan instalar un sistema de gestión de indicadores útiles para la toma de decisiones de la empresa. No está demás recalcar, que la retribución de la inversión de tiempo y recursos en enriquecer el diseño y seguimiento del sistema de M&E, se verá altamente compensada con el uso compartido entre los diferentes actores del proyecto; de tal forma que permita transparentar los alcances logrados, hacer los ajustes necesarios, tomar decisiones oportunas y mantener una mejora continua.

5.2. Efectividad

La efectividad del proyecto analiza los procesos, productos, resultados finales. La evaluación se lleva a cabo haciendo una valoración de la lógica horizontal de la matriz de ML. Según el orden del marco lógico (ver Anexo), presentaremos los logros al término del proyecto a nivel de Resultados Intermedio, Resultado Inmediato y Productos o Componentes del mismo.

Logros del Proyecto a nivel de objetivos e indicadores de Resultado

Resultado Intermedio

Objetivo: “Mejorar las condiciones laborales en el Perú, a través de la promoción de una cultura de prevención del riesgo y SST, construido sobre las bases de diálogo entre el gobierno, los empleadores y los trabajadores”

Indicador de Resultado Intermedio: 10 Planes de acción bipartita en temas de SST aplicadas en 3 regiones.

Logro de la meta del indicador al término del proyecto: 120% en la formulación e implementación de PME para el M1 (12); 110% en la formulación (11) y 80% en la implementación de PME para el M5 (08). La sostenibilidad de estos logros se puede apreciar en un horizonte más allá de la fecha de término del proyecto.

13. Al final de la intervención, el proyecto generó las condiciones para la implementación de planes de acción bipartita¹¹ en temas de seguridad y salud en el trabajo (SST) en las 3 regiones de intervención; logrando la formulación e implementación de 12 Planes de Mejoramiento Empresarial (PME) para el M1 en materia de Cooperación en el Lugar Trabajo, elaborados entre gerentes y trabajadores de las empresas participantes: 3 empresas en la región de Ica (Sociedad Agrícola Drokasa S.A. y Prolan S.A.C. y la empresa Agrícola La Venta S.A.); 3 empresas en la región de La Libertad (Sociedad Agrícola Virú S.A., Avo Perú S.A.C. y Camposol S.A. sede La Libertad); y 6 empresas en la región de Piura (3 empresas inicialmente: Complejo Agroindustrial Beta S.A., Camposol S.A. sede Piura y Produ Export S.A.C; y 3 empresas con la ampliación del piloto¹²: Procesos Agroindustriales S.A.C., Sunshine Export S.A.C. y Agromar Industrial S.A.C.). Para el M5, al final del Proyecto, se logró formular 11 PME e implementar 08.

El proceso de diálogo entre los actores, permitió acciones tripartitas y bipartitas.

14. El proyecto tuvo comunicación y coordinación con instancias tripartitas institucionalizadas. Por ejemplo, los primeros resultados del proyecto fueron expuestos en el marco de los Consejos Regionales de Trabajo y SST en las tres regiones, y en dos ocasiones en el Consejo Nacional de SST.
15. Sin embargo, intrínseco a lo anterior, a nivel programático y operacional se decidió tener comités/grupos de trabajo especializado por "componentes", en el componente 1 con el MTPE; con CONFIEP, AGAP y ADEX en el marco del componente 2, el cual fue eminentemente la implementación de una herramienta netamente para el sector privado; mientras tanto, en el componente 3 se coordinó con los actores tripartitos, por ejemplo, para realizar una misión a Colombia, presentación de resultados en los consejos antes señalados, recursos de difusión, etc.
16. Las coordinadoras de Centrales sindicales tienen participación en el Comité Consultivo del proyecto, espacio consultivo de SCORE. Las organizaciones sindicales participan en diferentes etapas del proyecto ejerciendo o manteniendo un rol consultivo para el proyecto, es así que, antes de iniciar con la preparación y redacción del proyecto hubieron reuniones con

¹¹ Acción "bipartita" entendida por la colaboración entre gerentes y trabajadores.

¹² Durante el periodo de implementación de AGRO PERÚ, al mes de Marzo del 2015, se logró una ampliación en 3 empresas agroindustriales de Piura, que es la base de un nuevo proyecto denominado Proyecto SCORE PERÚ.

las Centrales sindicales, con el objetivo de informar sobre la iniciativa y conocer las expectativas de los actores tripartitos respecto a la idea de trabajar en temas de productividad y condiciones de trabajo en el sector agroexportador. Esta misma dinámica de reuniones y coordinaciones se imprimió en el proceso de elaboración e implementación del proyecto, se recibió en sugerencias y aportes sobre los mismos.

Resultado Inmediato

Objetivo: “Empresas en el sector agroexportador, reducen trabajos relacionados a riesgos y accidentes de trabajo, y mejoran su productividad, por medio del acceso a Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) públicos / privados en temas de ocupación segura y saludable, en el marco de la política nacional de SST”

A nivel del Resultado Intermedio se fijaron 3 indicadores en el Marco Lógico, cuyos logros se analizan a continuación.

Indicador de Resultado Inmediato (1): 2 000 trabajadores del sector agroexportador mejoran sus condiciones de SST al final del Proyecto.

Logro de la meta del indicador al término del proyecto: 227%, con el beneficio indirecto de 4 546 trabajadores.

17. Al término del proyecto, se ha beneficiado de forma directa a 48 trabajadores que han participado en formación en aula en el Módulo 1 – Cooperación en el lugar de trabajo - y 48 trabajadores que han participado en formación en el aula en el Módulo 5 – SST. De manera indirecta la participación de las empresas en el proyecto, benefició a 4 546 trabajadores de las 12 empresas participantes que se beneficiaron de la implementación de los PME.
18. Como se aprecia en el cuadro siguiente, considerando las empresas iniciales de AGRO PERÚ y las atendidas en la etapa de ampliación, se logró beneficios indirectos de 4 546 trabajadores (número total de trabajadores de las empresas), 43% de los cuales fueron mujeres y 57% varones.
19. Es interesante destacar que de acuerdo a la clasificación de PYME¹³ según el número de trabajadores, en el proyecto intervinieron 2 empresas « pequeñas », 5 empresas « medianas » y 5 empresas « grandes », con ausencia de empresas « micro »¹⁴ y la predominancia de empresas grandes y medianas. Cabe señalar que la metodología SCORE fue diseñada para empresas de diversos sectores económicos, con un tamaño entre 50 y 250 trabajadores (mediana empresa para la clasificación anterior) y no para micro empresas. En este sentido esta metodología, con el diseño actual, no es aplicable al gran porcentaje de empresas formales peruanas que son micro empresas. Según el Registro Único del Contribuyente de la SUNAT en el 2012, de un total de 1 340 703 empresas, el 98,5% eran empresas con 10 o menos trabajadores y sólo 2 192 empresas (el 0,2%) eran empresas que tenían entre 51 a 200 trabajadores¹⁵.
20. Como se aprecia en el siguiente cuadro, entre las grandes empresas que apoyó el Proyecto, destacan empresas sobresalientes del clúster hortofrutícola: Agrícola La Venta S.A., en Ica, con 1270 trabajadores y dedicada a la agroindustria de espárragos; CAMPOSOL S.A. con 744

¹³ Según la clasificación de las empresas que hace la Comunidad Europea según el número de trabajadores que éstas poseen: Empresa Grande (> 250 trabajadores), Mediana (<=250>50), Pequeña (<=50>10) y Microempresa (<=10 trabajadores)

¹⁴ La metodología SCORE está diseñada para empresas medianas y pequeñas.

¹⁵ PRODUCE, 2013. MIPYME 2012 – Estadísticas de la micro, pequeña y mediana empresa. Marzo 2013

trabajadores en La Libertad y 400 trabajadores en Piura, en la línea de congelado de mango; Agrícola Virú S.A., en La Libertad, con 520 trabajadores, en la línea de congelado de espárrago y mango; y Complejo Agroindustrial BETA S.A. con 900 trabajadores, en la línea de uva. Todas estas empresas son Productor/Acopiador para la exportación.

21. Según el estudio de clúster del sector agroexportador¹⁶ Las empresas productoras que conforman el clúster hortofrutícola están situadas a lo largo de la costa peruana, desde la región de Piura, pasando por Lambayeque, La Libertad, Ancash, Lima y Callao, Ica y Arequipa. El clúster hortofrutícola se encuentra comprendido por 339 empresas, dentro de las cuales 161 son medianas y grandes, 109 son pequeñas y 69 son microempresas¹⁷. Este número total de empresas que conforman el clúster cuenta con un aproximado de 135 473 trabajadores.
22. Haciendo un estimado grueso, en base a las cifras citadas, el proyecto piloto ha trabajado con el 4% del clúster de empresas hortofrutícola y similarmente con el 3,4% de sus trabajadores.
23. Cabe destacar que el clúster hortofrutícola está formado por un alto número de empresas que a su vez tienen un alto nivel de exportación (el 95% de lo que se produce se exporta) y generan un alto número de empleo directo. Además, dicho clúster se encuentra en un contexto internacional de crecimiento (6,4%) dando respuesta a un enorme mercado a nivel internacional. La ventaja competitiva viene dada por productos como los espárragos, donde Perú es el mayor productor mundial.¹⁸

¹⁶ Consejo Nacional de la Competitividad y el Ministerio de la Producción, 2013. "Elaboración de un mapeo de clusters en el Perú" Consultoría solicitada por el Consejo Nacional de la Competitividad y el Ministerio de la Producción (líder de meta 12 de Agenda de Competitividad 2012-2013). Noviembre 2013.

¹⁷ En este estudio la clasificación de las empresas tomó como referencia una aproximación de las facturaciones oficiales más recientes de cada una de las categorías de producto de las distintas empresas que forman el cluster.

¹⁸ Referencia de estudio anteriormente citado.

Cuadro N° 1
Empresas, características y trabajadores beneficiarios del Proyecto

REGIÓN		EMPRESA	UNIDAD DE NEGOCIO	TAMAÑO EMPRESA	NÚMERO DE TRABAJADORES		
					TOTAL	MUJERES	VARONES
PROYECTO AGRO PERÚ	Ica	Sociedad Agrícola Drokasa S.A.	Planta de procesamiento espárragos Fundo Santa Catalina	M	232	116	116
		Prolan S.A.C.	Planta Prolan críticos	M	59	16	43
		Agrícola La Venta S.A.	Planta de procesamiento de espárragos Fundo Mayorazgo	G	1270	762	508
	La Libertad	Sociedad Agrícola Virú S.A.	Planta de congelado (espárragos, mango u otros)	G	520	208	312
		Avo Perú S.A.C.	Producción de Palta	M	180	68	112
		Camposol S.A.	Planta de congelado de mango	G	744	225	519
	Piura	Complejo Agroindustrial Beta S.A.	Operación Uva	G	900	320	580
		Camposol S.A.	Planta Nor Agro	G	400	150	250
		Produ Export S.A.C	Planta línea Sazonador Ranchero	P	35	14	21
SCORE PERÚ	Piura	Procesos Agroindustriales S.A.C.	Planta de procesamiento de deshidratado de mango, piña, banano orgánico, courgette, pimienta y tomate	M	50	15	35
		Sunshine Export S.A.C.	Planta de procesamiento de mango, palta y uva	M	121	46	75
		Agromar Industrial S.A.C.	Planta de procesamiento de cítricos	P	35	12	23
	TOTAL				4546	1952	2594
	PORCENTAJE				100%	43%	57%

Fuente: Elaborado en base a información del Proyecto Agro Perú

Nota Tamaño de Empresa: G= grande (> 250 trabajadores), M=mediana (<250>50), P=pequeña (<50>10)

Sobre Género

24. El proyecto piloto no desarrolló una estrategia de género durante la fase de diseño, sin embargo, en la ejecución del Proyecto se desarrollaron actividades o prácticas sensibles al género en los planes de mejoramiento empresarial de las empresas, por ejemplo, en la convocatoria de los talleres de formación se mencionó “que participarán 4 representantes con equidad de género”; asimismo, en los equipos de mejoramiento empresarial se incentivó la participación de la mujer.

25. El enfoque de género se podría incorporar mejor en la metodología SCORE y en el proyecto si se usa una estrategia apropiada para apoyar la incorporación del trabajo de las mujeres en acciones de SST y se desarrollan materiales ad hoc como por ejemplo:

- Material de formación con enfoque de género.
- Elaboración de mensajes claves con enfoque de género
- Video con enfoque de género
- Identificar y/o incorporar intervenciones específicas con enfoque de género en los PME.

Indicador de Resultado Inmediato (2): 10 de planes de mejora empresarial (PME) de SST en las empresas.

El logro de la meta del indicador al término del proyecto: 12 PME del módulo 1, base de SST

26. Al término del proyecto se cuenta con 12 PME del módulo 1, que se constituyen en la base para la elaboración de los planes bipartitos¹⁹ en materia de SST. Los PME, elaborados en el marco de la implementación del Módulo 1 (Cooperación en el lugar del trabajo) de la metodología SCORE, constituyen el requisito y la base para la elaboración de planes de acción bipartitos en temas de SST de acuerdo a la legislación vigente, como parte de la aplicación del Módulo 5 (Seguridad y Salud en el Trabajo).

27. Los PME, a su vez, contienen los siguientes proyectos:

- (a) La conformación de los Equipos de Mejoramiento Empresarial (EME),
- (b) Fortalecimiento de la comunicación e información en la empresa,
- (c) Mejoramiento de los sistemas de sugerencias de empleados,
- (d) Gestión y medición de las mejoras en el lugar de trabajo,
- (e) Implantación de Programas de 5S en diversas áreas de las empresas, entre otros.

28. Los Planes de Mejoramiento Empresarial en materia de seguridad y salud en el trabajo, incluyen:

- Actualización de Matriz IPERDEC y Mapa de riesgos,
- Implementación y verificación de controles de operación,
- Programa de capacitación para manejo de productos químicos,
- Programa de manejo de lesiones musculares por manipulación de carga,
- Programa de capacitación de riesgos, y
- Desarrollo e implementación de Indicadores de SST.

29. Como se observa en el siguiente cuadro, en el proyecto se formaron 12 EME con un promedio de 9 integrantes (variando entre 7 a 11 integrantes). La composición promedio por sexo fue de 31% de mujeres y 69% de varones; aspecto que guarda relación relativa con la composición de género promedio de las empresas. Por otro lado, la participación promedio por tipo de trabajo fue de 38% de gerentes y 62% de trabajadores.

30. A nivel de la empresa, se fortalece la relación bipartita entre los empleadores y los trabajadores a través de la implementación de los módulos de SCORE, y en el caso específico del módulo 5 en un espacio institucionalizado por una norma de SST, se reforzó los EME con miembros de los Comités de Gestión de SST.

31. En cuanto a la presencia de sindicatos de trabajadores en las empresas, solo 4 empresas del grupo tienen sindicatos: 2 empresas grandes y 2 medianas. La baja tasa de sindicalización en el sector y en las empresas peruanas, es un problema estructural y no se deriva del enfoque

¹⁹ A nivel de la empresa. Se fortalece la relación bipartita entre los empleadores y los trabajadores a través de la implementación de los módulos de SCORE, y en el caso específico del módulo 5 un espacio institucionalizado por una norma de SST del Perú, se reforzó los EME con miembros de los comités de gestión de SST.

del Proyecto. La crisis de las organizaciones sindicales en el país responde principalmente a la precarización del empleo, la inestabilidad laboral, la informalidad, la heterogeneidad productiva, el declive (en nivel e importancia) del sector industrial, y la negociación fragmentada; hechos que se agudizan con el debilitamiento de los partidos políticos.

32. En cuanto a la composición de los EME por tipo de trabajador (gerentes y trabajadores), la presencia o ausencia de un sindicato de trabajadores, no necesariamente ha constituido un elemento causal; ya que, como se aprecia en el cuadro siguiente, se presentan combinaciones y proporciones variadas. En términos globales en el Proyecto participaron en los EME, 62% de trabajadores y 38% de gerentes; de los cuales el 69% fueron varones y 31% mujeres.

Cuadro N° 2
Composición Equipos de Mejoramiento Empresarial de las empresas del proyecto

REGIÓN		EMPRESA	TAMAÑO EMPRESA	NÚMERO DE PERSONAS POR EME					SINDICATO DE TRABAJADO RES
				TOTAL	MUJERES	VARONES	GERENCIA	TRABAJADO RES	
PROYECTO AGRO PERÚ	Ica	Sociedad Agrícola Drokasa S.A.	M	9	2	7	5	4	SI
		Prolan S.A.C.	M	10	4	6	4	6	NO
		Agrícola La Venta S.A.	G	10	3	7	4	6	NO
	La Libertad	Sociedad Agrícola Virú S.A.	G	10	1	9	4	6	SI
		Avo Perú S.A.C.	M	11	4	7	4	7	NO
		Camposol S.A.	G	8	2	6	3	5	SI
	Piura	Complejo Agroindustrial Beta S.A.	G	9	3	6	4	5	NO
		Camposol S.A.	G	8	3	5	1	7	NO
		Produ Export S.A.C	P	7	3	4	3	4	NO
SCORE PERÚ	Piura	Procesos Agroindustriales S.A.C.	M	7	3	4	1	6	NO
		Sunshine Export S.A.C.	M	10	3	7	4	6	SI
		Agromar Industrial S.A.C.	P	8	2	6	4	4	NO
	TOTAL			107	33	74	41	66	
	PORCENTAJE			100%	31%	69%	38%	62%	

Fuente: Elaborado en base a información del Proyecto Agro Perú

Nota Tamaño de Empresa: G= grande (> 250 trabajadores), M=mediana (<250>50), P=pequeña (<50>10)

Sobre la continuidad en la implementación de los PME en las empresas

33. De las cuatro empresas que respondieron a la encuesta²⁰, dos continuaban los proyectos del PME, hacían seguimiento al mismo periódicamente y contaban con una Gerencia que daba soporte a su cumplimiento. Algunos de los cambios introducidos en una empresa correspondían a, programas como reuniones de comunicación participativa, programas de formación a supervisores, donde se buscaba hacer partícipes a los colaboradores de las diferentes áreas de trabajo. En el caso de otras dos empresas no continuaban con los PME debido a que el personal que conformaban el equipo tuvo que dejar la empresa en las últimas semanas, y la otra empresa, debido a que la discontinuidad de operaciones no les permitió implementar mayor cantidad de programas y sólo mantienen el buzón de sugerencias y el panel informativo.

Indicador de Resultado Inmediato (3): 10 empresas del sector agroexportador que participaron en el proyecto, mejoran sus indicadores de productividad al final del mismo.

Logro de la meta del indicador al término del proyecto: Este indicador es de impacto, posible de ser medido en periodos de más larga duración. Sin embargo, una apreciación preliminar gruesa muestra ejemplos de resultados positivos en diversos aspectos de operación de las empresas.

34. Algunos ejemplos de resultados positivos en empresas, constituyen los siguientes²¹:

- Aprovechamiento de espacios físicos no utilizados en las áreas de mantenimiento entre 5% a 30%.
- Las reuniones diarias entre los trabajadores de una línea de producción ayudaron a incrementar la producción de la línea, en más de 40%.
- La cooperación en el lugar de trabajo entre los gerentes y trabajadores ha mejorado. Por ejemplo, en una empresa una idea de un trabajador ayudó a innovar el proceso de pelado de paltas que tuvo impacto directo en la producción de la línea de trabajo, la calidad de producto y la reducción de incidentes y accidentes de trabajo.
- La implementación de una idea de mejoramiento empresarial – colocación de alimentadores paralelos en una máquina, permitió incrementar la producción en línea y reducir las lesiones de la columna y evitar potenciales enfermedades ocupacionales.
- La idea de mejoramiento empresarial de una trabajadora ayudó a mejorar el diseño de la indumentaria de trabajo en la cosecha de espárragos, contribuyendo al confort laboral y el uso de los equipo de protección personal.
- El orden y limpieza en el lugar de trabajo como parte del Programa 5S ha contribuido a que los colaboradores se sientan motivados, cómodos en sus puestos y sean más productivos.
- En las empresas se ha fortalecido los Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, a través de la capacitación en la identificación de peligros y evaluación de riesgos por parte de los trabajadores, lo cual contribuye a la mejora de la productividad evitando incidentes y accidentes de trabajo.
- El clima laboral y el trabajo en equipo en las empresas han mejorado, por ejemplo, la política de “puertas abiertas” se ha vuelto una buena práctica en las áreas donde se implementó SCORE.

35. Por otro lado, en este estudio, han sido captados ciertos resultados auto-evaluados²² por las mismas empresas, como el cálculo de la relación beneficio / costo en la aplicación de los

²⁰ En la encuesta aplicada por el presente estudio, en Mayo 2015, se solicitó respuesta a las 12 empresas del proyecto, y respondieron cuatro.

²¹ Fuente: Entrevista al Coordinador del Proyecto.

²² Captados a través de los cuestionarios aplicados en el mes de mayo 2015. Se envió el cuestionario a 12 empresas pero se obtuvo respuesta solo de 4.

módulos 1 y 5 del SCORE, que apuntan resultados positivos de este indicador, en niveles mayores a la unidad. Como se aprecia en el siguiente cuadro, no existe necesariamente, una correspondencia de los resultados con el tamaño de la empresa de la cual se trata. Una afirmación al respecto ameritaría un estudio más detallado, con observaciones en paralelo más profundas y por periodos más largos; pero hasta aquí, lo que se muestra es que en el corto plazo, la empresa mediana de palta logró una tasa B/C de 7,81; en segundo lugar la empresa grande de espárrago 3,39²³; la empresa pequeña de deshidratado una tasa de 1,34²⁴ y la empresa grande de uva una tasa de 1,13.

Cuadro N° 3
Estimados de Rentabilidad

Tamaño de empresa y línea		Grande - uva			Grande -espárrago,otro			Mediana -palta			Pequeña - deshidratado		
Complejo Agroindustrial Beta S.A					Sociedad Agrícola Virú S.A.			AVO PERU S.A.			Procesos Agroindustriales SAC		
Nº	Rubro	Módulo 1	Módulo 5	Total	Módulo 1	Módulo 5	Total	Módulo 1	Módulo 5	Total	Módulo 1	Módulo 5	Total
	Inversión estimada												
1	Monto de co-financiamiento del(los) módulo(s)(			4.500			0	1.600	1.600	3.200	3.000	0	3.000
2	Monto de la inversión realizada para la puesta en marcha de los proyectos del PME	5.000	5.000	10.000	15.000	10.000	25.000	3.200	3.200	6.400	30.600	0	30.600
3	Costo del tiempo promedio del personal para la implementación de los proyectos del PME	6.000	6.000	12.000	1.000	1.000	2.000	4.800	4.800	9.600	800	0	800
	Total (soles)			26.500			27.000			19.200			34.400
	Beneficios estimados												
4	Ahorros en costos de la línea de producción o unidad de negocio producto de haber implementado proyectos de mejora del PME (En soles)	15.000	15.000	30.000	50.400	41.058	91.458	72.500	77.500	150.000	46.000	0	46.000
	Total (soles)			30.000			91.458			150.000			46.000
	Beneficio/ Costo			1,13			3,39			7,81			1,34

Fuente: Entrevistas del Estudio de Evaluación Final del Proyecto

36. Otro tipo de beneficios cualitativos / cuantitativos derivados de los módulos, de las cuatro empresas entrevistadas²⁵:

Del módulo 1

- Reducción de defectos en línea de 12% a 4% (Empresa Agrícola Virú S.A.)
- Participación activa por parte de los trabajadores en materia de propuestas de mejoras para las áreas trabajadas (Empresa AVO Perú S.A.)
- Comunicación efectiva entre las diferentes áreas de la empresa (Empresa AVO Perú S.A.)

²³ Esta es la única empresa de las cuatro entrevistadas, que no declara ningún co-financiamiento por los servicios de los módulos, pero puede deberse a una omisión. Según el Coordinador del Proyecto, todas las empresas que participaron en el piloto realizaron un aporte en efectivo, se acordó un aporte de 1500 dólares por los dos módulos para la mediana empresa y 500 dólares para la pequeña empresa. Estos aportes se realizaron a una cuenta bancaria del gremio empresarial que los representa (AGAP). También se dieron lineamientos para la gestión de los aportes en efectivo de las empresas gremio empresarial denominado "Fondo SCORE".

²⁴ Los resultados de esta empresa corresponden sólo al M1.

²⁵ La Empresa Procesos Agroindustriales SAC no llevó el Módulo 5, porque pertenece al grupo de ampliación del nuevo proyecto SCORE Perú, que empezó la capacitación del M5 en mayo 2015.

- Desarrollo de habilidades en los trabajadores que antes no eran aplicadas (Empresa AVO Perú S.A.)
- Mejora de la calidad de atención al personal y poder recibir sus necesidades (Empresa Procesos Agroindustriales SAC)

Del módulo 5

- Reducción de ausentismo de 4% a 2% (Empresa Agrícola Virú S.A.)
- Aumento del compromiso por parte de los colaboradores de las diferentes áreas para una mejora continua (Empresa AVO Perú S.A.)
- Concientizar y transmitir a los trabajadores la importancia del uso adecuado del EPP y el manejo adecuado de las hojas de seguridad (Empresa AVO Perú S.A.)

Logros del Proyecto a nivel de Productos o Componentes

El proyecto implementó tres componentes durante los dos años de ejecución. A continuación se presentan los logros al final del proyecto.

Producto o componente 1: Sistema de información eficiente sobre lesiones y enfermedades ocupacionales

Logro al término del proyecto: se cumplió con la meta de formulación del sistema de información. Su implementación se encuentra en proceso. Su efectividad e impacto se podrán apreciar en el mediano plazo.

37. Se desarrolló un sistema informático para el registro único de información sobre accidentes de trabajo, incidentes peligrosos y enfermedades ocupacionales en el Perú, el cual fue transferido al MTPE. Este producto permitirá a los sistemas involucrados compartir la información en tiempo real, eliminando el riesgo de inconsistencias, anulará operaciones manuales repetitivas, y facilitará aumentar la eficiencia y dedicar mayor tiempo a la gestión. Sin embargo, su eficiencia efectiva e impacto se apreciarán en un plazo mayor, cuando el registro de los riesgos sirva efectivamente no solo para conocer la siniestralidad laboral, sino y fundamentalmente para apoyar la toma de decisiones referidas a la cultura de prevención.
38. El proceso de transferencia del sistema informático se desarrolló a inicios del año 2015. Actualmente, el equipo técnico del MTPE a cargo se encuentra desarrollando pruebas de integración con los sistemas de registro de Osinerming, asimismo se está trabajando sobre la versión final (que será publicada) del Manual de usuario (ver: <http://appweb.trabajo.gob.pe/si.sunateo/faces/principal.xhtml>). Cuando el sistema entre en operación, y luego de un periodo razonable (de 6 a 12 meses) se podrá apreciar los alcances, facilidades o dificultades para su fortalecimiento o corrección.
39. Según opinión de un representante del MTPE²⁶, este ministerio está próximo a poner en funcionamiento el software en su portal institucional, con un uso potencial de registro a nivel nacional. En una escala del 1 a 5, siendo 5 el más alto, la satisfacción con los resultados del componente 1 del Proyecto, apreciado por el MTPE, es de 4.

²⁶ Lic. Neucy Alida Cuadros Vilca, Directora (e) de la Dirección de Seguridad y Salud en el Trabajo, del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo – Dirección de Seguridad y Salud en el Trabajo de la Dirección General de Derechos Fundamentales y Seguridad y Salud en el Trabajo

Producto o componente 2: Desarrollar servicios público y privados como base para incrementar el trabajo y las condiciones laborales y la productividad en empresas agroexportadoras (a nivel piloto)

Logro al término del proyecto: Se sentaron las bases para la prestación de servicio privado, con Formadores, materiales SCORE en SST y capacitación y asistencia técnica a las empresas agroexportadoras, de forma piloto.

El segundo componente ha involucrado el desarrollo de seis actividades, cuyo desenvolvimiento se presentan a continuación.

P.2.1. Promoción del Proyecto

40. Para la promoción del proyecto, fue clave la conformación del «Comité de Coordinación del sector privado» del componente 2 del Proyecto, integrado por CONFIEP, AGAP y ADEX, con el cual se consensuó los criterios para la selección de empresas que participarían en el proyecto, la convocatoria de consultorías, entre otras decisiones.
41. Cabe señalar que varias de las actividades de promoción se entrecruzan, a su vez, con las actividades del Componente 3 del proyecto, pues ambos tienen relación con la difusión, transferencia y escalamiento de la intervención piloto. Sin embargo, es importante mencionar en este punto, que para la promoción del proyecto fue clave el viaje de estudios de los socios tripartitos²⁷ a Colombia para conocer la experiencia de la metodología SCORE del sector floricultor.
42. Para el proyecto el alcance de la categoría tripartito se relaciona con los espacios formales institucionalizados y que están conformados por los constituyentes de la organización: Estado, organizaciones de trabajadores y gremios empresariales. En este marco, se mantuvo niveles de comunicación con los CRT, CRSST, CNSST. No se mantuvo ningún tipo de comunicación y coordinación con el CNT porque se mantiene inactiva desde hace mucho tiempo.

P.2.2. Estudio de oferta y demanda de servicios de capacitación y de asistencia técnica en SST

43. Se desarrolló un estudio sobre oferta y demanda de servicios de capacitación y de asistencia técnica en SST: “Estudio de mercado de servicios de desarrollo empresarial en temas vinculados a los módulos del SCORE para el sector agroexportador no tradicional en el Perú” el que estuvo a cargo de la Consultora Maximixe. El estudio fue útil en el sentido que ayudó a aproximar la intención de compra de los servicios y el precio de compra del servicio según tamaño de empresa; sin embargo, no tuvo el resultado esperado porque la consultora demoró en la entrega de los productos, lo cual no empalmo con el lanzamiento del Programa SCORE en Perú²⁸.

²⁷ Los actores “tripartitos” que participaron provienen del Estado, Gremios de empresas agroexportadoras y Organizaciones de trabajadores.

²⁸ Según entrevista al coordinador del Proyecto.

P.2.3. Materiales de SCORE en SST adaptados al sector agroexportador y publicado en Perú

44. Se preparó un programa modular adaptado con material impreso de 5 publicaciones de temas generales y de los módulos 1 y 5 de SCORE para Formadores y Trabajadores de empresas de agro exportación. Este material tomó ejemplos de casos de Colombia, pero podría ser mejorado con el uso de casos del sector hortofrutícola de exportación del Perú.

P.2.4. Formadores capacitados en cooperación SCORE y metodologías de SST

45. Se ha avanzado en la generación de un mercado de servicios de desarrollo empresarial en materia de SST y Productividad basada en la metodología SCORE, en este marco se han formado: 20 Consultores (Formadores) en Cooperación en el Lugar del Trabajo, Módulo 1 de SCORE y 15 Consultores (de los 20) en Cooperación en Lugar del Trabajo y Seguridad y Salud en el Trabajo, módulo 5 de SCORE.
46. La meta prevista en la formulación del proyecto fue formar 15 Consultores, por lo que se considera un logro de 133% en el número de formadores en el módulo 1 y 100% en el número de formadores en el módulo 5.
47. La acreditación de estos Formadores fue respaldada por OIT²⁹, pero no por otra institución como el MTPE o una institución académica formal. Estos consultores pueden actuar de manera independiente o ser parte de empresas consultoras, universidades, institutos, etc. La experiencia revela que los buenos consultores son aquellos que han trabajado en empresas y que su actividad principal es la consultoría empresarial.

P.2.5. Capacitación y asistencia técnica en SST, en 10 empresas líderes (2,000 trabajadores) de tres zonas del Proyecto (Piura, La Libertad, Ica)

48. La formación/ capacitación recibida por las 12 empresas del piloto, logra abordar los aspectos claves para el cumplimiento de las normas de SST y hasta la fecha los contenidos de las sesiones de los módulos 1 y 5 del SCORE son pertinentes.
49. El servicio de capacitación y asistencia técnica ha tenido buena aceptación por las empresas, aunque no cuentan con el máximo nivel de satisfacción, como se puede apreciar en los siguientes cuadros.
50. **Sobre el módulo 1**, el 67% de las empresas lo consideraron con un nivel de utilidad 5 para su empresa, en una escala de preferencia del 1 al 5. Un tanto menor fue considerada la utilidad de la visita inicial del Formador y el taller de formación de empresas de este módulo (56%), en el mismo nivel de preferencia 5.
51. En un nivel de preferencia 4, fue ubicada la utilidad del manual de formación (89% de las respuestas). Un tanto menor fue el porcentaje (56%) de las empresas que consideraron una satisfacción de nivel 4 por la utilidad del proceso de seguimiento y en el impacto en la formación en su empresa.
52. Estos resultados indican que el M1 fue considerado de mucha utilidad por las empresas, pero que es necesario mejorar el manual de formación (por ejemplo, con el uso de modelos propios

²⁹ La OIT es la entidad que certifica a los formadores siguiendo un esquema de certificación. Los requisitos lo pueden ver en www.scoreperu.org

del sector hortofrutícola en el Perú) y el seguimiento de las actividades del proceso al interior de cada empresa, para que la formación recibida por un grupo de trabajadores, tenga un mayor impacto a nivel del resto de la empresa.

Cuadro N° 4

Evaluación de satisfacción de las empresas con los servicios ofrecidos en el Módulo 1

OPINIÓN SOBRE EL MÓDULO 1	ESCALA DE PREFERENCIAS				
	PORCENTAJES DE SATISFACCIÓN				
	1	2	3	4	5
¿Qué tan útil fue el contenido del módulo para su empresa?	0%	0%	11%	22%	67%
¿Qué tan útil fue el manual de formación de este módulo?	0%	0%	0%	89%	11%
¿Qué tan útil fue la visita inicial del/los formador(es)?	0%	0%	0%	44%	56%
¿Qué tan útil fue el taller de formación de empresas del módulo?	0%	0%	0%	44%	56%
¿Qué tan útil fue el proceso de seguimiento en su empresa?	0%	0%	33%	56%	11%
¿Cómo evalúa el impacto de la formación en su empresa?	0%	0%	11%	56%	33%

Fuente: Elaboración propia en base a las Encuestas al Cliente aplicadas por el Proyecto en junio-julio 2014

53. Con respecto a la participación de los **Formadores en el Módulo 1**, la satisfacción de las empresas se concentran en el nivel 4, con un mayor porcentaje (78%) cuando se trata de satisfacción con los servicios brindados, pero desciende a 33%, cuando se valora la frecuencia con la que el formador/ equipo de formadores visitó su empresa.

A diferencia de la valoración de la metodología, los Formadores no han obtenido una valoración de nivel 5; sin embargo un respetable 78% de las empresas, valoran la calidad de sus servicios en el nivel de valoración 4. Cabe recalcar, que la menor valoración sobre la participación de los Formadores en el proceso de capacitación y asesoramiento a las empresas, se da en la frecuencia de visitas y participación activa en todo el M1.

Cuadro N° 5
Evaluación de satisfacción de las empresas con los servicios ofrecidos por los formadores en el Módulo 1

OPINIÓN SOBRE LOS FORMADORES DEL MÓDULO 1	ESCALA DE PREFERENCIAS				
	PORCENTAJES DE SATISFACCIÓN				
	1	2	3	4	5
¿Cuán satisfecho se encuentra con los servicios de los formadores?	0%	0%	11%	78%	11%
¿Con qué frecuencia visitó su empresa el formador/el equipo de formadores?	0%	0%	33%	33%	33%
¿Estuvo el formador/el equipo de formadores bien preparado y fue puntual?	0%	0%	11%	56%	33%
¿Brindó el formador/el equipo de formadores el apoyo y la orientación adecuados?	0%	0%	11%	78%	11%
¿Se mostró el formador/el equipo de formadores comprometido y participó activamente en todo el módulo?	0%	0%	22%	44%	33%

Fuente: Elaboración propia en base a las Encuestas al Cliente aplicadas por el Proyecto en junio-julio 2014

54. **Sobre el módulo 5**, es propicio señalar que distinto al M1, la mayoría de empresas no lo valoró con el puntaje más alto de satisfacción. El 63% de las empresas lo consideraron con un nivel de utilidad para su empresa de nivel 4, en una escala de preferencia del 1 al 5. Observando el siguiente cuadro apreciamos que igual resultado de valoración tuvo el manual, el taller de formación y el impacto en la formación de la empresa. Por otro lado, es menester destacar que, en forma similar a la valoración del Módulo 1, los aspectos menos apreciados fueron la utilidad de la visita inicial de los formadores y del proceso de seguimiento.

Cuadro N° 6
Evaluación de satisfacción de las empresas con los servicios ofrecidos
En el Módulo 5

OPINIÓN SOBRE EL MÓDULO 5	ESCALA DE PREFERENCIAS				
	PORCENTAJES DE SATISFACCIÓN				
	1	2	3	4	5
¿Qué tan útil fue el contenido del módulo para su empresa?	0%	0%	13%	63%	25%
¿Qué tan útil fue el manual de formación de este módulo?	0%	0%	13%	63%	25%
¿Qué tan útil fue la visita inicial del/los formador(es)?	0%	0%	25%	50%	25%
¿Qué tan útil fue el taller de formación de empresas del módulo?	0%	0%	0%	63%	38%
¿Qué tan útil fue el proceso de seguimiento en su empresa?	0%	0%	13%	50%	38%
¿Cómo evalúa el impacto de la formación en su empresa?	0%	0%	13%	63%	25%

Fuente: Elaboración propia en base a las Encuestas al Cliente aplicadas por el Proyecto en octubre 2014.

55. En lo correspondiente a la participación de los **Formadores en el módulo 5**, similar al módulo 1, la satisfacción de las empresas se concentran también en el nivel 4, con un mayor porcentaje (75%) cuando se trata de satisfacción con los servicios brindados, declinando a 50%, cuando se valora la frecuencia con la que el formador/ equipo de formadores visitó su empresa.
56. En ambos módulos, las empresas otorgan una menor valoración al trabajo de seguimiento, respecto a la utilidad del módulo y la calidad del servicio. Comparando el servicio ofrecido en el M1 y en el M5, se nota que en el segundo módulo hubo una mayor frecuencia de visita y actividad por parte de los Formadores, probablemente porque se corrigieron algunas estrategias sobre el seguimiento. Los procesos y herramientas se van mejorando, en base a la experiencia; y es de esperarse que en el nuevo proyecto SOCRE Perú se tengan en cuenta, para lograr niveles de satisfacción de los clientes de un nivel óptimo.

Cuadro N° 7
Evaluación de satisfacción de las empresas con los servicios ofrecidos por los formadores en el Módulo 5

OPINIÓN SOBRE LOS FORMADORES DEL MÓDULO 5	ESCALA DE PREFERENCIAS				
	PORCENTAJES DE SATISFACCIÓN				
	1	2	3	4	5
¿Cuán satisfecho se encuentra con los servicios de los formadores?	0%	0%	0%	75%	25%
¿Con qué frecuencia visitó su empresa el formador/el equipo de formadores?	0%	0%	13%	50%	38%
¿Estuvo el formador/el equipo de formadores bien preparado y fue puntual?	0%	0%	0%	63%	38%
¿Brindó el formador/el equipo de formadores el apoyo y la orientación adecuados?	0%	0%	0%	63%	38%
¿Se mostró el formador/el equipo de formadores comprometido y participó activamente en todo el módulo?	0%	0%	0%	63%	38%

Fuente: Elaboración propia en base a las Encuestas al Cliente aplicadas por el Proyecto en octubre 2014.

Al respecto, el Coordinador del Proyecto considera que la satisfacción de las empresas baja en la fase de las visitas, entre otros, es porque la implantación de los proyectos del PME demandan a la empresa, en muchos casos, responsabilidades adicionales a las habituales; esta es una lección interesante que debe reforzarse en la promoción y el taller en aula.

P.2.6. Sistematización del programa piloto y de lecciones aprendidas para el escalamiento a nivel nacional

57. El proyecto consideró que se realice un estudio de sistematización del programa piloto y de lecciones aprendidas para el escalamiento a nivel nacional, pero éste no se ha realizado tal cual.
58. A fin de escalar la intervención piloto, se contrató a la empresa ATIPAY S.A.C. quien se encargó de facilitar el análisis e implementación de alternativas de financiamiento de los Módulos de SCORE con presupuesto del sector público y diversos fondos. En el análisis desarrollado se involucró a funcionarios del MTPE y MEF, como parte de la estrategia de incidencia política del proyecto, que permita diseñar un programa público de formación, asistencia técnica y seguimiento para empresas en materia de SST. El cambio constante de Ministros y Viceministros en el MTPE repercutió en esta iniciativa, a la fecha se han retomando contactos a nivel de la Dirección General de Derechos Fundamentales y STT.

Producto o componente 3: Difusión y transferencia de metodologías y herramientas en SST

Logro al término del proyecto: El Proyecto realizó varias actividades de difusión pero no logró transferir al MTPE las herramientas en SST adaptadas a la legislación peruana.

P.3.1. Seminarios, a nivel nacional y regional, en buenas prácticas en SST en las empresas

59. Se llevaron a cabo los siguientes eventos:

- Presentación oficial del proyecto en la ciudad de Lima y en las 3 regiones de intervención
- Eventos de cierre del Módulo 1 y comunicación de buenas prácticas en las 3 regiones de intervención,
- Desarrollo de 2 videos de promoción y difusión de los resultados en materia de cooperación en el lugar de trabajo (Módulo 1 de SCORE) y temas relacionados a seguridad y salud en el trabajo (Módulo 5 de SCORE)
- Reunión (27.05.2014) para evaluar posibilidades de escalamiento de la metodología SCORE con la participación del Consejo Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (CNSST) / MTPE.
- Evento (20.03.2015) de presentación de resultados “Mejoramiento de la productividad y condiciones de trabajo” – Piloto de implementación de SCORE como parte del Proyecto Agro Perú.

P.3.2. Transferencia de las herramientas de OIT sobre SST, al MTPE

60. El proyecto consideró armar un portafolio de herramientas sobre SST, adecuarlas a la legislación peruana y transferirlas al MTPE, al final del proyecto. Según la entrevista al representante del MTPE, a mayo 2015, aún se espera que la OIT proporcione al MTPE la caja de herramientas de SCORE con la adecuación a la legislación nacional y su uso potencial con las pequeñas y medianas empresas.

5.3 Impacto

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

Innovaciones

61. El proyecto Agro Perú permitió las siguientes innovaciones en el país:

- Ofreció herramientas, como el SCORE, que no es nueva, pero que en principio contribuye a mejorar la relación entre la gerencia y los trabajadores, apuntando a lograr una mejor relación laboral y conocimientos sobre seguridad y salud en el trabajo.

- Abordó la SST en las empresas desde una perspectiva de mejoramiento de la productividad al fortalecer sistemas de gestión en SST, y no necesariamente fortaleciendo la capacidad de fiscalización del MTPE.
- Impulsó la cooperación y asistencia técnica a nivel micro. Lo que destaca al Proyecto Agro Perú de otros proyectos es el acompañamiento a través de asistencias técnicas in situ para satisfacer necesidades específicas de la empresa.
- Apoyó al MTPE en el diseño del sistema de información en sistemas de SST, del cual carecía.
- Formó especialistas en base a casos prácticos y reales; quienes serán recursos esenciales no sólo para la sostenibilidad del programa y de la metodología SCORE sino también como recurso para la formalización de PYME bajo una metodología internacional.
- Se articuló con los espacios de diálogo tripartito en materia de SST. Fue novedoso el rol articulador de los gremios empresariales en labores de convocatoria, seguimiento e información del proyecto, como parte del grupo impulsor con la OIT y el viaje tripartito para conocer experiencias similares en otro país.

Efectos y beneficios importantes

62. De acuerdo a la opinión de varios entrevistados, en una escala del 1 a 5, siendo 5 el más alto, los efectos y beneficios más importantes del proyecto se califican como sigue:
- Una mejora substancial en las relaciones entre la OIT y los gremios empresariales (5)
 - Las mejoras cuantitativas y cualitativas observadas en las 12 empresas participantes (4)
 - La demostración práctica pragmática que la SST y las buenas relaciones laborales contribuyen a mejorar la productividad, competitividad y por ende la sostenibilidad de las empresas (4)
 - Incremento del diálogo social entre los actores (4)
63. Se ha generado un mayor acercamiento con varias agrupaciones empresariales que no visualizaban inicialmente los beneficios directos de participar en un programa de estas características. Incluso algunas mostraban resistencia y cierta desconfianza a que fuera la OIT la entidad que promovía este tipo de servicios. Hoy la situación ha cambiado y, en cierta medida, las organizaciones empresariales sectoriales que participan del programa, ven a la OIT como una entidad que también respalda el desarrollo empresarial y se interesa por ofrecer servicios adecuados a las necesidades del sector empleador. Según opinión de CONFIEP, AGAP, ADEX, con el proyecto se ha logrado el establecimiento de una relación de confianza y acercamiento entre empresas y organismos como la OIT.
64. También se cuenta en la actualidad con un conjunto de formadores y con facilitadores especializados para contribuir con las empresas y los trabajadores para introducir mejoras en la gestión, en la productividad y en la seguridad y salud ocupacional.
65. Sin embargo, si bien se registran avances importantes, es necesaria su consolidación para garantizar la sostenibilidad. Dada la asimetría existente entre los actores, sería conveniente ampliar la cooperación y asistencia a las organizaciones sindicales, para garantizar la continuidad y apropiación colectiva de las competencias derivadas de los procesos de formación. Existe el reto de mejorar las competencias de las organizaciones sindicales y de

sus líderes para actuar e interactuar en espacios relacionados a la implementación de herramientas tipo SCORE.

66. **Sí se encuentran mejoras en las 12 empresas luego de la intervención del Proyecto, no obstante ello no puede desvincularse de las características de las empresas.** Los resultados a nivel micro, son más fácilmente atribuidos a la interacción dada en el lugar de trabajo y la gobernanza de los factores que inciden en la SST, así como a la comunicación y colaboración entre los actores. La mayoría de las experiencias han sido exitosas, en palabras de los propios actores; pero hay que tener en cuenta que son empresas que ya tenían buenas prácticas en esa materia y políticas claras de desarrollo de sus recursos humanos, además de trabajadores más comprometidos con la mejora continua, especialmente los mandos medios.
67. Es muy difícil hacer una estimación cuantitativa sobre la relación costo / beneficio del proyecto, a pesar de que ha logrado posicionarse y ser bien valorado por las empresas que han participado en el Perú. Los incrementos en la productividad y ahorros de costos tienen una dispersión muy grande entre las empresas participantes, dependiendo de las regiones a las que pertenecen, sub-sector o grado de madurez de las empresas. Eso puede obedecer, en parte, al desarrollo de mercados externos que se han logrado para ciertos productos agrícolas peruanos que han dinamizado a esta industria, a que el Proyecto se inicia en un período en el que las empresas estaban atravesando una etapa de franco crecimiento en volúmenes de producción y exportaciones, a una legislación favorable y al tamaño de las empresas participantes.
68. El montaje del sistema de información en el Ministerio fue un resultado directo del proyecto, con una inversión relativamente modesta (menos de 10% del valor del Proyecto total). El sistema informático, es un producto técnico, cuyo impacto será positivo, en tanto y cuando el registro de los riesgos sirva efectivamente no solo para saber de la siniestralidad laboral, sino y fundamentalmente para apoyar la toma de decisiones referidas a la cultura de previsión.³⁰

Factores internos y externos que influyeron en los resultados

69. Entre los factores internos que favorecieron los resultados se encuentran los siguientes:

- Contar con una metodología validada globalmente y que ha incorporado entre sus contenidos las mejores prácticas empresariales aplicadas por las empresas de clase mundial.
- La estructura tripartita de la OIT facilita procesos de articulación y coordinación con los gremios empresariales, organizaciones de trabajadores y el Estado.
- Equipo del proyecto con experiencia en gestión de programas de servicios de desarrollo empresarial.
- Casi la mitad de las empresas atendidas fueron de gran tamaño.

70. A nivel de factores externos se puede considerar:

- Los dos primeros componentes del proyecto, respondieron a la necesidad o demandas del sector público, en especial del MTPE.
- Lograr el respaldo de los gremios empresariales.
- Etapa de expansión del mercado internacional del *clúster* hortifrutícola.

³⁰ Como se mencionó en el acápite sobre logros del Componente 1 del Proyecto, el sistema se ha transferido pero aún se encuentra en una etapa de instalación, su impacto real será apreciable luego que entre en operación.

Cambios en el diálogo social entre los actores involucrados

71. A nivel de las empresas, hubo un mejor entendimiento del valor del dialogo. Sin embargo, el dialogo es frágil. El proyecto no tuvo como eje central fomentar el dialogo, sino usarlo como herramienta para mejorar la productividad y SST.
72. El dialogo nacional o regional (entre empresarios y sindicatos) de la agro exportación no ha mejorado substancialmente. No ha sido un elemento tratado por el proyecto. Sin embargo, el proyecto ha permitido que la CONFIEP y los sindicatos hagan parte del Comité SCORE Perú.
73. **En primer lugar, los gremios (CONFIEP, AGAP y ADEX) reconocen a la OIT como una agencia con soluciones prácticas para mejorar la productividad y condiciones de trabajo en las empresas.** En segundo lugar el proyecto ha contribuido a promover la coordinación y comunicación entre los gremios empresariales – aun compartiendo o buscando los mismos intereses, el diálogo y coordinación, que entre ellos no siempre es obvia. En tercer lugar el proyecto al obtener resultados concretos a nivel de las empresas, sienta las bases de confianza y legitimidad, para transitar a procesos de diálogo social operativo tripartito a través de la Constitución del Comité Consultivo Tripartito de SCORE Perú.
74. Un reto para promover una participación más activa de los actores relevantes y actualmente involucrados en el proyecto, es sistematizar resultados y/o casos de éxito (mejoramiento de productividad y condiciones de trabajo) para diseminarlo a todo nivel, lo cual va reforzar el interés de otros gremios, organizaciones de trabajadores, sindicatos, socios y empresas y ampliar y fortalecer los equipos de trabajo. También es importante ampliar la investigación de los riesgos y su causalidad y la profesionalización de la asistencia técnica.
75. En relación a la OIT, es un reto incorporar con más peso el concepto de entorno para el desarrollo de empresas sostenibles, con el objetivo de que se perciba como un elemento esencial para el desarrollo de la actividad económica y empresas productivas y competitivas que generen trabajo decente.

5.4. Sostenibilidad

76. La evaluación de la sostenibilidad del proyecto se ocupa de medir si es probable que los beneficios de una actividad continúen después de haber concluido el financiamiento de los donantes.
77. El proyecto consideró desde su etapa de diseño, una estrategia de sostenibilidad que se basa en: (i) el primer componente ha sido una respuesta específica a una demanda del MTPE, quien actualmente viene gestionando su implementación y uso; (ii) a nivel de las algunas empresas del piloto, el programa parece sostenible, en la medida de que éstas siguen implementando buena parte de las recomendaciones y iniciativas identificadas en los planes de mejora empresarial (PME) y (iii) el interés de los gremios empresariales y su voluntad de sostener el proyecto a más largo plazo, incluyendo co-financiamiento.
78. **El servicio SCORE (M1 y M5) será sostenible en la medida que exista demanda de las empresas, co-financiamiento de ellas, y un programa (público y/o de la cooperación) que complemente el financiamiento.** Para este último caso se tiene previsto apoyar la elaboración de iniciativas en base a los resultados la consultoría que se realizó con la empresa ATIPAY. **Según el estudio citado, los contenidos de SCORE, tanto en lo concerniente a su diseño como en su gestión, son compatibles con las exigencias del sistema nacional de presupuesto (SNP), incluido las exigencias del Presupuesto por Resultados en el marco de los Programas Presupuestales.**

79. Por su parte, en opinión del representante del MTPE entrevistado, los dos componentes (a) desarrollo de software de registro de enfermedades y acciones ocupacionales desarrollado y (b) transferencia al MTPE de las herramientas e instrumentos de OIT sobre SST, se estiman de interés para el MTPE en el contexto de las funciones del Sector, así como de las instancias de diálogo social tripartito en materia de seguridad y salud en el trabajo. **Su continuidad podría ser financiada con recursos propios, recursos de FONDOEMPLEO³¹ y/o de la cooperación internacional.**
80. Destaca que a partir del proyecto piloto se está iniciando un nuevo proyecto denominado SCORE PERÚ, en el cual las pequeñas y medianas empresas co-financian la implementación de SCORE y las grandes empresas pagan el 100% del monto, lo cual es fundamento clave de una estrategia de promoción de mercados de servicios de desarrollo empresarial.
81. Finalmente, como parte del análisis de sostenibilidad y perspectivas del esfuerzo desplegado en el proyecto piloto, mostramos una matriz³² FODA elaborada por el Equipo del Proyecto, con las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se presentan al término del proyecto AGRO PERÚ. Complementario a las opiniones de la matriz cabe señalar como debilidad, la ausencia de una evaluación de impacto-EI que permita generar una evidencia sólida sobre la efectividad del SCORE como herramienta para mejorar la productividad de las empresas; la sostenibilidad del SCORE (escalamiento y/o financiamiento con presupuesto público) depende en gran medida de las evidencias en los resultados que demuestre.

³¹ FONDOEMPLEO o Fondo Nacional de Capacitación Laboral y Promoción del Empleo, tiene por finalidad evaluar, seleccionar, financiar y monitorear los proyectos de capacitación y promoción del empleo que se presenten a un concurso y resulten ganadores por la calidad de su formulación y por la viabilidad de lograr mejoras apreciables en empleabilidad, productividad y empleo.

³² Elaborado por el equipo del proyecto a solicitud del presente estudio.

Cuadro N° 8
Análisis FODA del Proyecto AGRO PERÚ a la fecha de término

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
(1) La estructura del Proyecto permitió trabajar de modo articulado con el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) y los gremios empresariales (constituyentes de la OIT). (2) El Proyecto tuvo un doble enfoque: (i) apoyar el desarrollo e implementación de un sistema de información de SST para el MTPE, y (ii) fortalecer el sistema de gestión de SST en empresas del sector agroexportador. A través del fortalecimiento de una oferta de servicios de formación y asistencia técnica en materia de productividad y condiciones de trabajo. (3) El servicio SCORE tiene un protocolo estandarizado de implementación de los Módulos en las empresas, a través de	(1) La articulación institucional con las organizaciones sindicales (constituyente de la OIT). (2) El “Estudio de mercado de servicios de desarrollo empresarial en temas vinculados a los módulos del SCORE para el sector agroexportador no tradicional en el Perú” no tuvo el enfoque esperado y fue de poca utilidad para el lanzamiento del Programa SCORE en Perú. (3) El costo de formación de Formadores SCORE (la oferta del servicio) es elevado y no se tiene actualmente un mecanismo de sostenibilidad. Existe una iniciativa inicial con el MTPE en el marco del estudio de Viabilidad Técnica y Operativa para financiamiento de SCORE con fondos públicos que realizó	(1) La institucionalización de SCORE en el MTPE, permitiría brindar un apoyo efectivo por parte del Ministerio a las empresas en el cumplimiento de la Ley de SST 29783. (2) La generación de: (i) Financiamiento a través del Sistema Nacional de Presupuesto Público (SNP), (ii) Financiamiento a través de la Elaboración de Proyectos de Inversión Pública (PIPs), y/o (iii) Financiamiento a través de Proyectos con recursos de FONDOEMPLEO. (3) La articulación de trabajo con los gremios empresariales y los resultados obtenidos por las empresas ha permitido generar un “ruido” de interés por el Programa en nuevos gremios y	(1) La estructura productiva del Perú es de micro empresas (alrededor del 98%), lo cual no permite tener un gran grupo objetivo de empresas. (2) La desconfianza de trabajo articulado con el gobierno y las organizaciones de trabajadores por parte de los gremios empresariales sobre Programas de la OIT. (3) Los Consejos nacionales y regionales de SST (instancias tripartitas) tiene una débil institucionalidad, lo cual se refleja en la falta de acciones concretas para mejorar las condiciones de SST. (4) La falta de acciones concretas por parte de representantes del MTPE estando cerca de un año electoral.

herramientas de clase mundial que son buenas prácticas empresariales. (4) El enfoque de resultados en corto plazo del servicio SCORE permite contar con un alto grado de satisfacción de las empresas. (5) Las empresas están dispuestas a invertir (co-financiar) en el servicio SCORE porque visualizan su potencial para mejorar de manera efectiva sus sistemas de gestión en las empresas (lo cual fue evidenciado en el estudio de mercado de Maximixe) para mejorar productividad y condiciones de trabajo. (6) El Programa SCORE tiene indicadores de gestión estandarizados para el monitoreo de la implementación.	con la empresa ATIPAY. (4) El servicio SCORE actualmente es una herramienta poco conocida a nivel de las empresas del sector de agroexportación.	empresas.	(5) La intervención de la OIT como respaldo de la venta del servicio SCORE en un escenario de libre mercado. (5) Los cambios constantes de funcionarios a nivel del Viceministerio de Promoción del Empleo del MTPE no posibilitó institucionalizar el servicio SCORE, sin embargo, en el marco del proyecto SCORE Perú se dará continuidad a dicho proceso.
--	--	------------------	--

(7) El equipo de gestión (staff del Proyecto) multidisciplinario con enfoque de trabajo por resultados.			
---	--	--	--

Fuente: Matriz elaborada por el Equipo del Proyecto Agro Perú, a solicitud del presente estudio.

VI. BUENAS PRÁCTICAS Y LECCIONES APRENDIDAS

6.1. Buenas prácticas

1. La aplicación piloto de la metodología SCORE, a través del componente 2 del proyecto, en el que los gremios empresariales seleccionaron las empresas para la implementación piloto, sentó las bases para la creación de un entorno favorable.
2. La estructura de coordinación y gestión del Proyecto según componentes, roles y competencias de los actores, contribuyó a fortalecer la gobernanza del proyecto y evitó generar estructuras tripartitas ad hoc para el proyecto.

6.2. Lecciones aprendidas

1. La inclusión, como beneficiarias del Proyecto, de empresas cuyo tamaño y sector correspondan al tipo de empresas que el Estado prioriza en sus programas de apoyo al desarrollo empresarial o en su estrategia nacional de formalización, favorece el financiamiento público del Proyecto a mayor escala.
2. El no contar con una Línea de Base que refleje la situación en el año cero de los indicadores del Proyecto y de los indicadores del sistema de M&E del componente 2, ha limitado tomarlo como referencia para la evaluación final y afectará la evaluación de impacto del Proyecto.
3. La falta de información sobre los valores de los indicadores clave del Proyecto (tasa beneficio/costo después del proyecto, niveles de productividad con/sin proyecto, tasa de impacto de la aplicación de normas de SST a la productividad de la empresa) no permite concluir cuál ha sido el impacto o efecto del Proyecto en términos de productividad de las empresas beneficiarias y, por lo tanto limita, la justificación técnica que se pueda esgrimir a la continuidad y escalamiento del Proyecto.
4. El sistema de M&E del SCORE, en su estado actual, utiliza indicadores no interrelacionados con indicadores de productividad de la empresa, limitando la toma de decisiones por parte de las empresas y de otros actores involucrados.
5. Los gremios empresariales, más representativos y sólidos del sector correspondiente, podrían tener a su cargo (con la debida asesoría de especialistas en la metodología SCORE) el proceso de formación de formadores SCORE.
6. El limitado interés de algunos empresarios agroexportadores de la zona norte en capacitar a su personal operativo, se puede justificar por la alta tasa de rotación de personal que mantienen debido a la estacionalidad de los productos que exportan.

VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. Conclusiones

1. Se logró mejorar las condiciones laborales en el Perú, a través de la promoción de una cultura de prevención del riesgo y SST, construido sobre las bases de diálogo entre el gobierno, los empleadores y los trabajadores. Al final de la intervención, el proyecto generó las condiciones para la implementación de planes de acción bipartita en temas de seguridad y salud en el trabajo (SST) en las 3 regiones de intervención; logrando la formulación e implementación de 12 Planes de Mejoramiento Empresarial (PME) en materia de Cooperación en el Lugar Trabajo (M1), y la formulación de 11 PME y la implementación de 08 PME en Seguridad y Salud en el Trabajo (M5), elaborados entre gerentes y trabajadores de las empresas participantes: 3 empresas en la región de Ica, 3 empresas en la región de La Libertad y 6 empresas en la región de Piura.
2. El proyecto favoreció el fortalecimiento relativo de la institucionalidad nacional y regional para la promoción de la productividad y SST, a través de la coordinación a tres niveles: (i) Espacios Tripartitos como el Consejo Nacional de SST y Consejos Regionales del Trabajo y SST de Ica, La Libertad y Piura; (ii) Con mayor énfasis a nivel de gremios empresariales, con la coordinación con la Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (CONFIEP), Asociación de Gremios de Productores el agrarios (AGAP) y Asociación de Exportadores del Perú (ADEX); y (iii) Con mucho menor énfasis a nivel de organizaciones de trabajadores, con la coordinación con las 4 centrales sindicales del Perú: Central Autónoma de Trabajadores del Perú (CAT), Confederación General de Trabajadores del Perú (CGTP), Confederación de Trabajadores del Perú (CTP) y Central Unitaria de Trabajadores (CUT).
3. Se contribuyó a que las empresas en el sector agroexportador, reduzcan trabajos relacionados a riesgos y accidentes de trabajo, y mejoren su productividad, por medio del acceso a Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) públicos / privados en temas de ocupación segura y saludable, en el marco de la política nacional de SST. Al término del proyecto, se ha beneficiado de forma directa a 48 trabajadores que han participado en formación en aula en el Módulo 1 – Cooperación en el lugar de trabajo - y 48 trabajadores que han participado en formación en el aula en el Módulo 5 – SST. De manera indirecta la participación de las empresas en el proyecto, benefició a 4 546 trabajadores (43% mujeres y 57% varones) de las 12 empresas participantes que se beneficiaron de la implementación de los PME.
4. El proyecto piloto no desarrolló una estrategia con enfoque de género durante la fase de diseño, sin embargo, en la ejecución del Proyecto se desarrollaron actividades o prácticas de incentivo a la participación de la mujer en los PME y en los EME.
5. Aproximadamente el proyecto piloto ha trabajado con el 4% del clúster de empresas hortofrutícola y con el 3,4% de sus trabajadores. De las 12 empresas, en las que intervino el Proyecto, 5 son grandes, 5 medianas, 2 pequeñas y 0 microempresas. Queda el reto de trabajar con los dos últimos tipos de empresas citadas, que a su vez son las más necesitadas en mejorar sus condiciones de SST y productividad.

6. El indicador de incremento de la productividad es de impacto, posible de ser medido en periodos de más larga duración. Una apreciación preliminar gruesa muestra ejemplos de resultados positivos en diversos aspectos de operación en cuatro empresas, indican que la empresa mediana de palta logró una tasa B/C de 7,81; en segundo lugar la empresa grande de espárrago 3,39; la empresa pequeña de deshidratado una tasa de 1,34 y la empresa grande de uva una tasa de 1,13; no existiendo una correspondencia directa entre tamaño de empresa y resultado B/C.
7. Los principales logros a nivel de productos o componentes, señalan: (i) Se ha culminado el desarrollo del sistema informático del registro único de información sobre accidentes de trabajo, incidentes peligrosos y enfermedades ocupacionales en el Perú. Su implementación se encuentra en proceso. Su efectividad e impacto se podrán apreciar en el mediano plazo. (ii) Se ha avanzado en la generación de un mercado de servicios de desarrollo empresarial en materia de SST y Productividad basada en la metodología SCORE, con la formación de 20 Consultores en Cooperación en el Lugar del Trabajo, y 15 Consultores (de los 20) en Cooperación en Lugar del Trabajo y Seguridad y Salud en el Trabajo; y (iii) Se ha desarrollado acciones de difusión, transferencia y escalamiento de la intervención piloto, quedando pendiente la entrega de la Caja de Herramientas ajustadas a la normatividad peruana al MTPE

7.2. Recomendaciones

Recomendaciones generales sobre SCORE

1. Ampliar la experiencia de la metodología SCORE a otros sectores, como el manufacturero y servicios, que posee gran cantidad de PYME, diseñando algo mejor, basado en un plan de consolidación de la metodología SCORE a largo plazo.
2. Complementar SCORE con otras acciones de fortalecimiento de la productividad en la cadena de valor, en particular en empresas pequeñas de la cadena donde los déficits de Tasa de Desempleo es más alto y la competitividad mucho más problemática que las medianas y grandes empresas formales del sector de agro exportación.
3. Trabajar estrategias para flexibilizar SCORE como respuesta a una demanda (y menos como oferta).
4. Establecer alianzas con entidades académicas y de investigación para la promoción de SCORE.
5. Diseñar un sistema de información que permita sistematizar la implementación y fomente una comunidad de conocimiento e intercambio de experiencias.
6. Diseñar mecanismos para reducir los costos de implementación de SCORE. El proceso de implementación requiere ser simplificado, para hacerlo más eficiente y menos costoso. El verdadero desafío es tratar de lograr que SCORE se vuelva sustentable y accesible para todo tipo de empresas y se transforme en una política nacional para promover el incremento de la productividad entre las PYME.
7. Buscar el compromiso del gobierno de aportar recursos y garantizar el uso de la herramienta para que llegue a las empresas más pequeñas, teniendo en cuenta los beneficios que se pueden mostrar a partir del piloto. Procurar una mayor participación de los gremios empresariales en la definición del contenido de la capacitación a realizar, no solamente para validarla sino para diseñarla.

8. Se recomienda validar la hipótesis central que la cooperación en el lugar del trabajo del M1 (medido a través de indicadores: #. reuniones del EME, # proyectos de mejoramiento ejecutados y # de sugerencias) contribuye y sienta las bases para impactar en los indicadores de producción, calidad, producción, costos, seguridad, etc.
9. Reforzar el proceso de diálogo y concertación entre los actores de las relaciones laborales. Revalorar la participación sindical. Que la experiencia se traduzca en nuevas y mejores pautas en las relaciones laborales, por lo que hacer su vinculación con la negociación colectiva es un paso necesario para avanzar hacia el trabajo decente. Una construcción colectiva con las organizaciones sindicales o representaciones auto-electas por los trabajadores, en caso de que no haya sindicato.
10. Se recomienda construir un sistema de información interactivo, donde cada agente tenga un incentivo a generar la información (formadores, empresas, gremios, funcionarios OIT, etc.)
11. El paquete formativo SCORE es relativamente rígido y estándar. El proyecto (y luego SCORE mismo) debe terminar de adaptar el paquete formativo a la realidad de Perú y del marco legal de SST del país.
12. Fomentar mayor intercambio entre empresas que hayan o no pasado por el SCORE.
13. Involucrar a los trabajadores en ciertas visitas empresariales (si lo permite la gerencia de las empresas).
14. Los programas de formación son bastante estandarizados y responden a lo que se estila hacer en este tipo de asistencia. Es necesario profundizar el trabajo de fomento de la actitud emprendedora entre los empleados de las empresas, para que vean oportunidades de mejora que les permitan también mejorar a ellos.
15. Sugerir que las empresas manejen indicadores de desempeño en las mismas plantas de operación, con el fin de contar con la información de los KPI (indicadores de desempeño) en forma oportuna para la toma de decisiones.

Recomendaciones para la capacitación y asistencia técnica a empresas

16. Es recomendable la aplicación de mapa de procesos; en lo posible el uso de un software aplicativo.
17. Que se amplíe el abanico de sectores económicos atendidos y que se refuerce la promoción.
18. Realizar el diagnóstico de las empresas, luego de realizada la capacitación sólida a los formadores sobre la metodología.
19. Tener más días de seguimiento en las empresas por parte de consultores (aunque implicaría más costos).
20. Mejorar en el seguimiento de los formadores, en cuanto a su desempeño en aplicaciones.
21. Seleccionar Formadores que tengan buena experiencia de campo, además de lo académico, deben haber laborado en empresas industriales y/o agroindustriales o en el sector que se trate; esto permitirá mejorar la calidad de los aportes que se dé a las empresas al momento de las visitas, además serviría para que las visitas empresariales las haga un sólo formador y no 2 como se hizo en el piloto.

22. Especializar a los formadores sólo en 2 ó 3 módulos, por afinidad de módulos; por ejemplo: El módulo 1 deben llevarlo todos los Formadores sin excepción; el módulo 5 (Seguridad) puede ir con módulo 3 (Producción Limpia); el módulo 2 (Calidad) puede ir con el módulo 3 (Producción limpia) y el módulo 4 (Administración del recurso humano) puede ir con el módulo 5 (Seguridad).
23. Implementar una reunión de cierre entre Formadores de cada sede y el Responsable o Coordinador del Proyecto de la OIT, al concluir cada módulo, para hacer una evaluación de los pros y contra que hayan encontrado los formadores en las visitas empresariales y de esta manera adoptar a tiempo las medidas correctivas.
24. Si se quiere mantener el proyecto SCORE en el tiempo, se sugiere: actualizar el contenido de los módulos cada 2 ó 3 años, esto permitirá ser competitivos; elaborar un Manual de Funciones en lo concerniente a Formador Líder y Formador de Apoyo y de ser posible un reglamento; tratar de llevar la capacitación a la sede de la empresa (dejar de lado los 2 días de capacitación de empresas que se da en un hotel), y llevarla a la sede productiva, podría ser una alternativa para tener más acogida de parte de las empresas, ya que permitirá mayor participación de personal de planta, continuar con los demás módulos e integrarlos, e ir hacia otros rubros y hacerlos más participativos.
25. No es posible concebir una estructura empresarial sostenible a mediano y largo plazo, si no existen condiciones propicias para el desarrollo de empresas sostenibles. Es un concepto que debe incorporarse en las actividades de capacitación, tanto en formación de formadores, como para los especialistas que implementan el programa, como para los trabajadores de las empresas.
26. Dada la naturaleza de los trabajos realizados en el sector agroexportador, es importante trabajar más en la prevención de los riesgos químicos y de los derivados de factores térmicos.

Recomendaciones para la selección de empresas y promoción

27. Considerar que, más allá del número de trabajadores en la empresa, las empresas con poca estructura organizativa o aún poco burocráticas podrían aprovechar mejor los módulos.
28. Las jefaturas y/supervisores deben asumir su rol de coordinadores de seguridad en el área correspondiente.
29. Hay que contemplar la complejidad de las áreas y puestos de trabajo, en especial la existencia de áreas críticas; así como también el volumen de ventas.
30. Se requiere desarrollar aún más la parte comercial de la empresa. Eso permitirá la continuidad laboral de la mayoría de la plana operaria, parte fundamental en el desarrollo continuo del módulo 1.
31. Identificar empresas emblemáticas en el sector donde se aplique el proyecto y voceros empresariales con interés en dar a conocer el resultado.

Recomendaciones para la sostenibilidad

32. La sostenibilidad es necesario afianzarla en tres factores: (i) la incorporación de las pautas normativas a la práctica de las relaciones laborales, lo cual es responsabilidad fundamental del empleador; (ii) fortalecer las acciones de información, difusión y formación por parte de las autoridades laborales y de la seguridad social, de manera coordinada; así como la (iii) inspección laboral, para garantizar el cumplimiento de la normativa existente.
33. Por parte de las organizaciones sindicales, avanzar a la profesionalización de sus cuadros en la materia, para lo cual es necesario que se dé una mayor estabilidad laboral, por una parte y por la otra, que haya en esos cuadros una mayor participación de mujeres.
34. Para el escalamiento del proyecto, es recomendable adecuar los instrumentos de la metodología, de acuerdo a las características (sector, tamaño, articulación de la cadena al mercado, condiciones de organización y laborales, entorno socio-económico) de las empresas, y procurar el apoyo financiero en función de las oportunidades y condiciones económicas de cada clúster.
35. Los recursos deberían provenir mayoritariamente de las entidades públicas relacionadas con la promoción de la actividad productiva y formación de los trabajadores, con una participación minoritaria de las empresas participantes (en función de su tamaño, sector y localización).
36. Un actor clave para la difusión de este tipo de instrumentos, son las organizaciones empresariales. Ellas podrían asumir la responsabilidad por prestar estos servicios a sus afiliados y empresas no afiliadas, lo cual garantizaría la continuidad en la medida que se ofrezca financiamiento o subsidios por parte del Estado para hacerlos asequibles a todo tipo de empresas.
37. Realizar alianzas estratégicas, con el compromiso de las máximas autoridades participantes, y afianzar los lazos con Organismos Especializados y Multilaterales, como la OIT, para promover una cultura de prevención de riesgos laborales en el país.
38. Se recomienda el establecimiento de canales de comunicación y difusión de la metodología de aplicación en las empresas. Se debe trabajar en coordinación a través de comités específicos como el conformado en el Proyecto Agro Perú.
39. Fortalecer las estrategias operativas de sostenibilidad técnica, financiera e institucional.

Recomendaciones para OIT:

40. Para la OIT, sería importante colaborar en la organización de eventos con la participación de las organizaciones tripartitas y bipartitas; hacer la sistematización del proyecto piloto, realizar estudios de casos con/sin éxito, una investigación sobre la profesionalización de la asistencia técnica; terminar el desarrollo de las herramientas adecuadas a la normatividad peruana, con ejemplos propiamente peruanos; mejorar los estudios de línea de base, diagnósticos previos y el sistema de M&E; difundir los resultados y posibles beneficios a través de artículos publicados en medios especializados, informar institucionalmente al gobierno para que vea las posibilidades que ofrece el producto, aprovechar la información y experiencia acumulada para generalizar el acceso al servicio para todo tipo de empresa.

VIII. ANEXOS

Anexo N° 1. Matriz del Marco Lógico del proyecto Agro Perú *

Resultados	Indicadores	Meta
Resultado Intermedio		
Mejorar las condiciones laborales en el Perú, a través de la promoción de una cultura de prevención del riesgo y SST, construido sobre las bases de diálogo entre el gobierno, los empleadores y los trabajadores	10 Planes de acción bipartita en temas de SST aplicadas en 3 regiones	10 empresas en 3 regiones del Perú
Resultado Inmediato		
Empresas en el sector agroexportador, reducen trabajos relacionados a riesgos y accidentes de trabajo, y mejorar su productividad, por medio del acceso a Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) públicos / privados en temas de ocupación segura y saludable, en el marco de la política nacional de SST	Número de trabajadores del sector agroexportador que incrementan sus condiciones de SST al final del proyecto	2,000 trabajadores; 50% mujeres
	Número de empresas del Proyecto que incorporan Planes de Mejoramiento Empresarial (PME) en SST	10 empresas
	Número de empresas en Piura, La Libertad e Ica, que mejoran indicadores de productividad, al final del Proyecto	10 empresas
Productos		
1. Sistema de información eficiente sobre lesiones y enfermedades ocupacionales	1 sistema informático básico sobre datos relacionados a lesiones, accidentes y enfermedades ocupacionales, diseñado, probado e integrado al MTPE, al final del Proyecto	
1.1.Sistema de cómputo de registro nacional de accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales	1 versión básica de cómputo (versión beta) probada en el MTPE, al final del proyecto	
2. Desarrollar servicios público y privados como base para incrementar el trabajo y las condiciones laborales y la productividad en empresas agroexportadoras (a nivel piloto)	15 formadores brindan servicios de capacitación y asistencia técnica en SST en el Perú (incluyendo otras regiones no contempladas en el Proyecto)	
	10 empresas líderes (con 2,000 trabajadores) implementan buenas prácticas de acuerdo a la nueva Ley 29783, e incrementan productividad y condiciones de trabajo (incluye la interrelación entre trabajadores y empleadores y el Comité de SST) a los 6 meses de implementado el Proyecto	
	3 partes interesadas (organización de empleadores, productores, instituciones públicas, etc.) reproducen los servicios de SST al final del Proyecto	
2.1.Promoción del Proyecto	1 pasantía para los promotores del Proyecto (representantes del MTPE, de los trabajadores y formadores) a Colombia	
2.2.Estudio de oferta y demanda de servicios de capacitación y de asistencia técnica en SST	1 estudio disponible a los 6 meses de la implementación del Proyecto	
2.3.Materiales de SCORE en SST adaptados al sector agroexportador y publicado en Perú	1 programa modular adaptado y disponible a los 6 meses de la implementación del Proyecto	
2.4.Formadores capacitados en cooperación SCORE y metodologías de	15 formadores entrenados y acreditados en SST al final del Proyecto	

SST, a través de alianzas con institutos tecnológicos y universidades, así como también con otras metodologías (incluye capacitación para empleadores y asociaciones de trabajadores)	
2.5.capacitación y asistencia técnica en SST en 10 empresas líderes (2,000 trabajadores) de tres zonas del Proyecto (Piura, La Libertad, Ica) atendidos por el BDS seleccionado.	10 Líneas de Base organizado en SST, de requerimientos aplicadas en empresas 10 empresas líderes capacitadas en SST (trabajadores y gerentes) 10 Equipos de Mejoramiento Empresarial (representado por trabajadores y gerentes) establecidos y activos al final del Proyecto
2.6.Sistematización del programa piloto y de lecciones aprendidas para el escalamiento a nivel nacional, en alianza con organizaciones de empleadores (SIN,AGAP,CONFIEP), MTPE, MINSA y proveedores de BDS	1 estudio publicado y propuesta de escalamiento presentada al MTPE, al final del Proyecto
3.Difusión y transferencia de metodologías y herramientas en SST	1 portafolio de estudios y herramientas en SST disponible para las empresas, a través CTI (manejado por el MTPE), al final del Proyecto
3.1.Seminarios, a nivel nacional y regional, en buenas prácticas en SST en las empresas	Un seminario nacional y regional para discutir buenas prácticas en SST en las empresas
3.2.Transferencia de las herramientas de OIT sobre SST, al MTPE	1 portafolio de herramientas sobre SST transferidas al MTPE, al final del Proyecto

Fuente: Tomado de la versión en inglés del Proyecto original.

Anexo N° 2. Plan de recolección de datos y Matriz de criterios, preguntas claves, indicadores y métodos usados en la evaluación final

El proceso de recolección de datos, tal como se presenta en el siguiente cuadro, se realizó a partir de cuatro criterios de evaluación: validez, efectividad, impacto y sostenibilidad, y sus respectivas preguntas de evaluación contempladas para cada criterio. En la medida de lo posible se trató de arribar a indicadores cuantitativos o cualitativos.

Las fuentes de información secundaria provino de la documentación del proyecto (informes, reportes de monitoreo, videos, ppts) y otros estudios externos relacionados al tema, y la información primaria provino de encuestas ya aplicadas a los beneficiarios, declaraciones de beneficiarios y socios presentados en el evento de presentación de resultados del proyecto “Mejoramiento de la productividad y condiciones de Trabajo” piloto del Programa SCORE de la OIT en el Sector Agroexportador, y entrevistas adicionales que se aplicaron a través de cuestionarios virtuales a un grupo de representantes de empresas, formadores en los módulos 1 y 5 de la metodología Score, coordinador y equipo del Proyecto, a algunos funcionarios especialistas de OIT, a los Socios del proyecto, a un representante del MTPE y a representantes de organizaciones de trabajadores.

Dentro del método/técnicas que se utilizaron figuran: cuestionarios semi-estructurados de aplicación virtual, análisis FODA para el análisis de perspectivas de sostenibilidad, reuniones de entrevista/diálogo con el equipo del proyecto y especialistas de OIT.

Las personas a entrevistar se determinaron conjuntamente con el Coordinador del Proyecto.

Matriz de criterios, preguntas claves, indicadores y métodos usados en la evaluación final

Criterios y Preguntas de Evaluación	Indicadores	Fuentes de información	Método / técnicas	Personas a entrevistar
Validez (foco en M&E)				
1) ¿En qué medida el diseño del Proyecto es lógico y coherente? ¿Los objetivos/ resultados, metas y plazos fueron realistas?	-Porcentaje de logros obtenidos v.s. lo programado	-Documento del proyecto -Marco lógico del proyecto - Reportes de monitoreo -Informes del proyecto	- Revisión y análisis de documentación secundaria -Cuestionario	Coordinador del Proyecto
2) ¿Qué tan útiles son los indicadores del Proyecto para valorar el progreso del mismo? ¿El Proyecto cuenta con un mecanismo práctico y útil de monitoreo/ seguimiento del progreso del Proyecto hacia la consecución de resultados? ¿Cómo se recoge la data y cómo podría ser mejor utilizada?	-Apreciación de validez de los instrumentos de monitoreo utilizados en el proyecto.	Sistema de monitoreo y seguimiento del proyecto y Sistema M&E Score	-Revisión y análisis de documentación secundaria -Entrevista/diálogo -Cuestionario	Coordinador del Proyecto Equipo del Proyecto
Efectividad del Proyecto (logros)				
3) El proyecto ha cumplido con todas las metas trazadas? Si no fue así, ¿cuáles fueron los principales obstáculos tanto en términos de los factores que estuvieron bajo el control del Proyecto como factores externos fuera de su control?	-Resultados de los indicadores del Marco Lógico	- Informes del Proyecto - PPT finales de las empresas - Funcionarios de OIT	-Revisión y análisis de documentación secundaria -Cuestionario	Coordinador del Proyecto

4) ¿Cuál es la percepción de los beneficiarios sobre los principales servicios/productos entregados por el Proyecto?	-Resultados de encuestas de opinión de los beneficiarios, en escalas tipo Licker	- Encuestas de satisfacción del cliente del proyecto -Video de cierre y ppt de empresas -Actores clave	-Sistematización y análisis de encuestas aplicadas, videos, ppt -Cuestionario a otros actores clave	-Formadores -Empresas -MTPE -Socios
5) ¿La naturaleza del diálogo social entre los actores que participan del Proyecto ha cambiado debido a la implementación del mismo?, ¿En qué medida?, ¿Cuáles son los principales retos para promover una participación más activa de los actores relevantes y actualmente involucrados en el Proyecto?	-Comentarios positivos sobre el incremento del diálogo social y sus retos Opinión de especialistas, en escalas tipo Licker	-Funcionarios de OIT -Actores clave	-Cuestionario	-Coordinador del proyecto -Especialista Principal en Empresas de OIT -Oficial Regional de Evaluación de OIT -Actores claves
6) ¿Hay alguna evidencia concreta que muestre el uso que le han dado los beneficiarios capacitados al entrenamiento recibido con ambos módulos? , ¿quiénes han sido más exitosos en el uso y por qué?, ¿cuáles son las áreas de formación que deberían mejorarse?, ¿la formación/ capacitación recibida logra abordar los aspectos claves para el cumplimiento de las normas de SST?	-Nº y tipo de aplicaciones en las empresas derivadas del entrenamiento en los módulos Score 1 y 5 - Resultados de opinión de actores clave, en escalas tipo Licker	- Encuestas de satisfacción del cliente del Proyecto -Video de cierre y ppt de empresas - Informe final de Formadores -Formadores -Funcionarios de OIT	-Sistematización y análisis de encuestas aplicadas, videos, ppt, informes -Cuestionario	-Formadores -Empresas -Coordinador del proyecto -Especialistas de OIT
Orientación hacia el impacto				

7) ¿Cuáles son los efectos más importantes del proyecto?, ¿En qué indicadores se reflejan?, ¿Qué tan consistentes son los resultados obtenidos entre tipos de empresas?	-Apreciaciones cualitativa y cuantitativa de beneficios/ costos percibidos por los actores directos (empresas, formadores)	- Informes del Proyecto - PPT finales de las empresas - Funcionarios de OIT	-Revisión y análisis de documentación secundaria -Entrevista -Cuestionario	-Coordinador del Proyecto -Empresas -Formadores -Especialistas de OIT
8) ¿Cuáles son los elementos más innovadores del Proyecto en relación a otros similares que habían ejecutado anteriormente en Perú o en la Región?	-Nº y tipo de acciones “innovadoras para las empresas” generadas en el Proyecto	-Funcionarios de OIT	-Cuestionario	-Coordinador del proyecto -Especialista Principal en Empresas de OIT -Oficial Regional de Evaluación de OIT
Sostenibilidad de la intervención				
9) ¿El proyecto ha diseñado una estrategia de sostenibilidad de los resultados alcanzados? ¿Qué componentes de los módulos podrían ser más viables de ser implementados y bajo qué condiciones? ¿Cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para continuar con el esfuerzo iniciado con el proyecto piloto?	-Nº y tipo de ejemplos considerados para la sostenibilidad del proyecto -Indicadores cualitativos FODA	-Documentación del proyecto -Funcionarios de OIT	-Revisión de documentación del proyecto -Entrevista -cuestionario -FODA de perspectiva del Proyecto	-Coordinador del Proyecto -Especialistas OIT -Empresas -Actores clave
10) ¿Qué perspectivas hay para que las empresas financien la implementación de los módulos del SCORE? ¿De qué factores depende?, ¿en qué tipo de empresas y bajo qué condiciones es más probable que esto ocurra?	-Resultados de opinión de los beneficiarios, en interés de capacitación por escalas de monto de pago - Nº y tipo de ejemplos de interés de co-financiamiento o co-aupicio de socios para el logro de los	- Encuestas de satisfacción del cliente del Proyecto -Funcionarios de OIT	-Sistematización y análisis de encuestas aplicadas -Entrevista/ cuestionario -FODA de perspectiva del Proyecto	-Coordinador del Proyecto -Especialistas OIT -Socios del Proyecto

	objetivos del proyecto			
11) ¿Qué posibilidades reales y beneficios existen para que el Estado asuma el co-financiamiento regular de la formación/capacitación a empresas pequeñas y medianas? ¿Cuál es el “uso” actual y futuro del software para el registro de enfermedades y accidentes ocupacionales desarrollado para el MTPE y de las herramientas transferidas por OIT al MTPE?	- Nº y tipo de ejemplos que muestran el interés de co-financiamiento por parte del Estado o la integración en programas o políticas públicas (posibilidades de co-financiamiento de la metodología SCORE) -Opinión sobre el uso actual y futuro del software desarrollado por el proyecto	-Funcionarios de OIT -MTPE	-Entrevista /cuestionario -FODA de perspectiva del Proyecto	-Coordinador del Proyecto -Especialistas de OIT - MTPE

Anexo N° 3. Relación de personas a las que se dirigió cuestionarios de entrevista

CATEGORÍA	EMPRESA / INSTITUCIÓN / PLATAFORMA / MÓDULO SCOREF	APELLIDOS	NOMBRE	CORREO	TELÉFONO	REGIÓN	¿RESPONDIÓ?
EMPRESA	Agrícola La Venta S.A.	De los Ríos	Francisco Javier	jdelosrios@agricolalaventa.com ;	(01) 255 3752	Ica	NO
EMPRESA	Agromar Industrial S.A.	Dioses Huamán	Jose Luis	jdioses@agromarindustrial.com.pe ;	968 156 367	Piura	NO
EMPRESA	Avo Perú S.A.C.	Razzetto	Manuel	mrazzetto@gruporocio.com ;	965 401 083	La Libertad	SI
EMPRESA	Camposol S.A.	Lohmann Gandini	Guillermo	glhmann@camposol.com.pe ;	(01) 441 5134	La Libertad	NO
EMPRESA	Complejo Agroindustrial Beta S.A.	Shimabukuro Goto	Juan Carlos	jshimabukuro@caibeta.com.pe ;	(056) 581 150 998 375 091	Piura	SI
EMPRESA	Procesadora Larán S.A.C.	Terrones Rojas	César	cterrones@lacialera.com.pe ;	(01) 708 6501 Anexo 2103 956 792 466	Ica	NO
EMPRESA	Procesos Agroindustriales S.A.C	Llanos	Luis	lucho@agroindustrias.com ;	990 298 397	Piura	SI
EMPRESA	Produ Export S.A.C.	Abad Bustamante	Carlos	cabad@produexport.com.pe ; carlos.abad.bustamante@gmail.com ;	(073) 212 002 994 048 677 950 204 000	Piura	NO
EMPRESA	Sociedad Agrícola Drokasa S.A.	Pérez Schelotto	Rodolfo	rperez@agrokasa.com.pe ;	(01) 501 1000 Anexo 1314 998 372 214 998 092 457	Ica	NO
EMPRESA	Sociedad Agrícola Virú S.A.	Echegaray	Oscar	oechegaray@viru.com.pe ;	(044) 484 040 Anexo 240	Lima	SI
EMPRESA	Sunshine Export S.A.C.	Wong Valderrama	Marco	mawc@sunshineperu.com ;	969 857 068	Piura	NO

CATEGORÍA	EMPRESA / INSTITUCIÓN / PLATAFORMA / MÓDULO SCORE	APELLIDOS	NOMBRE	CORREO	TELÉFONO	REGIÓN	¿RESPONDIÓ?
FORMADOR	M1 y M5	Bendezú Gallegos	Azalia Madeleine	azalia_bendezu@hotmail.com ;	(056) 224 556 956 620 433	Ica	SI
FORMADOR	M1 y M5	Cabrejo Vega	César	ccabrejo@viru.com.pe ;	(044) 484 4040 Anexo 359	La Libertad	SI
FORMADOR	M1	Paredes Rodríguez	Silver Francis	fparedes@imc-peru.com ;	(01) 567 4657 996 330 510	Lima	SI
FORMADOR	M1 y M5	Vidarte Llaja	Annié Mariella	mariella_vidarte@yahoo.es ;	978 812 400	Lambayeque	SI
FORMADOR	M1 y M5	Villegas Garay	Manuel Ceferino	vigaraym@hotmail.com ;	961 070 444	Piura	SI
SOCIO	Asociación de Exportadores (ADEX)	Bengoa Kamishikiriyo	Andrea	abengoa@adexperu.org.pe ;	(01) 618 3333 Anexo 5303	Lima	SI
SOCIO	Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú (AGAP)	Deustua	Ana María	amdeustua@agapperu.org ;	(01) 422 6538 981 000 389	Lima	NO
SOCIO	Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (CONFIEP)	Altamiza	José Luis	jaltamiza@confiep.org.pe ;	(01) 415 2555 Anexo 246 997 270 358	Lima	SI
SOCIO	Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) - Dirección General de Derechos Fundamentales y Seguridad y Salud en el Trabajo	Cuadros Vilca	Neucy	ncuadros@trabajo.gob.pe ;	(01) 630 6000 Anexo 2210 961 080 766	Lima	SI
Especialistas OIT		Vanhuynegem	Philippe				SI
		Rodriguez	Eduardo				SI
		Villamil	Roberto				SI
Organización de Trabajadores	(1) María Covarrubias (Consejera Nacional CNSST de la CATP)			mcovarrubias886@gmail.com	989 252 742		NO
	(2) Rolando Torres (Secretario General Adjunto de la CATP)			rtorresprieto@congreso.gob.pe	989 677 545		NO
	(3) Alfonso Gamboa (Acta de Archivos e Imagen Institucional de la CUT)			ahgamboa1@gmail.com	996 082 199		NO

Nota: La selección de personas a entrevistar se coordinaron con el Equipo del Proyecto, y recibió su apoyo para la convocatoria.

Anexo N° 4. Cuestionarios aplicados en las entrevistas a actores claves del proyecto: Empresas, Formadores, Socios, MTPE, Organización de Trabajadores, Coordinador y Equipo del Proyecto, Especialistas de OIT.

Evaluación final del Proyecto “Productividad y Seguridad y Salud en el Trabajo (2013-2015)- Agro Perú” PER/13/01/CAN

Cuestionario Virtual “A” a los Gerentes de las Empresas

Estimado(a) , en el marco de la evaluación final del Proyecto “Productividad y Seguridad y Salud en el Trabajo (2013-2015)- Agro Perú”, se solicita su gentil apoyo para responder las preguntas y llenar los datos del cuadro siguientes.

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

¡Muchas gracias!

Nombres y apellidos:

Empresa:

Cargo:

Preguntas:

1. Más allá del número de trabajadores en la empresa, ¿Qué otros requisitos mínimos considera usted, debería cumplir la estructura organizacional de la empresa para poder aprovechar los beneficios de la metodología SCORE, especialmente los módulos 1 y 5?
2. En su empresa, ¿siguen implementando actividades/proyectos/programas de mejora como parte del Plan de Mejoramiento Empresarial (PME) impartido por el Proyecto Agro Perú, o usa otro? ¿por qué razones? ¿qué cambios ha introducido?
3. ¿Sigue monitoreando los indicadores empresariales de los módulos 1 y 5? ¿Ha introducido otros complementarios /sustitutivos? ¿cuáles? ¿por qué?

Por favor proveer información sobre la inversión, en soles, que la empresa ha realizado para implementar el(los) proyectos del PME, así como los beneficios, entendiéndolos como ahorro en costos de producción, que ha tenido la empresa producto de la implementación de dichos PME.

	Rubro	Módulo 1	Módulo 5	Total
N°	Inversión estimada			
1	Monto de co-financiamiento del(los) módulo(s) (En soles)			
2	Monto de la inversión realizada para la puesta en marcha de los proyectos del PME (En soles)			
3	Costo del tiempo promedio del personal para la implementación de los proyectos del PME (Costo en soles)			
	Beneficios estimados			
4	Ahorros en costos de la línea de producción o unidad de negocio producto de haber implementado proyectos de mejora del PME (En soles)			
5	Otro tipo de beneficios cualitativos y cuantitativos (especificar)			

**Evaluación final del Proyecto “Productividad y Seguridad y Salud en el Trabajo
(2013-2015)- Agro Perú” PER/13/01/CAN**

Cuestionario Virtual “B” a los Formadores

Estimado(a) , en el marco de la evaluación final del Proyecto “Productividad y Seguridad y Salud en el Trabajo (2013-2015)- Agro Perú”, se solicita su gentil apoyo para responder las preguntas siguientes.

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

burga@ilo.org

¡Muchas gracias!

Nombres y apellidos:

Especialidad profesional:

Nº de años de trabajo profesional:

Preguntas:

1. En una escala del 1 a 5, siendo 5 el más alto, por favor indique:
¿En qué grado, la capacitación recibida sobre el Módulo 1, le permitió desarrollar las actividades exigidas para la implementación de este módulo en las empresas del proyecto Agro Perú?
¿Qué contenidos faltaron fortalecer?

¿En qué grado, la capacitación recibida sobre el Módulo 5, le permitió desarrollar las actividades exigidas para la implementación de este módulo en las empresas del proyecto Agro Perú?
¿Qué contenidos faltaron fortalecer?
2. En una escala del 1 a 5, siendo 5 el más alto, por favor indique:
¿Cuál es la demanda actual por sus servicios sobre el Módulo 1 en el mercado?
.....

¿Cuál es la demanda actual por sus servicios sobre el Módulo 5 en el mercado?
.....
3. ¿Le interesa continuar formándose en el resto de módulos Score? Si.... No....
4. ¿Cuánto invertiría por recibir capacitación en los módulos 2, 3 y 4?³³

³³ La metodología SCORE es un programa mundial de formación y asistencia técnica para pequeñas y medianas empresas (PYMES) que permite incrementar la productividad y mejorar las condiciones de trabajo, basándose en la cooperación en el lugar de trabajo. Esta metodología cuenta con 5 Módulos: 1) La cooperación en el lugar de trabajo: la base del éxito empresarial, 2) Calidad: gestión del mejoramiento continuo; 3) La productividad mediante

5. ¿Qué acciones específicas vienen desarrollando para promocionar el servicio SCORE?
6. ¿Qué estrategias recomendaría para promocionar de manera efectiva SCORE entre las PYMES?
7. ¿Cuáles buenas prácticas se derivan del Proyecto Piloto Agro Perú? Por favor jerarquizar por orden de importancia.
8. ¿Qué lecciones aprendidas le deja esta experiencia?
9. ¿Cree que el Proyecto recogió las lecciones y recomendaciones de los Informes de los Formadores?
10. ¿Qué recomendaría para mejorar un proyecto similar?

Evaluación final del Proyecto “Productividad y Seguridad y Salud en el Trabajo (2013-2015)- Agro Perú” PER/13/01/CAN

Cuestionario Virtual “D.1” a los socios (CONFIEP, AGAP, ADEX)

Estimado(a) , en el marco de la evaluación final del Proyecto “Productividad y Seguridad y Salud en el Trabajo (2013-2015)- Agro Perú”, se solicita su gentil apoyo para responder las preguntas siguientes.

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

burga@ilo.org

¡Muchas gracias!

Nombres y apellidos:

Institución:

Cargo:

Preguntas:

una producción más limpia, 4) Administración del recurso humano para la cooperación y el éxito empresarial y 5) La seguridad y la salud en el trabajo: una plataforma para la productividad.

1. ¿Cuáles son los elementos más innovadores del “Proyecto Agro Perú” de la OIT en relación a otros similares que se han ejecutado anteriormente en Perú?
2. ¿Cuáles considera que son los beneficios reales más importantes del proyecto piloto?
3. En una escala del 1 a 5, siendo 5 el más alto, por favor indique
¿Cuán satisfecho está con estos beneficios del Proyecto?
4. ¿Qué potencialidades aprecia en la metodología SCORE, para el desarrollo e impulso que requieren las PYME en el Perú? ¿En qué contexto y con cuáles otros programas y actores debería estar asociado?
5. ¿En qué medida la naturaleza del diálogo social entre los actores que participaron del Proyecto ha cambiado debido a la implementación del mismo? ¿Cuáles son los principales retos para promover una participación más activa de estos actores?
6. ¿Qué aspectos del Proyecto, cree le interesa a su institución continuar impulsando, en qué contexto y con qué recursos?
7. ¿Qué perspectivas hay para que las empresas financien la implementación de los módulos del SCORE? ¿De qué factores depende?, ¿en qué tipo de empresas y bajo qué condiciones es más probable que esto ocurra?
8. ¿Qué lecciones aprendidas le deja esta experiencia?
9. ¿Qué recomendaría para mejorar un proyecto similar?

**Evaluación final del Proyecto “Productividad y Seguridad y Salud en el Trabajo
(2013-2015)- Agro Perú” PER/13/01/CAN**

Cuestionario Virtual “D.2” al MTPE

Estimado(a) , en el marco de la evaluación final del Proyecto “Productividad y Seguridad y Salud en el Trabajo (2013-2015)- Agro Perú”, se solicita su gentil apoyo para responder las preguntas siguientes.

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

burga@ilo.org

¡Muchas gracias!

Nombres y apellidos:

Institución y oficina:

Cargo:

Preguntas:

1. ¿Cuáles considera que son los beneficios más importantes generados por el proyecto piloto Agro Perú?
2. En una escala del 1 a 5, siendo 5 el más alto, por favor indique:
¿Cuán satisfecho está con los resultados de los componentes del Proyecto, que involucraron al MTPE: (a) desarrollo de software de registro de enfermedades y acciones ocupacionales desarrollado y (b) transferencia al MTPE de las herramientas e instrumentos de OIT sobre SST? (a) (b)
3. ¿Cuál es el uso actual / potencial del (a) software de registro de enfermedades y acciones ocupacionales desarrollado en este proyecto piloto y (b) transferencia al MTPE de las herramientas e instrumentos de OIT sobre SST, que le está dando/ prevé dar el MTPE?
4. ¿Qué aspectos del Proyecto, cree le interesa a su institución continuar impulsando, en qué contexto y con qué recursos?
5. ¿Qué lecciones aprendidas le deja esta experiencia?
6. ¿Qué recomendaría para mejorar un proyecto similar?

Evaluación final del Proyecto “Productividad y Seguridad y Salud en el Trabajo (2013-2015)- Agro Perú” PER/13/01/CAN

Cuestionario Virtual “D.2” Organización de Trabajadores

Estimado(a) , en el marco de la evaluación final del Proyecto “Productividad y Seguridad y Salud en el Trabajo (2013-2015)- Agro Perú”, se solicita su gentil apoyo para responder las preguntas siguientes.

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

burga@ilo.org

¡Muchas gracias!

Nombres y apellidos:

Institución / organización:

Cargo:

Preguntas:

1. ¿Qué actividades realiza su organización respecto a Seguridad y Salud en el Trabajo para sus asociados?
2. ¿Cuáles considera que son los beneficios reales más importantes del proyecto piloto “Proyecto Agro Perú” de la OIT respecto a Seguridad y Salud en el Trabajo y otros aspectos relacionados?
3. ¿En qué actividades del Proyecto participó Usted y su organización?
4. En una escala del 1 a 5, siendo 5 el más alto, por favor indique

¿Cuán satisfecho está con los beneficios del Proyecto?

5. ¿Qué potencialidades aprecia en la metodología SCORE, para el desarrollo e impulso que requieren las PYME en el Perú? ¿En qué contexto y con cuáles otros programas y actores debería estar asociado?
6. ¿En qué medida el diálogo entre los actores que participaron del Proyecto ha cambiado debido a la implementación del mismo? ¿Cuáles son los principales retos para promover una participación más activa de estos actores?
7. ¿Qué aspectos del Proyecto, cree le interesa a su organización continuar impulsando, en qué contexto y con qué recursos?
8. ¿Qué lecciones aprendidas le deja esta experiencia?

9. ¿Qué recomendaría para mejorar un proyecto similar?

Evaluación final del Proyecto “Productividad y Seguridad y Salud en el Trabajo (2013-2015)- Agro Perú” PER/13/01/CAN

Cuestionario Virtual “C.1” al Coordinador del Proyecto

Estimado , en el marco de la evaluación final del Proyecto “Productividad y Seguridad y Salud en el Trabajo (2013-2015)- Agro Perú”, se solicita su gentil apoyo para entregar la opinión del Equipo del Proyecto y responder las preguntas siguientes.

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

burga@ilo.org

¡Muchas gracias!

Opinión del Equipo del Proyecto: El Equipo del Proyecto presentará un solo reporte que incluya:

- i) FODA al término del proyecto piloto (para apreciar las perspectivas de sostenibilidad: ¿Cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para continuar con el esfuerzo iniciado con el proyecto piloto?)
- ii) Lecciones aprendidas
- iii) Recomendaciones

Preguntas al Coordinador del Proyecto:

Sobre Validez:

1. ¿En qué medida el diseño del Proyecto es lógico y coherente? ¿Los objetivos/ resultados, metas y plazos fueron realistas?

2. ¿Qué tan útiles son los indicadores que se fijó el Proyecto para valorar el progreso del mismo? ¿cuáles otros recomendaría usted?
3. ¿Qué tiene previsto la metodología SCORE para promover /garantizar el uso eficaz de la información de la línea de base, de monitoreo y la derivada de los informes de los formadores; por parte de las empresas, los socios y OIT?.
4. ¿Cómo se podría mejorar la recolección de la data que permita captar indicadores de costo/beneficio para las empresas y durante un periodo de tiempo mínimo de un año? ¿con qué herramientas, mecanismos de motivación para la entrega de datos por parte de las empresas, entre otros, debería contarse?

Sobre Efectividad:

5. ¿A través de qué resultados concretos valoraría la contribución del Proyecto? ¿Qué ejemplos concretos podría utilizar para mostrar los resultados de cada uno de los tres componentes y sus actividades, hasta Marzo del 2015?
6. ¿En qué medida la naturaleza del diálogo social entre los actores que participan del Proyecto ha cambiado debido a la implementación del mismo?
En una escala del 1 a 5, siendo 5 el más alto, por favor indique ¿En qué medida cree usted, que se logró este diálogo social?
¿Cuáles son los principales retos para promover una participación más activa de los actores relevantes y actualmente involucrados en el Proyecto? ¿Cuáles otros actores claves, que cuentan con funciones relacionados proyecto, faltaron ser incorporados?
7. ¿Cuáles son las áreas de formación que deberían mejorarse?, ¿la formación/ capacitación recibida logra abordar los aspectos claves para el cumplimiento de las normas de SST?
8. ¿Cómo se podría incorporar mejor el enfoque de género en la metodología SCORE?

Sobre Impacto

9. ¿Qué factores internos y externos favorecieron u obstaculizaron los resultados del proyecto?
¿Cómo se los abordó?
10. ¿Cuáles son los beneficios más importantes del proyecto?, ¿En qué indicadores se reflejan?, ¿Qué tan consistentes son los resultados obtenidos entre tipos de empresas y regiones?
11. ¿Qué parte de los resultados cree usted, pueden ser explicados realmente por el proyecto piloto? ¿Cuáles obedecen a factores externos (explicar por que)?
Por favor proporcionar y fundamentar un estimado costo/beneficio del proyecto.
12. ¿Cuáles son los elementos más innovadores del Proyecto en relación a otros similares que habían ejecutado anteriormente en Perú o en la Región?

Sobre Sostenibilidad

13. ¿El proyecto ha diseñado una estrategia de sostenibilidad de los resultados alcanzados en los tres componentes?
14. ¿Qué componentes de los módulos del SCORE podrían ser más viables de ser implementados y bajo qué condiciones?
15. ¿Qué perspectivas hay para que las empresas financien la implementación de los módulos del SCORE? ¿De qué factores depende?, ¿en qué tipo de empresas y bajo qué condiciones es más probable que esto ocurra?
16. ¿Qué posibilidades reales y beneficios existen para que el Estado asuma el co-financiamiento regular de la formación/capacitación a empresas pequeñas y medianas? ¿Qué, respecto al desarrollo e implementación de sistemas de SST para PYME?
17. ¿Qué lecciones aprendidas le deja esta experiencia?

¿Qué recomendaría para mejorar un proyecto similar? ¿qué recomendaría para el desarrollo de un proyecto a mayor escala?

Evaluación final del Proyecto “Productividad y Seguridad y Salud en el Trabajo (2013-2015)- Agro Perú” PER/13/01/CAN

Cuestionario Virtual “C.2” a Especialistas de OIT

Estimado(a) , en el marco de la evaluación final del Proyecto “Productividad y Seguridad y Salud en el Trabajo (2013-2015)- Agro Perú”, se solicita su gentil apoyo para responder las preguntas siguientes.

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

burga@ilo.org

¡Muchas gracias!

Nombres y apellidos:

Cargo:

Preguntas:

1. ¿Cuáles son los elementos más innovadores del Proyecto Agro Perú en relación a otros similares que habían ejecutado anteriormente en Perú o en la Región?

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

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

3. ¿Qué parte de los resultados cree usted, pueden ser explicados realmente por el proyecto piloto? ¿Cuáles obedecen a factores externos (explicar por qué)?
Por favor proporcionar y fundamentar un estimado costo/beneficio del proyecto.

4. ¿En qué medida cree que la naturaleza del diálogo social entre los actores que participaron del Proyecto ha cambiado debido a la implementación del mismo?

En una escala del 1 a 5, siendo 5 el más alto, por favor indique ¿En qué medida cree usted, que se logró este diálogo social?

¿Cuáles son los principales retos para promover una participación más activa de los actores relevantes?

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

6. ¿Qué perspectivas de sostenibilidad tiene el esfuerzo del proyecto piloto? ¿En cuáles aspectos, con cuáles actores y recursos, en el plazo inmediato y en el mediano plazo?

7. ¿Qué lecciones aprendidas le deja esta experiencia?

8. ¿Qué recomendaría para mejorar un proyecto similar? ¿qué recomendaría para el desarrollo de un proyecto con la metodología SCORE a mayor escala? ¿Cuáles otros componentes son claves para acompañar este esfuerzo?

9. ¿Qué recomendaría para promover /garantizar el uso eficaz de la información de la línea de base, de la de monitoreo y la derivada de los informes de los formadores; por parte de las empresas, los socios, los cooperantes y OIT?

10. En una escala del 1 a 5, siendo 5 el más alto, por favor indique ¿En qué medida cree usted participó en la implementación del proyecto piloto?

¿Cuáles fueron las principales actividades en las que participó?

--- O ---



ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO

Términos de Referencia para Evaluación Independiente Final

Occupational Health and Safety in Non Traditional Agro Export Sector in Peru

XB Symbol:	PER/13/01/CAN
Título del Proyecto:	Occupational Health and Safety in Non Traditional Agro Export Sector in Peru
País:	Perú
P&B Resultado:	Outcome 13 - Decent Work in Economic Sectors: A sector-specific approach to decent work is applied
CP Resultado:	PER 134
Duración:	2 años
Fecha de inicio:	Marzo 2013
Fecha de finalización:	Marzo 2015
Idioma del Proyecto:	Español
Presupuesto del Proyecto:	US \$ 292,912.00
Project Administrative and Technical Backstopping Unit:	PROTRAV
Fecha de la evaluación:	Marzo 2015
Tipo de evaluación:	Final independiente
Director de Evaluación:	Cybele Burga Solís

CONTENIDO

I.	Introducción y Racionalidad de la Evaluación	72
II.	Antecedentes y Contexto del Proyecto	73
III.	Propósito, Alcance y Clientes de Evaluación	74
IV.	Preguntas Clave de Evaluación	76
V.	Metodología a Seguir	78
VI.	Principales productos: Reporte de Inicio de inicio (<i>Inception Report</i>), informe de avance e informe final.....	80
VII.	Modalidades de gestión, Plan de Trabajo, los Requisitos de Formato y los Plazos	81
III.	Aspectos Legales y Éticos	83

IX. INTRODUCCIÓN Y RACIONALIDAD DE LA EVALUACIÓN

3. Estos Términos de Referencia (TdR) cubren la Evaluación Final Independiente del Proyecto “Productividad y Seguridad y Salud en el Trabajo (2013-2015)”(*Occupational Health and Safety in Non Traditional Agro Export Sector in Peru*) (de ahora en adelante *El Proyecto*), financiado por el Ministerio de Empleo y Desarrollo Social de Canadá.
4. La OIT, en el marco de uno de las líneas de intervención del el Proyecto, en coordinación con la CONFIEP, AGAP y ADEX, ha desarrollado el Proyecto con el objetivo de contribuir a mejorar las condiciones de seguridad y salud en el trabajo (SST) y la productividad en las empresas del sector agroexportador no tradicional de las regiones de Ica, La Libertad y Piura. Para alcanzar este objetivo, el Proyecto ha implementado, a modo de piloto, dos de los cinco módulos (módulos 1 y 5) de la metodología SCORE en 12 y nueve empresas del sector agro exportador, respectivamente.
5. La metodología SCORE es un programa mundial de formación y asistencia técnica para pequeñas y medianas empresas (PYMES) que permite incrementar la productividad y mejorar las condiciones de trabajo, basándose en la cooperación en el lugar de trabajo. Esta metodología cuenta con 5 Módulos: 1) La cooperación en el lugar de trabajo: la base del éxito empresarial, 2) Calidad: gestión del mejoramiento continuo; 3) La productividad mediante una producción más limpia, 4) Administración del recurso humano para la cooperación y el éxito empresarial y 5) La seguridad y la salud en el trabajo: una plataforma para la productividad.
6. Bajo otra línea de intervención, apoyó al Ministerio de Trabajo de Perú a mejorar el sistema de información referido a accidentes laborales y enfermedades ocupacionales, en el ámbito del nuevo marco regulatorio. En tal sentido, el Proyecto se compromete a entregar los fondos y la asistencia técnica necesaria para construir un sistema de registro único de accidentes laborales y enfermedades ocupacionales. Actualmente el país no cuenta con un sistema de registro único, la información se encuentra dispersa en varias instituciones como dependencias del sector Salud (postas, centros de salud y hospitales), Seguro Social, las propias empresas, entre los más importantes.
7. Finalmente, se espera que el Proyecto contribuya a la consecución de los objetivos estratégicos de la OIT, específicamente del N° 13 “Se aplica un enfoque de trabajo decente específico en cada sector” así como con el logro de los objetivos del trabajo decente establecidos en la Agenda Hemisférica.
8. **Duración y presupuesto.** El Proyecto tiene una duración de dos años, con fecha de inicio Abril 2013 y de finalización, Marzo 2015. El presupuesto asignado a este Proyecto es de CAD \$ 300,000.00, equivalente a USD \$ 292,912.00. Debido a un acuerdo con el donante este Proyecto será evaluado a través de una evaluación final independiente a pesar que la política de evaluación de OIT no exija la aplicación de este tipo de instrumento cuando se tienen proyectos con presupuestos inferiores al millón de dólares. No obstante, a pesar de no ser una exigencia, la evaluación se registrá por los principios de la política de evaluación de la OIT.
9. El Proyecto también recibió fondos de la propia OIT, PER 183/RBS, la suma de USD de 179,997.
10. Esta **Evaluación Final Independiente** será realizada por un consultor evaluador externo y gestionada por Cybele Burga Solís, Oficial Regional de Evaluación de la OIT quien hará las veces de Gerente de Evaluación. El Gobierno de Canadá ha colaborado en la definición del alcance y las modalidades de la evaluación que se presenta en estos Términos de Referencia. El proceso de evaluación tendrá carácter participativo e implicará a contrapartes interesadas

durante el proceso. El Proyecto, la Oficina de la OIT, los mandantes tripartitos y otras partes que participaron en la ejecución del Proyecto, son los principales usuarios de los resultados de la evaluación y las lecciones aprendidas.

11. La evaluación se llevará a cabo en Abril del 2015 (el Informe final estará disponible a mediados de Mayo 2015) y se concentrará en valorar aspectos de eficacia, orientación hacia el impacto y sostenibilidad. El Proyecto se hará cargo del costo de la evaluación.
12. El informe de evaluación será en español.

X. ANTECEDENTES Y CONTEXTO DEL PROYECTO

13. El Proyecto busca contribuir a que el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo de Perú mejore su sistema de información sobre enfermedades y accidentes laborales de manera consistente con lo establecido en el nuevo marco regulatorio. Específicamente, el Proyecto pretende proveer asistencia técnica y financiera para el desarrollo de un único Sistema de Registro de enfermedades y accidentes laborales. Actualmente, esos registros se encuentran dispersos en diferentes instituciones públicas (dependencias del Ministerio de Salud, por ejemplo) y privadas (empresas).
14. El Estado, a través de la Ley N°29783 busca promover una cultura de prevención de riesgos ocupacionales en el lugar de trabajo. En tal sentido, el Estado garantiza la promoción, difusión y cumplimiento de la Ley. El Consejo Nacional de Salud y Seguridad en el Trabajo –CNSST es la estructura global de diálogo en esta materia, el que como parte de sus tareas tiene la obligación de incrementar el nivel de sensibilización, conocimiento y compromiso de la población en general en temas de salud y seguridad ocupacional, más específicamente, a autoridades del Gobierno, empleadores y sus organizaciones así como a trabajadores.
15. En tal sentido, en la cuarta sesión del CNSST (enero 2013), se aprobó la creación de la Comisión para generar capacidades en asuntos relacionados a la SST, que se encargará de lidiar con la puesta en marcha de los módulos de generación de capacidades para empleadores en auto-formación y auto-diagnóstico. El Proyecto apoyará el intercambio de información, particularmente entre la OIT, el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo y el CNSST.
16. La aplicación y el cumplimiento de la salud y seguridad ocupacional en el trabajo es una responsabilidad conjunta entre el Estado, los empleadores y los trabajadores. Las autoridades tienen la obligación de supervisar la aplicación y promoción de buenas prácticas, los empleadores tienen la obligación de proteger la salud y seguridad ocupacional de sus trabajadores y, los trabajadores tienen la obligación de cooperar, participar en Comités Bipartitos a nivel de las empresas. Con el objetivo de mostrar resultados prácticos y el cumplimiento a nivel de las empresas, el Proyecto apoyará a los empleadores y trabajadores de empresas pequeñas, medianas y grandes dedicadas a la agro-exportación y a los proveedores de micro y pequeña escala de la cadena de producción, a mejorar sus prácticas relacionadas a SST, usando las siguientes metodologías basadas en resultados como: SIMAPRO, GAEC, SCORE, Save Enterprises. El proyecto apoyará, específicamente, a empresas de las regiones Ica, Piura y La Libertad.
17. **Objetivo de Desarrollo del Proyecto:** El objetivo de desarrollo del Proyecto consiste en mejorar las condiciones de trabajo y laborales en el Perú a través de la promoción de una cultura de prevención de riesgos y de salud y seguridad ocupacional, construida sobre la base del diálogo social entre el gobierno, empleadores y trabajadores.

18. En cuanto a los **Objetivos Inmediatos**, el principal propósito del Proyecto es lograr que las empresas del sector agro-exportador del Perú reduzcan los riesgos y los accidentes laborales e incrementen su productividad gracias a una mejora en el acceso de servicios públicos y privados de salud y seguridad ocupacional, en el contexto del Marco Nacional de Políticas de salud y seguridad ocupacional³⁴.

- **Objetivo inmediato 1:** Sistema Informático para implementar el registro único de accidentes de trabajo, incidentes peligrosos y enfermedades ocupacionales.
- **Objetivo inmediato 2:** Desarrollo de servicios de formación y asistencia técnica en SST y productividad y aplicación piloto en empresas agroexportadoras de tres regiones
- **Objetivo inmediato 3:** Difusión y transferencia de herramientas e instrumentos y escalamiento de la intervención piloto en alianza con los socios del proyecto.

19. **Beneficiarios directos:**

- 15 formadores de la metodología SCORE
- 40 trabajadores que participan del proceso de formación del Módulo 1 de SCORE
- 40 trabajadores que participan del proceso de formación del Módulo 5 de SCORE

20. **Otros beneficiarios del Proyecto:**

- 10 empresas del sector agroexportador
- 2,000 trabajadores que se benefician de las mejoras logradas.

21. **Presupuesto:** La contribución total en USD \$ 292,219.00 dólares de marzo 2013 a marzo 2015.

XI. PROPÓSITO, ALCANCE Y CLIENTES DE EVALUACIÓN

22. **Propósito de la evaluación.** La evaluación tiene como objetivo valorar la eficacia del Proyecto en términos de sus logros así como los efectos a los que ha contribuido en términos de impacto y sostenibilidad. Las variables de interés se pueden resumir en: **apreciación de la productividad, proyectos de mejoramiento ejecutados, sugerencias de los trabajadores, ausentismo**, rotación de personal, entre lo más importante. Se pondrá especial énfasis en analizar la validez externa de la evaluación, considerando los posibles sesgos en los resultados producto del criterio utilizado para elegir a las empresas participantes. Las lecciones aprendidas y recomendaciones de la evaluación serán fundamentales para la puesta en marcha del Proyecto SCORE en el Perú.

23. La **evaluación de los efectos** es la identificación sistemática de las repercusiones —positivas o negativas, deliberadas o involuntarias— en los hogares, empresas instituciones y el medio ambiente, como consecuencia de una determinada actividad de desarrollo, por ejemplo, un programa o proyecto. La evaluación de los efectos nos ayuda a comprender mejor hasta qué

³⁴ El Ministerio de Trabajo llevó a cabo en XXX un trabajo conjunto con la ONG ISAT para la implementación de un Proyecto CATRTA (¿) que desarrolle e implemente una política nacional sobre salud y seguridad ocupacional

punto las actividades realizadas en favor de las empresas influyen sobre la productividad de las mismas y sobre la gestión y operación participativa.

24. Se espera que los resultados de esta evaluación ayuden a:

- Medir los resultados y efectos causados por el Proyecto a fin de distinguir entre éstos y la influencia de otros factores externos.
- Considerando las características de las pequeñas y medianas empresas peruanas, así como el entorno en el que se encuentran insertas, valorar si es factible implementar en el futuro los mismos contenidos de los módulos, ampliar a otros eliminar algunos.
- Extraer enseñanzas que sirvan para mejorar la implementación del Proyecto SCORE-Perú.
- Contribuir a una mejor rendición de cuentas sobre los resultados alcanzados.

25. Si bien una evaluación exhaustiva cubre varios criterios de análisis, esta evaluación concentrará sus esfuerzos en valorar de manera sistemática y objetiva, identificando el porqué de lo que ha funcionado y lo que no, de acuerdo al diseño aprobado, la efectividad del Proyecto (logros) y los posibles efectos en términos de impacto y sostenibilidad.

- Valorar la eficacia de las estrategias de intervención
- Valorar el impacto del proyecto piloto en las variables resultado de interés: mejoramiento de la productividad y de las condiciones en el lugar de trabajo en las empresas.
- Identificar buenas prácticas y lecciones aprendidas de la intervención con el fin de maximizar la experiencia adquirida y potenciar su replicabilidad. Proponer recomendaciones.

26. **Ámbito:** La evaluación incluye el período ejecutado de marzo 2013 a marzo 2015.

La evaluación deberá revisar los tres Objetivos del Proyecto, junto con todos los Productos y las Actividades del Marco Lógico. Teniendo en cuenta que los tres Objetivos Inmediatos emplean estrategias y metodologías de desarrollo diferentes, en cada criterio de evaluación deberá formularse preguntas específicas por Objetivo, según sea necesario.

El alcance geográfico de la evaluación es nacional, departamental y local, según los lugares trabajados por el Proyecto, sin embargo la evaluación no prevé trabajo de campo.

27. **Clientes:** los clientes de la evaluación son:

• **Clientes externos:**

- o Ministerio de Empleo y Desarrollo Social de Canadá
- o Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo del Perú
- o CONFIEP
- o AGAP
- o ADEX

• **Clientes internos:**

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

XII. PREGUNTAS CLAVE DE EVALUACIÓN

28. La OIT aplica los criterios del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la OCDE para la evaluación de la asistencia al desarrollo: relevancia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad, los que están alineados con los estándares internacionales de buenas prácticas. La OIT se adhiere a los criterios de las normas de calidad de evaluación de la OCDE/CAD y las utiliza como punto de referencia para el control de calidad de los procesos y productos de evaluación.
29. La OIT es miembro del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG) y se adhiere a las normas y estándares de evaluación del sistema de las Naciones Unidas que fueron desarrolladas por el UNEG, lo que queda reflejado en las Directrices de Política de la OIT para realizar evaluaciones basadas en los resultados (*ILO Policy Guidelines for Results-Based Evaluation*) y las normas técnicas y éticas. Esta evaluación se adhiere a estos principios así como al Código de Conducta para la Evaluación en el Sistema de Naciones Unidas a fin de garantizar una evaluación internacional creíble.
30. Los criterios de evaluación que se valorarán en este ejercicio son:
- 34.1. Efectividad:** de los procesos, productos, resultados **intermedios y** finales. La evaluación se lleva a cabo haciendo una valoración de la lógica horizontal de la matriz de ML. También se valorará la efectividad del mecanismo de M&E del Proyecto³⁵.
 - 34.2. Impacto:** Se busca valorar si la orientación estratégica del Proyecto permite hacer contribuciones significativas a los objetivos más amplios, de largo plazo, del Proyecto. Puntualmente se refiere a los cambios positivos y negativos producidos, directa o indirectamente, intencionalmente o no, por la intervención en cuestión. La evaluación debería preocuparse por los resultados, tanto intencionales como no intencionales y, debe incluir también el impacto positivo y negativo de los factores externos, tales como los cambios en los términos de intercambio y condiciones financieras.
 - 34.3. Sostenibilidad:** se ocupa de medir si es probable que los beneficios de una actividad continúen después de haber concluido el financiamiento de los donantes. Los proyectos deben ser sostenibles desde el punto de vista del medio ambiente y a nivel económico también.
31. Las cuestiones de género deben ser abordadas de acuerdo a la Nota de Orientación 4 de la OIT: "Teniendo en cuenta el género en el monitoreo y evaluación de proyectos" (*Considering gender in the monitoring and evaluation projects*). Todos los datos deben ser desagregados

³⁵ Adicionalmente SCORE a nivel global ha adoptado utilizar como parte de su sistema de monitoreo y evaluación el Estándar del Comité de Donantes para el Desarrollo de la Empresa.

Considerando que los criterios de evaluación de la OIT tienen cierta correspondencia con las etapas/indicadores del estándar DCED, creo que podemos aprovechar la oportunidad para buscar algún nivel de complementariedad - una especie de chek list, para saber qué indicadores del estándar DCED estarían cubiertos con los criterios de la OIT que priorizaríamos, sobre todo para el componente 2

por sexo y diferentes necesidades de las mujeres y de los hombres y de los grupos marginados contemplados por el programa deben ser considerados a lo largo del proceso de evaluación.

32. La evaluación examinará el Proyecto a lo largo de los siguientes cuatro criterios de evaluación estándar. Un marco de análisis más detallado de las preguntas y sub-preguntas será desarrollado por el consultor evaluador internacional.

Validez (foco en M&E)

- 1) ¿En qué medida el diseño del Proyecto es lógico y coherente? ¿Los objetivos/resultados, metas y plazos fueron realistas?
- 2) ¿Qué tan útiles son los indicadores del Proyecto para valorar el progreso del mismo? ¿El Proyecto cuenta con un mecanismo práctico y útil de monitoreo/seguimiento del progreso del Proyecto hacia la consecución de resultados? ¿Cómo se recoge la data y cómo podría ser mejor utilizada?

Efectividad del Proyecto (logros)

- 3) El proyecto ha cumplido con todas las metas trazadas? Si no fue así, ¿cuáles fueron los principales obstáculos tanto en términos de los factores que estuvieron bajo el control del Proyecto como factores externos fuera de su control?
- 4) ¿Cuál es la percepción de los beneficiarios sobre los principales servicios/productos entregados por el Proyecto?³⁶;
- 5) ¿La naturaleza del diálogo social entre los actores que participan del Proyecto ha cambiado debido a la implementación del mismo?, ¿En qué medida?, ¿Cuáles son los principales retos para promover una participación más activa de los actores relevantes y actualmente involucrados en el Proyecto?
- 6) ¿Hay alguna evidencia concreta que muestre el uso que le han dado los beneficiarios capacitados al entrenamiento recibido con ambos módulos? , ¿quiénes han sido más éxitos en el uso y por qué?, ¿cuáles son las áreas de formación que deberían mejorarse?, ¿la formación/capacitación recibida lograr abordar los aspectos claves para el cumplimiento de las normas de SST?

Orientación hacia el impacto

- 7) ¿Cuáles son los efectos más importantes del proyecto?, ¿En qué indicadores se reflejan?, ¿Qué tan consistentes son los resultados obtenidos entre tipos de empresas?

³⁶ Para valorar esta pregunta utilizar la información de las encuestas de satisfacción al cliente del Proyecto y las entrevistas virtuales/Skype.

- 8) ¿Cuáles son los elementos más innovadores del Proyecto en relación a otros similares que habían ejecutado anteriormente en Perú o en la Región?
- 9) ¿Qué parte de los resultados se cree pueden ser explicados por el Proyecto?, ¿Es posible cuantificar/valorar la contribución del Proyecto?³⁷

Sostenibilidad de la intervención

- 10) ¿El proyecto ha diseñado una estrategia de sostenibilidad de los resultados alcanzados? ¿Qué componentes de los módulos podrían ser más viable de ser implementados y bajo qué condiciones?
- 11) ¿Qué perspectivas hay para que las empresas financien la implementación de los módulos del SCORE? ¿De qué factores depende?, ¿en qué tipo de empresas y bajo qué condiciones es más probable que esto ocurra?
- 12) ¿Qué posibilidades reales y beneficios existen para que el Estado asuma el co-financiamiento regular de la formación/capacitación a empresas pequeñas y medianas?

XIII. METODOLOGÍA A SEGUIR

33. El marco conceptual básico sobre el cual se desarrollará esta evaluación es el de Las Directrices de Política de la OIT para realizar evaluaciones basadas en los resultados (*ILO Policy Guidelines for Results-Based Evaluation*): principios, racionalidad, planificación y gestión. Asimismo, la evaluación se llevará a cabo de acuerdo con las políticas y los procedimientos ordinarios de la OIT. La OIT se adhiere a las normas y estándares de evaluación del sistema de las Naciones Unidas, así como con los Estándares de Calidad de Evaluación del DAC/OCDE.

34. Se espera que el evaluador utilice las siguientes metodologías durante la evaluación:

- **Revisión en gabinete:** El evaluador revisará los siguientes documentos antes de realizar cualquier entrevista y emprender las visitas a los sitios del programa:
 - PRODOC (documento del Proyecto)
 - Marco lógico original y revisado
 - Informe de ejecución para el donante
 - Lista de productos obtenidos y actividades realizados hasta marzo 2015
 - Información estadística del Proyecto para cada una de las 12 empresas que implementaron el Módulo 1 y para cada una de las 9 empresas que implementaron el Módulo 5.
 - Información de carácter cualitativo que maneja el Proyecto

³⁷ Se sugiere utilizar parámetros externos para hacer la comparación: crecimiento del PBI sectorial, crecimiento del consumo del sector, etc.

- **Recolección y revisión de datos:** El evaluador revisará los Informes Trimestrales de Progreso (TPR) al donante que da seguimiento al progreso en la consecución de las metas y objetivos, así como todos los registros administrativos, de carácter cuantitativo y cualitativo existentes, del Proyecto y se recopilará información primaria según sea requerido y tomando en consideración el presupuesto asignado a la evaluación.
- **Criterios para el recojo y análisis de información.**

Revisión en gabinete

- ✓ El consultor deberá estudiar exhaustivamente las características y calidad de los datos registrados en la línea de base del Proyecto en cada empresa beneficiaria del Proyecto.

Trabajo de campo

- ✓ El consultor deberá participar en el evento de presentación de resultados “Mejoramiento de la productividad y condiciones de trabajo- Piloto del Programa SCORE en el sector agroexportador” que se llevará a cabo el día viernes 20 de marzo. Los resultados de este panel de discusión constituyen un insumo importante para la preparar el Reporte final de evaluación.
- ✓ Las entrevistas a las empresas seleccionadas se realizarán vía Skype y serán coordinadas con el apoyo de la Dirección del Proyecto.
- ✓ El consultor deberá proponer los instrumentos que se emplearán para el recojo de información y los requerimientos mínimos para su implementación.

Análisis de la información

- ✓ El consultor deberá detallar la técnica que empleará para estimar los efectos del Proyecto en las variables de interés.

- **Sistematización del panel de discusión “Aplicación piloto de SCORE en empresas del sector agroexportador”.** Se prevé que el consultor evaluador asista a este evento y aplique un instrumento de recojo de información de corte cualitativo que contribuya a triangular los hallazgos. Este evento se llevará a cabo en Lima el 20 de Marzo del 2015 y tiene por objetivos: (1) Presentar los resultados de mejora de la productividad y condiciones de trabajo en 12 empresas del sector agroexportador que implementaron la metodología SCORE y (2) lanzar la convocatoria para PYMES del sector de Agroindustria interesadas en beneficiarse de las becas de financiamiento que ofrece el Proyecto SCORE Perú.
- **Entrevistas a actores clave/trabajo de campo.** Al inicio de la evaluación, se llevará a cabo una reunión con el coordinador del Proyecto a fin de retroalimentar la información documental (revisión interna previa). Las entrevistas sólo se llevarán a cabo en Lima o vía **Mail** Skype a una muestra de beneficiarios directos del Proyecto en X empresas de Piura, La Libertad e Ica. Asimismo, se tendrá entrevistas con funcionarios del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, AGAP, ADEX y CONFIEP³⁸, con el fin de recolectar y validar la información encontrada en la revisión documental. La primera lista de entrevistas sugeridas la propondrá el equipo del Proyecto luego de la reunión inicial con el coordinador.
- **Sesión de devolución en OIT:** Al concluir el informe, el consultor evaluador hará una presentación de hallazgos y recomendaciones en la Oficina Regional de la OIT.

³⁸ El Coordinador de Proyecto recomienda tomar los comentarios del Video (CONFIEP y AGAP) . Habría que preguntarle si conviene aplicar cuestionario a algún funcionario del MTPE y ADEX

XIV. PRINCIPALES PRODUCTOS: REPORTE DE INICIO DE INICIO (*INCEPTION REPORT*), INFORME DE AVANCE E INFORME FINAL

35. **Producto 1 (Informe de Inicio- *Inception report*)** El Informe de Inicio (Inception report) será propuesto por el consultor externo sobre la base de lo acordado con el Equipo de Evaluación y presentado a la Gerente de Evaluación para su revisión y aprobación. Este Informe deberá incluir una descripción de la metodología a emplearse, el enfoque de evaluación, actividades clave, cuestionarios de entrevista, lista de actores clave y el calendario (consulte [Checklist 3: Escribiendo el Informe inicial](#)).
36. **Producto 2 (Informe Final de Evaluación).** Este informe será presentado al Gerente de Evaluación. El informe deberá seguir la plantilla de formato EVAL, incluyendo una página de título (consulte [Checklist 7: Presentación en la portada de evaluación](#)) y no tener más de 45 páginas de extensión, excluyendo anexos. Los anexos del informe incluirán: los cuestionarios definitivos utilizados en el trabajo de campo, los resultados de la encuesta, resumen de cada reunión, una lista de las personas entrevistadas y una lista de los documentos revisados. La calidad del Informe será calificada en base a los estándares de calidad de EVAL (consulte [Checklist 6: Valoración de la calidad de los informes de evaluación](#)).

Este Informe Final deberá incluir:

- (1) Cubierta con los datos clave de la asignación y la evaluación;
- (2) Tabla de contenidos y listas (anexos y tablas o gráficos)
- (3) Listado de siglas o abreviaturas
- (4) Resumen ejecutivo
 - 4.1. Antecedentes y contexto
 - 4.1.1. Resumen del objetivo de la asignación, lógica y estructura
 - 4.1.2. Situación actual de la asignación
 - 4.1.3. Propósito, alcance y clientes de la evaluación
 - 4.1.4. Metodología de evaluación
 - 4.2. Principales hallazgos y conclusiones
 - 4.3. Recomendaciones, lecciones aprendidas y buenas prácticas
- (5) Cuerpo del reporte
 - 5.1. Antecedentes de la asignación
 - 5.2. Antecedentes de la evaluación
 - 5.3. Metodología
 - 5.4. Principales hallazgos ordenados conforme a los 4 criterios del marco analítico
- (6) Conclusiones
 - 6.1. Conclusiones
 - 6.2. Lecciones aprendidas
 - 6.3. Buenas prácticas
 - 6.4. Recomendaciones
- (7) Anexos

Consultar obligatoriamente las siguientes guías para preparar el Informe:

Consultar [Checklist 7: Presentación en la portada de evaluación](#)

Consultar [Checklist 6: Valoración de la calidad de los informes de evaluación](#)

Consultar [Checklist 8: Escribir el Resumen del Informe de Evaluación](#).

37. **Producto 3 (Power point- Hallazgos de la Evaluación).** Presentación que resuma los aspectos más sustantivos de la evaluación, antecedentes, metodología empleada, principales

hallazgos, conclusiones, lecciones aprendidas, buenas prácticas y recomendaciones. El objetivo de esta presentación es tener una circulación masiva de los resultados de la evaluación.

38. Las cuestiones de igualdad de género deberán ser abordadas de manera explícita a través de las actividades de evaluación que lleven a cabo los consultores, así como en los informes finales y en los eventos que se lleven a cabo en el marco del proceso de evaluación.
39. Todos los borradores y productos finales, incluyendo los documentos de apoyo, informes analíticos y los datos brutos deben ser proporcionados en versión electrónica compatible con el software de Microsoft Word para Windows. La información (datos) producida en el marco de esta evaluación, así como los derechos de autor sobre el Informe de Evaluación, son de propiedad exclusiva de la OIT y el Donante. El uso de los datos para su publicación y otra forma de presentación sólo se puede hacer con el acuerdo de la OIT. Las principales partes interesadas puedan hacer un uso adecuado del informe de evaluación de acuerdo con el propósito original y con el reconocimiento adecuado.

VII.MODALIDADES DE GESTIÓN, PLAN DE TRABAJO, LOS REQUISITOS DE FORMATO Y LOS PLAZOS

Arreglos de gestión

40. La Evaluación Final Independiente será realizada por un Consultor Evaluador Externo (CEE).
41. El Consultor Evaluador Externo será responsable de realizar la evaluación de acuerdo con los términos de referencia. El CEE deberá:
 - Revisar los términos de referencia y proporcionar retroalimentación, según sea necesario
 - Revisar la documentación del Proyecto (*desk review*)
 - Revisar las preguntas de evaluación y refinar las preguntas en colaboración con la Gerente de Evaluación, según sea necesario y desarrollar protocolos de entrevista
 - Desarrollar e implementar una metodología de evaluación (es decir, revisión de documentos e implementación de entrevistas, triangulando la información) para responder a las preguntas de la evaluación
 - Diseñar y conducir cuestionario/encuestas para las entrevistas virtuales.
 - Llevar a cabo reunión de planificación de la evaluación antes del inicio de la evaluación con la Gerente de Evaluación y el coordinador del Proyecto
 - Participar y sistematizar los resultados del Panel sobre “Aplicación piloto de SCORE en empresas del sector agroexportador” que se llevará a cabo el día de 20 marzo del 2015 en OIT.
 - Preparar un Informe Final de evaluación y presentarlo a la Gerente de Evaluación. Éste estará sujeto a comentarios y sugerencias de parte de los actores involucrados en el Proyecto
 - Preparar un Informe Final de Evaluación, que reflejará las observaciones o aportes que se reciban.
42. El CEE será supervisado por la Gerente de Evaluación. La Gerente de Evaluación hará lo siguiente:

- Preparar y ultimar los términos de referencia para la evaluación y servir de enlace con el coordinador del Proyecto y EVAL según sea necesario³⁹
- Revisar las preguntas de la evaluación y trabajar con el donante y el CEE para refinar las preguntas, según sea necesario
- Asegurar que la agenda de entrevistas/reuniones esté preparada (en coordinación con el coordinador del Proyecto)
- Revisar y formular observaciones al Informe de Evaluación
- Asegurarse que la evaluación se realice de acuerdo a los Términos de Referencia
- Discutir el borrador del Informe de Evaluación con el consultor evaluador internacional, los beneficiarios y las partes interesadas del Proyecto
- Servir de enlace con el personal del Proyecto donde se necesite su compromiso de cumplir con los requisitos anteriores.

Plan de Trabajo

43. La duración total del proceso de evaluación es de aproximadamente 4 semanas, con fecha de inicio 14 Abril.

44. El Plan de Trabajo tentativo se describe a continuación pero su versión definitiva será preparado por la consultora luego de la reunión con el coordinador del Proyecto y la Gerente de Evaluación.

Nº	Actividades	Fechas tentativas
1	Reunión con la Gerente de Evaluación para discutir cobertura de los TdR y aspectos contractuales	14 de Abril
2	Participación en el Panel “Aplicación piloto de SCORE en empresas del sector agroexportador”	
3	Reunión con el coordinador de Proyecto y el Especialista OIT a cargo	
4	Revisión de documentación y diseño de instrumentos	
5	Análisis de la información y sistematización de aplicación de instrumentos de recojo de campo	
6	Entrega de Informe de Evaluación	
7	Revisión de Informe de Evaluación (OIT y contrapartes) . Envío de comentarios a consultora para preparación de versión definitiva	
8	Entrega de versión definitiva del Informe de	15 Mayo

³⁹ El procedimiento regular es que los ToR sean revisados y aprobados por el Oficial Regional de Evaluación con sede en la Oficina Regional de la OIT en Lima, sin embargo, en este caso, la Gerente de Evaluación y la Oficial Regional de Evaluación son la misma funcionaria por lo que no se hace explícito este procedimiento.

	Evaluación	
--	------------	--

45. Los **recursos** requeridos para esta evaluación son:

- Honorarios de USD 4000 para el consultor evaluador externo, los que serán entregados de la siguiente manera: (1) 30% contra la entrega del Informe de Inicio, que incluye el plan de trabajo definitivo y la metodología de evaluación que se empleará; (2) 70% contra la entrega de la versión final del Informe de Evaluación.

VIII. ASPECTOS LEGALES Y ÉTICOS

46. Esta evaluación cumple con las normas y estándares de evaluación de las UN y asegurará que se tomen en consideración las garantías éticas relativas a la independencia de la evaluación. Por favor, consulte las directrices éticas UNEG: <http://www.unevaluation.org/ethicalguidelines>.
47. Para asegurar el cumplimiento de las normas de la OIT/NU que garanticen la independencia de la evaluación, el contratista no será elegible para un trabajo técnico en el Proyecto durante los próximos 12 meses y no podrá ser el evaluador de la evaluación final del Proyecto.

ECON. JUDITH KUAN CUBILLAS



Teléfonos: 51 - 1- 3488710, celular 992640621

E-mail: judithkuan@gmail.com

1. **POSICION PROFESIONAL** : Consultora
2. **ESPECIALIZACION** : Desarrollo Económico y Social, Políticas Públicas, Desarrollo Rural Territorial Sostenible, Microcrédito, Generación de Empleo, Desarrollo de Capacidades, Seguridad Alimentaria, Planeamiento Regional y Urbano.

3. **GRADOS Y TITULOS:**

- OKLAHOMA STATE UNIVERSITY , USA (Ago.90 - 1991)
Cursos nivel PHD en Economía Agrícola y Negocios
- UNIVERSITY OF CALIFORNIA, Davis - USA
(Dic.1987) Master of Science Agricultural Economics - Management
- UNIVERSIDAD NAC. INGENIERIA - IPL, Lima-PERU
(Feb.1978) Estudios de Maestría en Planificación Regional y Urbana
- UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA , Lima - PERU
(May.1983) Título de Economista
- UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA , Lima - PERU
(Mar.1974) Bachiller en Ciencias Economía

ENTRENAMIENTO PROFESIONAL EN PROYECTOS Y FINANZAS:

- BANCO MUNDIAL, Washington D.C.- USA (Jun.87 - Set.87) Programa de Verano - División América Latina & Caribe
- WELLS FARGO BANK , California - USA (Feb.87 - May.87)

Departamentos de Crédito y Finanzas
Internacionales

- UNIVERSITY OF CALIFORNIA, Davis-USA (Set.86 - Jun.87) Programa Hubert Humphrey-Fulbright. Financiamiento Rural
- ESAN, Lima-Perú (1983) Gerencia Financiera Básica
- Ministerio de Agricultura, ISRAEL (Ene.81- Abr.81) Curso de Administración Rural

4. EXPERIENCIA PROFESIONAL: CONSULTORA de INSTITUCIONES y EMPRESAS

- Formulación, organización y coordinación de equipos para puesta en marcha de programas y estudios de desarrollo internacional, nacionales, regionales y locales; políticas públicas, institucionalidad, anti-pobreza, innovación, empleo, seguridad alimentaria, microcrédito y financiamiento, corredores económicos, desarrollo rural territorial sostenible, asociatividad, desarrollo regional y negocios de PYME's urbanas y rurales.
- Estudios de mercado, cadenas productivas, económicos y proyección de rentabilidad y competitividad de productos para empresas de diferentes sectores económicos.
- Evaluación y asesoría en proyectos, análisis financiero, microcrédito, análisis socio-económicos, análisis costo-beneficio, fortalecimiento institucional, planeamiento y gestión empresarial.
- Diseño, formulación y evaluación de proyectos de desarrollo y estudios especializados: línea de base, seguimiento, monitoreo, evaluación final, sistematización participativa, de cierre de proyectos y evaluación de impacto. Planificación estratégica y participativa, manuales de procedimientos, metodologías e indicadores de evaluación y sistematización de experiencias.
- Coordinación, representación ante organismos de CTI (bilingüe en inglés).
- Conducción de talleres físicos y virtuales, grupos focales; diagnósticos, planificación y evaluaciones participativas.

Consultoría Ofrecida: Organismos de cooperación internacional, ONG's internacionales y nacionales, instituciones públicas y privadas.

CONSULTORA EN FORMULACION, EVALUACION Y SEGUIMIENTO DE PROYECTOS

CONSULTORA: SASE, CONDESAN, Consultora Independiente (2008 – a la fecha)

- Consultora en SASE Consultores (Seguimiento Análisis y Evaluación para el Desarrollo) y Consultora independiente.
- Consultora especialista en metodologías de evaluación para la "Consultoría para la Evaluación de Diseño de la Intervención Pública Evaluada: Programa Presupuestal: Reducción de vulnerabilidad y atención de emergencias por desastres", con SASE Consultores para el GIZ y el MEF, 2015 en proceso.
- Jefe de Equipo, Estudio de Línea de Base del Grupo 10 de cuatro Proyectos Productivos (cereales, quinua, lácteos y artesanía) del 13º concurso de FONDOEMPLEO. Con SASE Consultores 2014-2015 en proceso.
- Jefe de Equipo y co-diseño de la metodología para el Estudio de Línea de Base de Cultura del Agua en las cuencas hidrográficas de Chancay-Lambayeque, Chancay-Huaral y Quilca-Chili, en el marco del

Proyecto de Modernización de la Gestión de los Recursos Hídricos de la Autoridad Nacional del Agua, con el apoyo del Banco Mundial. Con SASE Consultores Set.-Dic. 2014

- Jefe de Equipo, Evaluación de Impacto del Proyecto Nuevos canales de distribución con e-commerce para las empresas peruanas. Proyecto de COMEX Perú y BID – FOMIN. Con SASE Consultores Mayo-Agosto 2014.
- Participación en el Grupo Evaluador de Proyectos Productivos presentados al Concurso 2013 convocados por el Fondo Italo Peruano (2013-2014). Con SASE Consultores 2013-2014.
- Jefe de Equipo de la Evaluación de Estudios de Línea de Base y Estudio de Evaluación Intermedia de cuatro proyectos productivos de palto, olivo, café y banano orgánico, del 12vo Concurso de FONDOEMPLEO. Con SASE Consultores 2013.
- Autora de la Evaluación Final del Proyecto de Exportación de quinua con valor agregado en el marco del desarrollo sostenible – Proyecto COOPAIN Cabana. Para la Cooperación Técnica Belga (2013)
- Jefe de Equipo del Estudio de Evaluación Final de tres proyectos de FONDOEMPLEO “Promoción del Emprendimiento Juvenil – Haz Realidad tu Negocio” en las macro regiones Ancash-La Libertad, Huancavelica-Ayacucho y Pasco-Huánuco. Con SASE Consultores 2013.
- Consultora externa de FAO-TCIO (Abril-Mayo 2013). Asistencia Técnica para el diseño de la Línea de base del Proyecto ALIADOS de Perú. Participación en la Misión FAO/BM de nivel internacional para prestar asistencia técnica.
- Jefe de Equipo del estudio “Situación de la institucionalidad relacionada a la Glaciología en el Perú- Propuesta de lineamientos y estrategias para potenciarla” para CARE Perú y Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación COSUDE, en coordinación con la Autoridad Nacional del Agua y el Ministerio del Ambiente. Con SASE Consultores 2013.
- Autora del Policy Brief “Articulando proyectos productivos y de infraestructura para la generación de oportunidades de las familias rurales” para Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (Nov. 2012- Dic. 2012)
- Jefe del Equipo del Estudio de “Evaluación de los Proyectos de Infraestructura y de los Proyectos Productivos Financiados por FONCODES en los últimos 10 años, a partir de una sistematización de las evaluaciones realizadas”, con SASE Consultores para el MIDIS 2012
- Especialista en cadenas productivas en el “Estudio de Evaluación Final 2007-2011 del Programa minero de Solidaridad con el pueblo de Cajamarca”, SASE (2012)
 - Jefe del Equipo del Estudio de Línea de Base del proyecto “Alianza por la Nutrición Infantil” con la revisión de programas presupuestales del MEF, para la Asociación Benéfica PRISMA, con fondos de USAID (Oct 2011-Ene 2012)
 - Jefe de equipo de la Evaluación Final del Proyecto Especial de Desarrollo de Capacidades de la Familia Rural denominado “Mi Chacra Productiva”, para FONCODES, con Swisscontact Perú. El estudio fue presentado en público, publicado y difundido. (Abr-Jul 2011)
 - Jefe de Equipo de la Evaluación Final del proyecto “Economía Solidaria en Apurímac: microempresas y cooperativas aliadas para el desarrollo regional” con fondos de la Comisión Europea y GVC (Mar – Abr 2011)
 - Consultora responsable del estudio “Sistematización de Experiencias del Proyecto Profundización de Microfinanzas en la Sierra Rural del Perú – SERFI Perú”, para Swisscontact Perú (Ago-Nov 2010)
 - Consultora para el Proyecto de Seguridad Alimentaria TCP/PER/3201 de FAO Perú, para la

elaboración del Programa FAO-PERÚ (Set-Oct 2010)

- Consultora para la Elaboración del Plan Operativo Global, la Línea Base y el Sistema de Monitoreo y Evaluación del proyecto “Reducciones de Emisiones Derivadas de la Deforestación y degradación de los Bosques, a través de Áreas Protegidas en la región Amazónica” – MACC Selva Central (Fase II) con fondos de la KfW, para PROFONANPE. Incluye las Áreas Naturales protegidas: Santuario Natural Pampa Hermosa, la Reserva Comunal El Sira y el Bosque de Protección Pui Pui. (2010)
- Co-autora de la publicación física “Desarrollo Rural Territorial y Gobernanza de los Recursos Naturales: Reflexiones en los Andes” con el apoyo de la GTZ, Intercooperation y CONDESAN. (2010)
- Coordinadora temática en la Conferencia Electrónica sobre “Desarrollo Rural Territorial y Gobernanza de los Recursos Naturales: Reflexiones en los Andes”, convocado por CONDESAN-Consorcio para el Desarrollo sostenible de la Ecorregion Andina, con el auspicio de la GTZ, SGCAN, IICA y la Iniciativa Andina de la Alianza para las Montañas (ver referencias en: www.infoandina.org/DRT2009 (2009)
- Jefe del Equipo de SASE Consultores para la Evaluación de Avance del Proceso de Capacitación a las Direcciones Regionales Agrarias y Agencias Agrarias a nivel nacional, del Componente 3 “Fortalecimiento de la Gestión del Sector Público Agrario” de PROSAAMER del MINAG (Nov 2008-Feb 2009).
- Co-autora de la publicación física con los resultados y recomendaciones de la Conferencia Electrónica sobre “La Crisis Alimentaria: Retos y oportunidades en los Andes”, con el apoyo de COSUDE y CONDESAN (2009)
- Ejercer como coordinadora temática de la Conferencia Electrónica sobre “La Crisis Alimentaria: Retos y oportunidades en los Andes”, organizado por CONDESAN, con el auspicio de FAO – Perú, la SGCAN, COSUDE y la Iniciativa Andina para la Alianza para las Montañas (ver referencias en: www.infoandina.org/crisisalimentaria/).2008

CARITAS DEL PERU / USAID (2007-2008)

- Jefe del equipo de Evaluación Final del Programa de Oportunidades para el Desarrollo Económico Regional y Reducción de la Exclusión Social - PODERES de CARITAS del Perú, en el marco de la PL 480 Título II de USAID. La evaluación incluye el impacto, efectividad, eficiencia, sostenibilidad, replicabilidad, participación y gobernabilidad y monitoreo de los componentes de Salud y Nutrición (salud y nutrición de niños y madres, saneamiento y vivienda, gobernabilidad), Producción y Mercados (cadenas productivas y articulación al mercado, conservación y medio ambiente, organización y sostenibilidad) y del Programa de Microfinanzas (asociaciones de crédito y ahorro, grupos solidarios, crédito individual, crédito solidario y constitución de Edpyme); aplicado en las diferentes Cáritas Diocesanas a nivel nacional.

BID / SWISSCONTACT (2007)

- Participación en el Equipo para la Evaluación de Impacto del Programa de Empresariado Social – PES, del Banco Interamericano de Desarrollo, a nivel de los países de Costa Rica, Guatemala, Colombia, Ecuador y Bolivia. La consultora estuvo a cargo de la evaluación de nueve proyectos en Costa Rica y Guatemala, muchos de los cuales tenían programas de microcrédito, con diversos productos financieros (Bancos Comunes, Grupos Solidarios, Préstamos Institucionales y Préstamos Individuales), algunos proyectos estaban a cargo de Organizaciones de Microfinanzas especializadas; también se evaluó proyectos de desarrollo productivo agropecuario orgánico y de agro-exportación, microempresas de metalmecánica y diversas actividades económicas y de servicios; varios proyectos desarrollados bajo condiciones de exclusión social y otros de mayor articulación a mercados locales e internacionales.

FAO / DFID / CONDESAN (2003 - 2006)

- Participación en la formulación del Proyecto “Reducción de la Pobreza en Áreas Pecuarias Alto Andinas: Promoviendo el rol de las Políticas y los Cambios Institucionales”
- Ejercer como Coordinadora Andina responsable de la Iniciativa “Crianzas y Políticas en los Andes” del Pro Poor Livestock Policy Initiative (PPLPI) de la FAO-Roma, con recursos del Departamento Internacional de Desarrollo del Reino Unido (DFID), a cargo del Consorcio de Desarrollo de la Ecorregión Andina (CONDESAN), en Perú, Bolivia y Ecuador. Con representación en otros países de América Latina y el exterior. La Iniciativa tiene por objetivo mejorar la contribución de la actividad pecuaria, como punto de entrada, sin descartar otras actividades económicas, para reducir la pobreza en las zonas alto andinas; específicamente fomentar en los países andinos las capacidades para identificar, negociar e implementar políticas, cambios institucionales y procesos de innovación que contribuyan a la reducción de la pobreza.
- Participación en la ejecución del estudio “Dinámica de la Pobreza en el Perú – la función de la ganadería”, publicado en inglés y español, en el que se empleó una metodología participativa muy novedosa.
- Publicación del documento: “Crianzas y Políticas en los Andes- Aprendiendo de experiencias Exitosas”
- Participación en la conducción de talleres andinos y nacionales, en la convocatoria del concurso andino sobre experiencias exitosas y en estudios especializados sobre dinámica de la pobreza rural (en Puno y Cajamarca), análisis de políticas públicas y cambios institucionales relacionados al desarrollo rural y las crianzas (principalmente camélidos sudamericanos y vacunos) en las zonas andinas y en la formulación de estrategias para el desarrollo de camélidos domésticos en el largo y mediano plazo. Para mayores referencias visitar: www.condesan.org/propoor/

SASE (2004)

- Responsable del análisis del Área Económica del “Estudio de Línea de Base para la Provincia de Cajamarca”.

FONDO ITALO PERUANO (2003)

- Participación en la formulación de proyectos de desarrollo agropecuario a ser financiados por el Fondo de Contravalor Italo-Peruano, en la sierra del departamento de La Libertad y en Huaraz en el departamento de Ancash.

PROGRAMA REGIONAL DE EVALUACIÓN / FIDA – UNEPCA (2003)

- Conducción del taller y elaboración de informe de Preparación del Cierre del “Proyecto de Desarrollo de Criadores de Camélidos en el Altiplano Andino en Bolivia”, en Bolivia; financiado por el FIDA.

KLOHN CRIPEN CONSULTORES (2002)

- Estudio de Análisis Socio Económico en el Valle de San Lorenzo, evaluación de potencialidad y mercado de productos agropecuarios y otros.
- Estudio de Análisis Beneficio-Costo de proyecto de inversión minera.
- Proyecto de Optimización de Procesos de la Mina Pierina - Estudio Componente Socioeconómico, Minera Barrick Misquichilca S.A.

FONCODES (2002)

- Focalización de microcorredores socioeconómicos en San Martín y Amazonas para la implementación del Programa de Desarrollo de Capacidades para Negocios Rurales.
- Formulación del Plan de Consolidación de los Racimos Estratégicos de Desarrollo financiados con recursos del BID (San Martín, Iquitos, Lambayeque, Amazonas, Piura, Lima, Huanuco y Puno)
- Participación en la formulación de la estrategia de desarrollo productivo con enfoque de mercado, con tres ejes temáticos para los negocios rurales: tecnología productiva, gestión empresarial y articulación al mercado.
- Participación en el diseño de instrumentos de gestión y monitoreo y del Manual de Preparación y Evaluación de Proyectos de Servicios para el Desarrollo de Capacidades.
- Formulación de perfil del Proyecto de Desarrollo Productivo con Enfoque de Mercado para negociar con la KFW.
- Formulación del Plan de Consolidación de los Racimos Estratégicos de Desarrollo financiados con recursos de la KFW y del Gobierno de Holanda (Ayacucho, Huancavelica, Apurímac, Cusco y Puno).
- Participación en talleres de trabajo para la definición del proyecto “Integración a los Mercados y Diversificación de Ingresos en las Tierras Altas de la Sierra Sur” a financiarse con recursos del FIDA.

HORIZONT 3000 – KFS AUSTRIA (2001)

- Jefe de Equipo. Evaluación de performance y de sostenibilidad del Programa Agrícola y de Seguridad alimentaria en la Selva Alta (Tarapoto, Moyobamba, Yurimaguas, Juanjui) y Selva Baja (Iquitos, Requena y San José del Amazonas), a cargo de Caritas en el Perú. El programa incluye componentes de microcrédito con préstamos de tipo individual en la producción y comercialización de pequeños negocios agrícolas, de artesanía, turismo y manufactura; y componentes de asistencia técnica y capacitación a los productores.

CARITAS DEL PERU (2000-2001)

- Jefe de Equipo de la Evaluación de Impacto del Programa para el Desarrollo de la Seguridad Alimentaria – PRODESA 1996 - 2000, financiado por USAID, que contiene los subprogramas: PROAGRO y PROGEIN (sobre la disponibilidad y acceso a los alimentos: proyectos de producción, de procesamiento, de infraestructura económica y de generación de ingresos a través de negocios) y WIÑAY (sobre el uso de alimentos: proyectos de salud y nutrición, infraestructura de saneamiento y capacitación). Incluyó el procesamiento y análisis de indicadores de impacto y de monitoreo, y el trabajo de campo en las Cáritas Diocesanas de Abancay, Jaén, Tarapoto y Chanchamayo.
- Jefe de Equipo de la Evaluación de impacto de Pequeños Sistemas de Riego, en el marco del PRODESA, financiado por USAID, en Sicuani (Cusco), Huari (Huaraz), Huamachuco (La Libertad) y Huarochiri (Lima).
- Consultora en la Evaluación de la pertinencia, suficiencia y validez de los indicadores del Sistema de Monitoreo y Evaluación de Cáritas del Perú, para los subprogramas de PROAGRO (de desarrollo de actividades agropecuarias, asistencia técnica e infraestructura rural) y PROGEIN (de actividades generadoras de ingresos y canales de comercialización) del PRODESA que es financiado por

USAID. Incluyó la visita de campo a las Cáritas Diocesanas del Corredor económico del Sur Este, de July y Ayaviri en Puno, y de Sicuani y Cusco en el departamento de Cusco.

FONDO DE CONTRAVALOR PERU JAPÓN (2001)

- Consultora en la Evaluación de competitividad para el mercado nacional y de exportación del "Proyecto de Desarrollo Agroindustrial de Olivos para Pequeños y Medianos Productores de Caravelí" (Arequipa).

FONCODES (2000)

- Consultora en la Formulación del Proyecto Racimos Estratégicos para el Desarrollo Rural en la Microcuenca de Pampas – Tayacaja, con componente de microcrédito para pequeños negocios, en el departamento de Huancavelica.

MAXIMIXE CONSULT S.A. (2000)

- Consultora en la Evaluación de medio término del Programa de Microempresa para la Seguridad Alimentaria (PROMESA) ejecutado por Caritas del Perú, con el asesoramiento de Catholic Relief Services y financiado por USAID. Incluye la evaluación de las tecnologías de microcrédito de Bancos Comunes y Grupos Solidarios, con la participación mayoritaria de mujeres, en los corredores económicos de Huancayo, Cusco, Huánuco y Puno.

LOUIS BERGER INTERNATIONAL INC (2000)

- Consultora en la Evaluación de Medio Término de los Programas de Título II - PL 480, financiado con recursos de la USAID en las contrapartes: CARE, PRISMA, CARITAS, ADRA-OFASA y la EDPYME EDYFICAR, a nivel nacional, en diferentes zonas rurales y peri-urbanas del país. La consultora fue responsable de la evaluación del componente de Microcrédito y apreciación de los componentes de Agricultura e Infraestructura, y de Salud y Nutrición.

CENTRO DE INFORMACION Y DESARROLLO INTEGRAL DE AUTOGESTION (2000)

- Consultora para la Evaluación de los proyectos del Programa Urbano de CIDIAG en el distrito de San Juan de Luringancho en Lima: "Proyecto de Apoyo Integral a PYMES lideradas por Mujeres en SJL", "Promoción de Cultivos Hidropónicos en Parcelas Comerciales en Zonas Peri Urbanas", Promoción de Bancos Comunes" y "Concertación entre Mujeres Empresarias".

FONDO GENERAL DE CONTRAVALOR PERU – CANADA (1999)

- Consultora en la Evaluación de proyectos con componente de crédito a cargo del FGCP en diversas zonas del país (Cusco, Ayacucho, Puno, Piura, Cajamarca, Lambayeque, Arequipa, Junín), a cargo de diversos operadores: aquellos en vías de formalización e informales especializados en crédito (ONG's, EDPYME's, Cajas Rurales, etc.). Evaluación del riesgo crediticio y de alternativas de formalización de las instituciones intermediarias; evaluación de la sostenibilidad de los negocios de los clientes.

COMISION DE LUCHA CONTRA EL CONSUMO DE DROGAS (1999)

- Consultora para la Propuesta de un Sistema de Crédito para la atención del sector agrario en el corto plazo, con la participación del Banco de la Nación, las Cajas Rurales y ONG's especializadas en microcrédito.
- Consultora en la Evaluación de alternativas de aporte de capital a la Caja Rural San Martín en el contexto del Plan Operativo Tocache – Uchiza, con recursos de conversión de deuda de Alemania.

SUBDIRECCION DE PROYECTO DE DESARROLLO DE CORREDORES ECONOMICOS

CONFEDERACION NACIONAL DE INSTITUCIONES EMPRESARIALES PRIVADAS (1999)

- Ejercer como Subdirectora del Proyecto de Reducción y Alivio de la Pobreza – PRA , con financiamiento del USAID, que tiene por objeto mejorar las oportunidades de un empleo productivo sostenido y un crecimiento de los ingresos para los pobres del Perú, principalmente con la prestación de los servicios de articulación al mercado, a las micro y pequeñas empresas y a los pequeños productores del agro a través del sistema de Centros de Servicios Económicos. Aplicación en 10 Corredores Económicos prioritarios, localizados en Sierra y Selva del Perú. También incluye la formulación y proposición de políticas dirigidas a promover un entorno favorable a la inversión privada y el desarrollo productivo dentro de los corredores económicos.

EVALUACION Y FINANCIAMIENTO DE PROYECTOS DE DESARROLLO

FONDO GENERAL DE CONTRAVALOR PERU JAPON (1995-a 1998)

- Ejercer como Evaluadora de Proyectos. Coordinación con ONG's, con organismos internacionales, públicos y privados para la preparación y ejecución de proyectos productivos con orientación al mercado nacional y mercado exterior, proyectos de microcrédito, de desarrollo económico y social en zonas pobres. Monitoreo y evaluación de proyectos rurales. Evaluación económica-financiera para decidir el financiamiento de proyectos a cargo de organismos de intermediación crediticia, proyectos de producción y comercialización de productos, dirigidos a medianas, pequeñas y microempresas rurales y urbano-marginales. Evaluación para el financiamiento de proyectos para el desarrollo de infraestructura (de energía eléctrica rural, caminos y saneamiento) y de desarrollo social (educación, salud). Seguimiento y supervisión de proyectos financiados.
- La evaluación de proyectos consideró un enfoque con orientación al mercado y la competitividad de productos, tomando en cuenta sus cadenas de valor; incluyó actividades productivas agropecuaria, de artesanía, manufactura, pequeña minería y comercio; en diferentes departamentos de la costa, sierra y selva del país.

CONSULTOR EN FORMULACION, SUPERVISION Y EVALUACION DE PROYECTOS

BCEOM Internacional (1995)

- Evaluadora de proyectos de inversión en el sector agua y saneamiento en la ciudad de Trujillo, en coordinación con el Programa Nacional de Agua Potable.

S & Z Consultores Asociados (1995)

- Formulación de Proyecto de Explotación Minera
- Propuesta técnico-financiera para la administración de Central Hidroeléctrica.

ASESOR EN EVALUACION DE PROYECTOS E INTERMEDIACION CON INSTITUCIONES FINANCIERAS MULTILATERALES

(Consultor del PNUD)

MINISTERIO DE ENERGIA Y MINAS (1994)

- Ejercer como Asesora en el análisis económico-financiero de proyectos energéticos. Presentación de la documentación para la solicitud de préstamos ante Organismo Financiero Internacional, representación y coordinación con la misión de banca internacional y asesoramiento en términos de evaluación y reporte económico, financiero y presupuestal.

ASESORA EN PROYECTOS DE INVERSION Y POLITICA AGRARIA (Consultor del IICA)

MINISTERIO DE AGRICULTURA (1993)

- Ejercer como Asesora del Despacho del MINAG, asignada a la Oficina de Planificación Agraria en materia de formulación del Programa de Inversión del Sector Agrario, coordinación y evaluación de proyectos y presupuesto de los Organismos Descentralizados (INRENA, INIA, SENASA, PETT, OSE), evaluación de políticas macroeconómicas y sectoriales (aranceles, financiamiento, cooperación, otros). Apoyo en la coordinación y equipos de trabajo con las Misiones del BID, organismos internacionales, representación en reuniones ante la Comisión de Expertos de la Comisión Agraria de la JUNAC.

CONSULTORIA Y GERENCIA DE PROYECTOS

IDEAS (1993)

- Consultora para la puesta en marcha del Proyecto " Asesoría y Capacitación Empresarial a medianos y pequeños empresarios de la Agroindustria de base Nacional" con fondos de la Fundación Interamericana.

CARE - PERU (1992)

- Ejercer en la coordinación de proyectos de apoyo a microempresas de CARE en áreas urbano-marginales y rurales. Componentes de Crédito, Comercialización, Capacitación y Leasing de Maquinaria a nivel de Lima Metropolitana y regiones. Coordinación con fuentes de cooperación financiera (FONCODES, USAID, Bco. WIESE, otros). Representación en reuniones interinstitucionales (COPEME, Grupo Esquel, ONG's). Apertura de la Sucursal del Proyecto en Arequipa.

CATHOLIC RELIEF SERVICES (1992)

- Ejercer en la administración y puesta en marcha del "Programa de Generación de Empleo Temporal a cargo del CRS" con financiamiento del Programa BID-416b del INADE. Concertación y compromiso de alrededor de 80 proyectos a nivel nacional, en coordinación con ONG's locales y regionales.

SUBGERENTE, ASESORA FINANCIERA

BANCO AGRARIO DEL PERU (1983 - 1990)

- Análisis macroeconómico, política financiera, política de crédito. Propuesta e implementación de programas de crédito (crédito integral, programas especiales, crédito por modelos de finca y grupal).

Propuesta y análisis de instrumentos financieros (tasas de interés, bonos agrarios), análisis de rentabilidad y riesgo.

- Evaluación de proyectos de producción agrícola, pecuaria, de comercialización y de exportación y de maquinaria en diferentes zonas del país.
- Supervisión del cumplimiento de Convenios de Crédito Internacional en aspectos de política financiera y económica.
- Coordinación con misiones de organismos internacionales: Banco Mundial, BID, FIDA, CAF, USAID.
- Propuesta de modelos de análisis económico-financiero, para el uso de las oficinas descentralizadas. Expositor en seminarios y programas de capacitación.

ECONOMISTA INVESTIGADORA Y PLANIFICADORA

INIA-Instituto Nacional de Investigación y Extensión Agropecuaria - Proyecto de Investigación y

Extensión Agrícola del Banco Mundial (1983)

- Revisión de los términos de transferencia de tecnología y extensión agropecuaria. Programación económica y presupuestal durante la etapa inicial del Proyecto de Investigación y Extensión Agrícola del Banco Mundial. Entrenamiento de personal de CIPAS en aspectos de programación y evaluación presupuestal.

MINISTERIO DE AGRICULTURA - Oficina Sectorial de Planificación (1973 - 1982)

- Asesoramiento, planificación, evaluación, seguimiento y supervisión en aspectos de política agraria, proyectos de inversión, programas regionales, presupuesto y cooperación técnica internacional del sector agrario a nivel nacional y regional.
- Participación en los primeros esfuerzos de desarrollo rural integral implementados en el país.
- Investigación económica en temas de política de precios, desarrollo rural integral, diagnóstico sectorial, estudios de mercado de la demanda y oferta de productos agropecuarios, administración de cooperativas agrarias, evaluación de proyectos de inversión con recursos externos, tabla de insumo-producto para el sector agrario, y otros.

5. ESTUDIOS, INVESTIGACION Y PARTICIPACION EN PUBLICACIONES:

5.1. ESTUDIOS Y PROYECTOS:

- Coautora de la publicación "Estudio de Evaluación Final del Proyecto Especial de Desarrollo de Capacidades de la Familia Rural denominado "MI CHACRA PRODUCTIVA" – FONCODES. Publicado en Mayo 2012 (122pag.)
- Coautora de la publicación "Desarrollo Rural Territorial y Gobernanza de los Recursos Naturales: Reflexiones en los Andes" con el apoyo de la GTZ, Intercooperation y CONDESAN. (2010)
- Coautora de la publicación "La Crisis Alimentaria: Retos y oportunidades en los Andes", con el apoyo de COSUDE y CONDESAN (2009)
- Coautora del estudio "Dinámica de la Pobreza y la Función de la Ganadería en el Perú". Noviembre 2007. Con el auspicio de FAO – PPLPI y CONDESAN.
- Editora de la publicación "Crianzas y Políticas en los Andes: Aprendiendo de Experiencias Exitosas". Enero 2006. Con el auspicio de FAO- PPLPI y CONDESAN.
- Policy Brief: "Diálogo de Políticas: Políticas, Camélidos y Reducción de la Pobreza". Julio 2006. Con el auspicio de CONACS, FAO – PPLPI y CONDESAN.

- Coautora del estudio "Fixing the Hole in the Bucket: Household Poverty Dynamics in the Peruvian Andes. Duke University. 2006
- Proyecto: "Estudio de Factibilidad para la Formación de una Empresa de Servicios de Exploración Minera" Lima, 1995.
- Proyecto: "Estudio de Justificación Económico-financiero para la Exportación de Mangos en Nicaragua" 1994.
- Proyecto: "Estudio de Justificación Económico-financiera para ampliar los Servicios de Mercado Mayorista" Lima, 1994
- Proyecto: "Estudio de Factibilidad de la Zona Franca Industrial de Ilo - Capítulo V: Impacto de la ZOFRILLO en el Desarrollo Regional y Local" bajo coordinación de ESAN. Lima, 1993

- **Estudios:**

"Proceso de Ajuste y Apertura Económica y Reformas Estructurales en el Perú" "Escenario de Comercio Internacional para el Perú" IICA. Lima, 1991

- Estudio: "Financiamiento Agrario en Perú" Parte del reporte Agropecuario preparado para misión del Banco Mundial. Lima, 1990
- Estudio: "Problemática de la Banca de Fomento - El Caso del Banco Agrario" Proyecto BCR - USAID. Lima, 1988
- Proyecto: "Proyecto de Crédito para empresas de Transferencia de Tecnología Agropecuaria" FUNDEAGRO. Lima, 1989
- Proyecto: "Propuesta Metodológica para el Análisis de Costos" BAP. Lima, 1988. Propuesta de un sistema para el análisis de costos y rentabilidad por programas en el Banco Agrario.
- Estudio: "Estudio de Mercado para la Comercialización de Productos Agropecuarios en Tarapoto". EMMSA, 1981
- Estudio: "Política de Precios en la Actividad lechera". Trabajo de Tesis UNA, publicado por la Universidad de San Marcos. Lima, 1980.
- Estudio: "Esquema de Cálculo Económico para la Formulación de Planes de Desarrollo Rural Integral". OSPA, 1978.

5.2. PARTICIPACION EN PUBLICACIONES:

- Deuda externa en Proyectos de Inversión Pública en el Sector Agrario. Ministerio de Agricultura, 1982
- Diagnóstico del Sector Agrario. Ministerio de Agricultura, OSPA, 1980.
- Análisis de la Gestión en las Cooperativas Agrarias del Valle de Cañete. OSPA, Oficina de Desarrollo Rural, 1979.
- Plan de Desarrollo Rural Integral para el Valle de Cañete. Misión Peruana-Cubana, 1974.
- Análisis y Proyección de la Demanda de Producto Agropecuarios. OSPA, Oficina de Análisis de Política Agraria, 1975.
- Tabla de Insumo-Producto para la Economía Peruana 1969: El Sector Agrario. Ministerio de Agricultura, Oficina de Estudios Económicos 1972.
- Estudio sobre los Recursos Humanos en Zonas de Reforma Agraria. CENCIRA, 1970.
- Estudio Económico de la Producción Agrícola en el Valle de Saña. UNA, Departamento de Economía, 1969.

6. CURSOS DE CAPACITACION Y PERFECCIONAMIENTO: CURSOS DE POST GRADO:

- EN USA: Administración Financiera, Reporte y Contabilidad Financiera, Finanzas Internacionales, Política Agric. Internacional, Marketing Agrícola Avanzado, Sistemas de Cómputo e Información, Programación Lineal, Programación del Desarrollo, Econometría Aplicada, Métodos Estadísticos, Macroeconomía y Microeconomía Avanzada.
- EN PERU: Planificación Regional, Presupuesto Público, Toma de Decisiones, Formulación y Evaluación de Proyectos, Análisis Demográfico, Mercado de Colocaciones, Banca y Finanzas.

OTROS CURSOS:

- UNIVERSITY OF MINNESOTA, USA (Jul.86-Set.86)
Programa de Inglés Intensivo
- Conocimientos de Computación en ambiente Windows: Word, Excel, Power Point, Internet.

7. HONORES:

- Representante por el Perú
Programa Hubert Humphrey 1986 - 1987, USA
- Becario de la Comisión Fulbright y USAID

8. AFILIACIONES PROFESIONALES:

- Colegio de Economistas del Perú
- Asociación Peruana de Economía Agrícola
(past Vice-presidente)
- Asociación Peruana para el Desarrollo Tecnológico
- H. Humphrey North-South Scholars Association
- Asociación Amigos de Fulbright.

9. DATOS PERSONALES:

- Estado Civil: casada
- Registro Unico del Contribuyente: Nro. 10103222368
- Libreta Electoral: Nro. 10322236
- Registro Colegio de Economistas: Nro. 1588