International Labour Organization

iTrack Evaluation

OIT - EVALUACIÓN

- **Título de proyecto:** Strengthening of rural trade union organization in post conflict Colombia
- **TC/SYMBOL:** COL/17/01/NOR
- **Tipo de la evaluación:** Interna intermedia
- **País(es):** Colombia
- **Fecha de la evaluación:** Mayo a Julio del 2019
- **Nombre(s) du consultor:** Gloria Vela
- **Gestión de la evaluación:** Cybele Burga
- **Oficina Administrativa (OIT):** DWT/CO-Lima
- **Oficina Técnica (OIT):** ACTRAV
- **Fin du projet (date):** 30 de noviembre de 2020
- **Donante:** país y monto en US$ NOK 9,000,000 (equivalente a US$ 1'046,025 a la tasa de cambio de UN de abril 2017)
- **Palabras Claves:** Sindicalización en el sector rural
  click para el Tesauro OIT
- **Presupuesto de la evaluación:** USD 7500 USD + viáticos

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

TABLA DE CONTENIDO

Lista de acrónimos 4
Lista de tablas y gráficos 6
Lista de Tablas 6
Lista de Gráficos 6
I. RESUMEN EJECUTIVO 7
Introducción 7
El Proyecto: Propósito, lógica, estructura y situación actual 7
Propósito y alcance de la evaluación 7
Hallazgos 8
Pertinencia 9
Validez del diseño 9
Eficacia de la estructura de gestión 10
Eficiencia en el uso de los recursos 10
Efectividad del Proyecto (logros) 10
Orientación al Impacto 11
Orientación a la Sostenibilidad 11
Conclusiones 11
Lecciones Aprendidas 13
Buenas Prácticas 13
Recomendaciones 14
Para el Equipo OIT del Proyecto y los Equipos técnicos de las Centrales 14
Para el Equipo OIT del Proyecto 14
Para el Equipo OIT del Proyecto y el Especialista ACTRAV 14
Para la Administración OIT en Lima y las Centrales 14
II. INTRODUCCIÓN AL INFORME DE EVALUACIÓN 15
El Proyecto 15
Propósito, lógica y estructura 15
Situación actual del Proyecto 16
Propósito y alcance de la evaluación 16
Metodología de la evaluación 17
Enfoque de la Evaluación Interna Intermedia 17
Participantes en la evaluación 17
Fases de la Evaluación Interna Intermedia 20
III. HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN 21

Pertinencia y coherencia estratégica de la intervención 21
Validez del diseño 25
Eficacia de la estructura de gestión 29
Eficiencia en el uso de los recursos 36
Efectividad del Proyecto (logros) 39
Orientación al impacto 46
Orientación hacia la sostenibilidad 47
Conclusiones 49
IV. LECCIONES APRENDIDAS 51
V. BUENAS PRÁCTICAS 52
VI. RECOMENDACIONES 52
Para el Equipo OIT del Proyecto y los Equipos técnicos de las Centrales 52
Para el Equipo OIT del Proyecto 52
Para el Equipo OIT del Proyecto y el Especialista ACTRAV 53
Para la Administración OIT en Lima y el equipo del proyecto 53
VII. ANEXOS 54
Anexo 1. Listado de personas participantes en la evaluación 54
Anexo 2. Teoría de Cambio del Proyecto 56
Anexo 3. Enfoque diferencial aplicado 59
Anexo 4. Templates de Lecciones Aprendidas 60
Anexo 5. Templates de Buenas Prácticas 63

Lista de acrónimos

ACTRAV	Oficina de Actividades para los Trabajadores de la OIT
AI	Acuerdos de Implementación
AT	Asistencia Técnica
BP	Buenas Prácticas
CCT	Convenciones Colectivas de Trabajo
CEDETRABAJO	Centro de Estudios del Trabajo
CGT	Confederación General del Trabajo
AFL-CIO	Federación Estadounidense del Trabajo y Congreso de Organizaciones Industriales
CTC	Confederación de Trabajadores de Colombia
CUT	Central Unitaria de Trabajadores de Colombia
DDHH	Derechos Humanos
EVAL	Evaluation Office
ETD/OP	Equipo de Trabajo Decente, Oficina de la OIT para Países
FENSUAGRO	Federación Nacional Sindical Unitaria Agropecuaria
FESCOL	Friedrich-Ebert-Stiftung en Colombia
FESTRACOL	Federación Sindical de Trabajadores Agrarios de Colombia
JS	Justicia Social
MADR	Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural
MANUD/ UNDAF	Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo / United Nations Development Action Framework
ML	Marco Lógico
NA	No Asalariados/as
NIT	Normas Internacionales del Trabajo
NOK	Coronas noruegas
OACNUDDHH	Oficina en Colombia del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible

OIT	Organización Internacional del Trabajo
ONU	Organización de Naciones Unidas
OS	Organizaciones Sindicales
PARDEV	Partnering for Development
PDD	Plan Departamental de Desarrollo
PMD	Plan Municipal de Desarrollo
PND	Plan Nacional de Desarrollo
PS	Protección Social
R1	Resultado 1 del Proyecto
R2	Resultado 2 del Proyecto
RRI	Reforma Rural Integral
SINPEAGRICUN	Sindicato de Pequeños Agricultores de Cundinamarca
SINTRAAGROINDCOL	Sindicato de Trabajadores de la Agroindustria de Colombia
SINTRAGROPECUARIOS	Sindicato Nacional de Trabajadores Agropecuarios
SINTRAINAGRO	Sindicato Nacional de Trabajadores de la Industria Agropecuaria
SNU	Sistema de Naciones Unidas
TD	Trabajo Decente
TdC	Teoría de Cambio
TdR	Términos de Referencia
UTL	Unidad Técnica Legislativa
UNEG	Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas
US	Dólares

Lista de tablas y gráficos

Lista de Tablas

Tabla 1. Personas participantes en la evaluación desagregadas por tipo de actor y sexo

Lista de Gráficos

Gráfico 1. Participantes en la evaluación desagregados por tipo de actor

Gráfico 2. Tipo de actores participantes en la evaluación desagregados por sexo

I. RESUMEN EJECUTIVO

Introducción

El Proyecto: Propósito, lógica, estructura y situación actual

1. El ***Resultado de impacto*** del Proyecto "Strengthening of rural trade union organization in post conflict Colombia" es: "Mejorado el cumplimiento de los derechos de los trabajadores rurales en el proceso de construcción de paz (en libertad de asociación y trabajo decente)"; los **Resultados esperados** son: R1. "Centrales sindicales fortalecidas a través de una mayor sindicalización de trabajadores/as rurales, y la extensión de cobertura de negociación colectiva". R2. "Organizaciones sindicales se involucran en espacios de dialogo formales e informales para la promoción del trabajo decente y la justicia social en el sector rural, como un componente de la reforma rural integral en el proceso de construcción de la paz".

2. Del diseño del Proyecto es posible inferir la siguiente ***lógica o Teoría de Cambio***[1]: *Se lograrían los siguientes cambios en los derechos de los trabajadores del sector agropecuario*: i) nuevos trabajadores afiliados a organizaciones sindicales, ii) más trabajadores cubiertos por CCT, iii) propuestas de organizaciones sindicales para promover TD y JS incorporadas en políticas públicas y legislación nacional y local, *si se consigue*: por una parte, (***Resultado 1***) *que las Centrales sindicales* se fortalezcan, es decir, que *cuenten con capacidad* para*: i)* incrementar la afiliación de trabajadores/as rurales a sus organizaciones; ii) incrementar el número de trabajadores/as rurales beneficiarios/as de CCT; iii) que los/as trabajadores/as NA participen en actividades de formación, asistencia técnica y/o créditos productivos; iv) promover cambios en trabajadores/as rurales asalariados/as y NA. Por otra parte, (***Resultado 2***) *que las organizaciones sindicales participen en espacios de diálogo* para la promoción del TD y la JS en el sector rural, con propuestas elaboradas por ellas para incidir en el PND, PDD y/o PMD en clave de ODS, y que, según su percepción, *cuenten con capacidades para participar en esos espacios de diálogo*. El incremento de capacidades de las organizaciones sindicales fortalece la incidencia y, a su vez, la participación en espacios de incidencia favorece el reconocimiento de las organizaciones sindicales en distintos niveles territoriales y, con ello, facilita el incremento en la sindicalización, e igualmente, avanzar en cumplimiento de los derechos de los trabajadores rurales.

3. El Proyecto es financiado por el Ministerio de Relaciones Exteriores de Noruega con un monto de NOK 9,000,000 (equivalentes a US$1,046,025), y tiene una duración de 3 años que cubre el período entre el 1 de diciembre de 2017 y el 30 de noviembre de 2020. Actualmente el Proyecto se encuentra en mitad del período de ejecución (quedan 18 meses de ejecución). El Proyecto está siendo ejecutado por la Oficina de la OIT Colombia en coejecución con las Centrales sindicales CUT y CTC, y 5 Organizaciones Sindicales Rurales: FENSUAGRO y SINTRAINAGRO (afiliadas a la CUT), FESTRACOL, SINTRAAGROINDCOL y SINTRAGROPECUARIOS (afiliadas a la CTC).

Propósito y alcance de la evaluación

4. Esta evaluación responde al compromiso, estipulado en el Concept Note, de realizar una **evaluación interna intermedia** a los 18 meses de la firma del acuerdo de cooperación. Igualmente, como lo establecen los Términos de Referencia -TdR-, dado el carácter de interna intermedia, la evaluación tuvo como *propósito* apoyar al Equipo del Proyecto (de OIT y de las Centrales Sindicales y Organizaciones Sindicales Rurales involucradas) en la revisión de aspectos del diseño y la ejecución del Proyecto para adoptar, en caso necesario, medidas correctivas sobre la base de

[1] Ver más detalle en el Anexo 2. Teoría de Cambio del Proyecto.

evidencia, con el fin de tener mayores garantías de lograr los resultados esperados y mejorar el diseño de futuras iniciativas.

Metodología de la evaluación

5. Como evaluación interna intermedia, a diferencia de una evaluación externa final, el proceso de evaluación se centró en *facilitar* con el equipo OIT del Proyecto, los equipos técnicos de las Centrales y organizaciones sindicales rurales y otros actores vinculados a la ejecución, una *reflexión crítica* sobre la práctica del Proyecto *orientada al aprendizaje organizacional para mejorar la ejecución,* a partir de la identificación de *qué es lo que está funcionando y cómo* para lograr los productos y metas*, qué no funciona y por qué, y qué podría hacerse mejor*, a fin de asegurar que se alcancen efectivamente los resultados finales esperados en el tiempo restante de ejecución. Por ello, además de la valoración participativa de lo logrado, se identificaron lecciones aprendidas y buenas prácticas, así como recomendaciones para mejorar la ejecución del proyecto en los 18 meses que faltan.

6. Teniendo en cuenta el énfasis del Proyecto en lograr cambios en trabajadores del sector rural tanto asalariados y no asalariados, como en hombres y en mujeres, de varios sectores productivos en distintas regiones del país, durante la evaluación se aplicó un *enfoque diferencial*[2], para recoger las percepciones de los distintos actores sobre la aplicación de estrategias de acción diferenciadas, así como valorar los efectos e impactos concretos que el Proyecto ha conseguido en estos distintos tipos de destinatarios/beneficiarios en función de su situación y condiciones particulares. También y en concordancia con el propósito de la evaluación, se aplicaron principalmente *técnicas cualitativas y participativas*: Grupos Focales, en las visitas de campo con ejecutivos de organizaciones sindicales rurales y trabajadores/as /asalariados/as y NA beneficiarios/as del Proyecto; entrevistas semiestructuradas individuales y grupales con ejecutivos nacionales de las Centrales Sindicales y directivas de Organizaciones Sindicales Rurales, aliados, personal del staff de la OIT (en Colombia y en la Oficina para los Países Andinos) y donante; un taller inicial para verificar la Teoría de Cambio del Proyecto como referente para la evaluación y dos talleres para presentación y retroalimentación del Informe de Avance y del Informe Final de la Evaluación. La información recolectada con estas técnicas fue complementada con el análisis de los principales documentos del proyecto.

7. La selección de los lugares para la realización de las visitas de campo, así como de las personas y organizaciones participantes en la evaluación se realizó en acuerdo con el equipo OIT del proyecto, los equipos técnicos de las dos Centrales Sindicales responsables de los Acuerdos de Implementación, el Especialista ACTRAV de la Oficina de la OIT para Países Andinos y la directora de la evaluación.

8. Durante la evaluación se entrevistaron en total **92 personas,** de las cuales **el 42,4% fueron mujeres**. De las personas entrevistadas, el 50,3% (46 personas) fueron trabajadores/as beneficiarios/as del proyecto (39,1% mujeres); el 13,5% (12 personas) fueron Ejecutivos Nacionales de las dos Centrales Sindicales (58,3% mujeres); 18,7% (17 personas) representantes de las Organizaciones Sindicales rurales (23,5% mujeres); 8,7% aliados (37,5% mujeres); el 8,7% personas de OIT (75% mujeres) y 1 mujer representante del donante. Se realizaron visitas al 30,8% (4 regiones) de los territorios rurales donde se desarrolla el proyecto.

Hallazgos

9. Dado el carácter de evaluación interna intermedia, este informe recoge fundamentalmente los hallazgos desde el punto de vista de los gestores y actores participantes, construidos y validados

[2] Ver mayor explicación en el Anexo 3 Enfoque diferencial aplicado.

con la triangulación de fuentes (tipo de actores) y técnicas (análisis documental, entrevistas y grupos focales), lo que le da objetividad, imparcialidad, integralidad y coherencia del proceso de evaluación. A continuación se presentan los hallazgos para cada uno de los criterios de evaluación teniendo en cuenta los indicadores planteados en el Informe de Inicio.

Pertinencia

10. **El Proyecto es altamente pertinente** en cuanto: **i)** es importante para el país pues propone cerrar brechas entre lo urbano y lo rural, trabajadores/as asalariados/as y no asalariados/as y entre hombres y mujeres; **ii)** es importante para el movimiento sindical por el fortalecimiento de la sindicalización inclusive de NA y de la cobertura de las CCT, y porque ayuda al movimiento sindical a ampliar sus luchas asumiendo reivindicaciones como los derechos laborales del trabajo no remunerado, el bienestar, la democracia y la soberanía; **iii)** es oportuno dado que ha permitido que legisladores del Congreso *entiendan la situación laboral rural del país*, en un momento crucial de discusión de reformas laborales incluidas en políticas como la Ley de tierras, PND, Plan Nacional de Formalización Laboral Rural y otras; **iv)** se basa en necesidades y capacidades de las Centrales y OS rurales para la ejecución de los AI, e incorporó lecciones aprendidas del proyecto anterior financiado por Noruega y otros proyectos; **v)** aporta a la solución de cuellos de botella y tiene en cuenta obstáculos existentes para avanzar en la igualdad de género a nivel rural; y **vi)** responde al mandato y programación estratégica de la OIT en el país. Sin embargo, se considera que hace falta lograr, con el apoyo de la OIT, un mayor acuerdo entre las Centrales y las Organizaciones Sindicales rurales sobre la conceptualización de Trabajo Decente para el sector rural, especialmente con relación a los/as trabajadores/as NA-campesinos/as, y su aplicación en la realidad del campo. E igualmente, propiciar espacios de diálogo con los otros dos mandantes (gobierno y empresarios) sobre esa conceptualización para avanzar en una política pública enmarcada en los derechos fundamentales.

Validez del diseño

11. **El diseño de la intervención es válido** en cuanto: **i)** plantea una cadena coherente e interrelacionada de cambios (coherencia interna); **ii)** facilita y promueve en alto grado la participación (coejecución) y ayuda a fortalecer las características y dinámicas propias de las organizaciones, la especificidad de los sectores productivos y de las personas con las que trabajan, y sus espacios de acción; **iii)** se basa y promueve el enfoque de género y no discriminación; **iv)** es flexible para adaptarse a los cambios en el contexto y a las necesidades de las organizaciones sindicales; **v)** está enfocado en fortalecer las capacidades de los trabajadores -uno de los mandantes del tripartismo- y en abrir espacios de diálogo para la incidencia, para que los/as trabajadores/as puedan ser escuchados/as y participen en la definición de las políticas públicas; **vi)** es realista en cuanto los plazos y tiempos establecidos para el cumplimiento de los productos y la generación de cambios con el uso de los productos; sin embargo, algunas de las metas cuantitativas propuestas para el Resultado 1 y el Resultado de impacto no son realistas: son muy altas (p. ej., 30% de los nuevos sindicalizados sean mujeres rurales) o muy bajas (p. ej., 2 personas por organización sindical formadas; 1.000 personas informadas sobre la afiliación a organizaciones sindicales) y ya se sobrepasaron o se han tenido que ajustar por la dinámica del contexto (14 documentos técnicos para incidencia territorial, se ajustó a 25 documentos cortos para incidir en las próximas elecciones territoriales). Igualmente, el Proyecto ha tenido dificultades para superar o contrarrestar algunas de las situaciones de riesgo que en el momento del diseño y durante la ejecución se consideraron determinantes para alcanzar el éxito del Proyecto (p.ej., amenazas a la vida e integridad de trabajadores/as participantes; insuficiente flexibilización de procedimientos administrativos por parte de la OIT).

Eficacia de la estructura de gestión

12. El Proyecto ha dispuesto una **estructura de gestión medianamente eficaz** para la ejecución del Proyecto en cuanto: **i)** las Centrales y OS rurales han fortalecido sus capacidades de gestión para desarrollar los Acuerdos de Implementación y participar en acciones de incidencia, y han involucrado sus estructuras en la ejecución de los R1 y R2, lo que refleja su apropiación y compromiso; **ii)** en los Acuerdos de Implementación se valoran y respetan las características y dinámicas de las Centrales y OS rurales y se da un acompañamiento diferenciado; **iii)** La presencia de personal en Colombia que opere el proyecto (en el anterior, se operaba desde Lima) ha facilitado la articulación, la construcción de sinergias y la realización y financiación conjunta (entre distintas fuentes) de actividades, misiones y participantes, con lo que se ha incrementado el alcance y los logros del Proyecto; **iv)** se han creado articulaciones y sinergias con otros proyectos para fortalecer las capacidades de apoyo de la OIT a las Centrales y OS rurales de acuerdo a los requerimientos de la ejecución, y para optimizar el uso de los recursos; **iv)** el equipo de la OIT ha dado acompañamiento cercano a las Centrales y OS rurales para responder a los requerimientos administrativos de la OIT. Sin embargo, se hace necesario avanzar en la implementación de un *sistema de seguimiento, evaluación y sistematización* (con indicadores y herramientas adecuadas para aplicar el enfoque diferencial, expertos acompañantes, especialistas involucrados) que permita: **a)** la verificación y valoración efectiva, integrada y sobre la marcha, de los procesos derivados del enfoque diferencial del Proyecto (incluyendo los riesgos y sus efectos), y **b)** la identificación de Lecciones Aprendidas y Buenas Prácticas- gestión de conocimiento-, dada la importancia de este enfoque para alcanzar el Resultado de impacto del Proyecto.

Eficiencia en el uso de los recursos

13. El Proyecto tiene una **alta eficiencia en el uso de los recursos** en cuanto: **i)** La coordinación del Proyecto en Colombia permite avanzar con agilidad y oportunidad, y tener una mayor interacción con las Centrales y OS en campo para solucionar oportunamente los problemas que puedan presentarse; **ii)** la asignación de los recursos de los AI por las mismas Centrales con participación de las OS rurales a partir de sus planes de trabajo, facilita la aplicación de sus principios y lineamientos en el uso de los recursos (austeridad, apoyo mutuo entre proyectos, aportes comunes entre aliados); **iii)** la ejecución descentralizada en las Centrales Sindicales para el R1 a través de los AI, permite aprovechar su capacidad instalada en los territorios, descentralizar los recursos e implementar las acciones con un menor costo (la descentralización es un proceso en marcha por fortalecer); **iv)** los mecanismos operativos dispuestos por las Centrales les han permitido realizar las actividades programadas aún si hay retrasos en el desembolso de los recursos o en la aprobación de modificaciones presupuestales; **v)** la realización de actividades en alianza permite mayor eficiencia y multiplicar el alcance de las acciones y sus efectos; **vi)** La consideración de asuntos de género en la definición de los planes de trabajo del Proyecto, ha facilitado la participación prevalente y activa de las mujeres y el desarrollo de acciones y temas de género y masculinidades.

Efectividad del Proyecto (logros)

14. **La efectividad del Proyecto es alta,** con relación a los productos y metas de los resultados esperados planteados en el ML, en tanto: **i)** se han desarrollado, a través de los AI, los productos acordados en el R1 y el R2, los cuales se consideran de alta calidad y muy útiles; **ii)** Se han creado capacidades en las Centrales y OS rurales para: **a)** incrementar la afiliación de trabajadores/as A y NA en el sector rural, aunque aún falta llegar más a trabajadores/as no organizados/as y ha sido difícil romper la cultura antisindical que impide la sindicalización, especialmente de mujeres (p. ej., en el sector de flores) y, **b)** incrementar el número de trabajadores/as beneficiarios/as de CCT; **iii)**

las Centrales y OS rurales se han involucrado en espacios de diálogo formales e informales para la promoción del TD y la JS en el sector rural; y en la elaboración de propuestas para incidir en el PND y en reformas de políticas públicas como en la reforma pensional alternativa y el esquema de protección a la vejez; **v)** se consolidó la relación entre las OS rurales, las Centrales y la Bancada Alternativa del Congreso, y alianzas con otras organizaciones sociales; **vi)** se elaboró la Hoja de Ruta institucional para protección, con la participación de las Centrales, OIT y OACNUDDHH y se solicitaron medidas de protección a líderes sindicales y medidas cautelares ante la CIDH. Sin embargo, no hay información suficiente y clara que permita análisis comparativos de logros conseguidos en los distintos tipos de beneficiarios, sectores productivos, regiones, ni entre Centrales, que enriquezcan la comprensión de los avances del proyecto y los aprendizajes.

Orientación al Impacto

15. **El Proyecto muestra claros indicios de orientación al impacto** con relación a: **i)** cambios en las condiciones de vida y trabajo de los/as trabajadores/as rurales (p. ej., algunas empresas ya no utilizan la tercerización para contratar trabajadores/as; los nuevos trabajadores contratados a término fijo u ocasional son cubiertos con los beneficios de las CCT); **ii)** el auto-reconocimiento de las mujeres rurales como 'trabajadoras' aunque no estén remuneradas; **iii)** un creciente empoderamiento del enfoque de género en las Centrales y OS rurales participantes, y empoderamiento de las mujeres en el movimiento sindical, en el trabajo de incidencia política de las Centrales y OS rurales, y en el desarrollo de iniciativas productivas; **iv)** fortalecimiento de procesos de crecimiento sindical y negociación colectiva en las Centrales y OS rurales. Igualmente, existen indicios de coordinación en el marco del MANUD y de fortalecimiento del rol de la OIT con la estrategia mixta de ejecución del Proyecto.

Orientación a la Sostenibilidad

16. **La orientación a la sostenibilidad es alta**, dado que: i**)** se está dando una alta participación de las organizaciones sindicales que asegura el uso de los productos y/o servicios y la generación de cambios; **ii)** hay especificada una estrategia de salida: **a)** relación directa de las OS con la Plataforma Laboral por la Paz y las UTL de la Bancada Alternativa al servicio de la agenda política de las Centrales, **b)** participación activa de las Centrales y OS rurales en espacios de incidencia nacional y territorial; **iii)** se han previsto mecanismos que aseguran la sostenibilidad de los cambios respecto a género; **iv)** las Centrales y OS rurales están empoderando los cambios generados por el Proyecto en sus enfoques, políticas y procedimientos: han incorporado el plan de trabajo para el R1 y han adoptado la estrategia para el logro del R2; **v)** los productos, uso de los productos y cambios generados por el Proyecto están escalando a otras organizaciones y sectores rurales. Sin embargo, todavía el Proyecto no avanza suficientemente en la sistematización para la identificación y gestión de aprendizajes.

Conclusiones

17. **C 1.** Según el análisis documental realizado y la percepción de las personas entrevistadas, la *ejecución del Proyecto está bien orientada para conseguir los resultados esperados* en cuanto muestra altos niveles de valoración para cada uno de los criterios de evaluación trabajados (excepto para la eficacia de la estructura de gestión que tiene una valoración media).

18. **C 2**. *El reto de coejecución como parte de una estrategia mixta de ejecución*[3] del Proyecto acordada entre el donante, la OIT y las Centrales sindicales, *ha sido exitoso* tanto con relación al R1, sobre todo a partir de la experiencia descentralizada de la CUT, como con relación al R2. Esta estrategia mixta de ejecución se considera una buena práctica que debería ser sistematizada para replicarla y escalarla en otros proyectos y en otras experiencias de las Centrales, la OIT y el donante.

19. **C 3**. Asuntos como *el desigual nivel de gestión de los AI por parte de las Centrales* (descentralizado en una y más centralizado en otra), *requiere de apoyos diferenciados* a cada una de ellas por parte del Equipo OIT del Proyecto, *y hacer arreglos de gestión igualmente diferenciados* para cumplir eficientemente las metas y el tiempo de presentación de los Informes de ejecución técnica y financiera. De esta manera se puede potenciar el éxito del Proyecto y evitar que se generen afectaciones negativas en la gestión general del mismo. Adicionalmente, las condiciones particulares de la autogestión descentralizada en campo requiere una *mayor adecuación de los procesos administrativos de la OIT*, aunque las dificultades presentadas se han ido solucionando por la disposición al aprendizaje administrativo y al mejoramiento de los procesos por parte de las Centrales, y la disposición al diálogo para afrontar las dificultades por parte de la OIT, evitando que se afecte la eficaz ejecución del Proyecto.

20. **C 4**. Respecto al *seguimiento, evaluación y sistematización* se observó *mayor énfasis en la rendición de cuentas* (con la presentación de los informes técnicos y financieros) *que en el aprendizaje*, tanto de parte de las Centrales como del equipo de la OIT. Es decir, estos procedimientos se han centrado más en la verificación de actividades y del cumplimiento de las metas cuantitativas acordadas en el Marco Lógico y en los AI, que en el análisis comparativo de los procesos que está impulsando el Proyecto con su enfoque diferencial y los cambios específicos generados en ellos. Para potenciar el aprendizaje es importante analizar la ejecución del Proyecto teniendo en cuenta las diferencias (en el cómo y por qué se dan o no los cambios esperados) entre sectores productivos (agroindustriales y campesinos), territorios, y características sociales y culturales de los trabajadores (enfoque diferencial de género, étnico y generacional). Mirar en perspectiva y de manera comparativa cómo se están desarrollando estos distintos procesos, qué logros, resultados y cambios se están consiguiendo con cada uno de ellos, en dónde se dan más, en dónde menos, cuáles son las causas de esta situación desigual, cuáles son los resultados no esperados que se están generando y por qué, cómo se adecuan las estrategias de intervención para cada proceso y cómo se pueden ajustar de acuerdo a las exigencias de cada uno, cuáles son los aprendizajes por proceso y las Buenas Prácticas que hay que sostener, replicar y escalar en función del desarrollo exitoso de cada proceso, es algo que todavía el Proyecto no logra realizar. Para lograrlo, se tendrán que hacer arreglos de gestión importantes que consoliden una estructura o sistema adecuado de seguimiento, evaluación y sistematización para el aprendizaje, como: tener indicadores cualitativos y cuantitativos para la valoración diferenciada de los procesos, adecuar la Línea de Base en función de ellos, y desarrollar herramientas de reporte de información, sistematización y gestión de conocimiento que se puedan aplicar, de manera coordinada y útil, en cada una de las Centrales y el Equipo OIT del Proyecto para ir aprendiendo (a medida que se rinden cuentas) sobre el avance por proceso de cada Central y del Proyecto en general.

21. **C 5**. La *incorporación de la valoración de riesgos en el sistema de seguimiento, evaluación y sistematización* es algo que debe trabajarse con mayor énfasis en lo que resta del Proyecto, teniendo en cuenta los mecanismos para contrarrestarlos planteados en la matriz de riesgos del ML. De manera particular, está pendiente trabajar "la elaboración del documento, concertado entre Centrales y Organizaciones Sindicales rurales, sobre conceptualización del Trabajo Decente

[3] Es estrategia mixta de ejecución en tanto el R1. es coejecutado con las Centrales y OS rurales mediante los Acuerdos de Implementación, y el R2. es ejecutado directamente por el equipo de OIT del Proyecto.

en el sector rural" lo cual se considera muy relevante dadas las diferencias de conceptos y enfoques sobre este tema, y es crucial para el éxito del Proyecto, como se pudo comprobar durante la evaluación.

Lecciones Aprendidas

22. **LA 1.** Para asegurar la *implementación exitosa y sostenible de proyectos de incidencia política de las Centrales y OS*, el apoyo de la OIT debe estar orientado en mayor grado, a facilitar la creación y articulación de escenarios de debate público en diferentes niveles e instancias, en los cuales se generen procesos participativos de elaboración de insumos técnicos para la incidencia, y, en menor grado, centrar el apoyo en la contratación de consultores expertos para la elaboración de documentos técnicos y su presentación en foros (como ha sido lo tradicional).

23. **LA 2.** *La incidencia política de las Centrales y las OS es exitosa*, si se cumplen las siguientes condiciones: **i)** Relacionamiento cercano entre los Ejecutivos nacionales de las Centrales, las OS Rurales de primer y segundo grado a nivel territorial, y las organizaciones sociales, a través de la integración en *Comités de Incidencia Política*; **ii)** Conformación de masa crítica en todos los niveles territoriales en torno a propuestas y agendas, con talleres de formación promovidos por los comités o subdirectivas de crecimiento sindical como parte de su trabajo de incidencia; **iii)** Posicionamiento de las propuestas y la agenda sindical en la opinión pública, a través de campañas de comunicación con mensajes claves por tipo de público, y la conformación y utilización de redes sociales para la difusión y motivar la movilización; **iv)** Articulación de acciones con el Poder Legislativo mediante el apoyo de congresistas afines a las Centrales a fin de lograr la aprobación de audiencias públicas y debates de control político en diferentes comisiones del Congreso.

24. **LA 3.** *La construcción de capacidades es efectiva, se apropia en la práctica y es sostenible*, si: **i)** Se involucran los Ejecutivos de las Centrales en las actividades y procesos de formación, como: priorización de temas, preparación de talleres o encuentros, definición de agendas, construcción de la imagen de convocatorias, selección de participantes y realización de las convocatorias; **ii)** Se diseñan programas de formación temática específica y diferenciada por tipo de trabajadores/as, e incluso por territorios, en tanto estos programas tienen un impacto mucho mayor que los programas de formación homogénea; **iii)** En los programas de formación se fomentan espacios de intercambio entre los líderes sindicales de los territorios priorizados, los equipos técnicos de las Centrales y los miembros de los Comités Ejecutivos Nacionales, con el fin de determinar las necesidades específicas de las Organizaciones Sindicales rurales y formular planes de trabajo pertinentes (formación participativa).

Buenas Prácticas

25. **BP 1**. Las Subdirectivas o Comités de Crecimiento como estructuras incorporadas a las OS rurales, a cargo de promotores/as formados/as por el Proyecto, y que tienen como responsabilidades las labores centrales de la estrategia del Proyecto: la sindicalización, la negociación colectiva, la incidencia desde la base y el apoyo a las asociaciones de trabajadores NA sindicalizados. Estas instancias son el puente entre trabajadores/as, OS rurales y las Centrales.

26. **BP 2**. El Comité de Incidencia, como espacio propio de los trabajadores donde convergen las Centrales y las OS rurales de cada Central, para acordar y establecer apuestas, estrategias y agendas comunes de incidencia. Además, es el espacio desde donde se hacen las alianzas y articulaciones con los aliados para la incidencia. Igualmente, es el espacio de construcción, con los aliados, de los temas y propuestas para la incidencia, y la argumentación técnica y social de las

propuestas, con base en los insumos recogidos y expresados por los/as mismos/as trabajadores/as en sus territorios.

27. **BP 3**. La sistematización en la marcha (no al final del Proyecto), incluida de forma explícita desde el diseño como herramienta fundamental para identificar, elaborar y visibilizar las experiencias y prácticas de las Centrales (realizadas a través de los AI) y de las OS rurales. La sistematización en la marcha permite no solo hacer ajustes pertinentes y oportunos, sino especialmente, potenciar el logro de los cambios y transformaciones sociales esperadas con el Proyecto.

Recomendaciones

Para el Equipo OIT del Proyecto y los Equipos técnicos de las Centrales

28. **R 1**. Establecer un sistema de seguimiento, evaluación y sistematización para el aprendizaje que incluya los procesos que está impulsando el Proyecto con su enfoque diferencial, a fin de valorar, de manera objetiva y verificable, el avance en los cambios diferenciados generados en la situación de los/as trabajadores/as rurales. El sistema debe contener al menos: indicadores cualitativos y cuantitativos; una Línea de Base para verificar avances diferenciados en los procesos; herramientas de reporte de información y de sistematización y gestión de conocimiento útil para la rendición de cuentas y el aprendizaje en cada Central y en la OIT. Además, incluir un plan para la ejecución del sistema. Esta recomendación está relacionada con la Conclusión 4. *Prioridad alta. Inmediata*.

29. **R 2**. Incorporar en ese sistema de seguimiento, evaluación y sistematización, la valoración de los riesgos, particularmente el referente a las diferencias de conceptos y enfoques existentes al interior de las Centrales y OS rurales y entre estas, sobre el TD rural. En particular, trabajar un documento concertado entre Centrales y OS rurales sobre conceptualización del TD en el sector rural. Esta recomendación está relacionada con la Conclusión 5*. Prioridad alta. Corto plazo.*

Para el Equipo OIT del Proyecto

30. **R 3**. Prestar un apoyo diferenciado a la CTC en la ejecución de su AI y establecer arreglos de gestión de común acuerdo para cumplir eficientemente el tiempo de presentación de los Informes de ejecución técnica y financiera. Esta recomendación está relacionada con la Conclusión 3. *Prioridad alta. Corto plazo.*

Para el Equipo OIT del Proyecto y el Especialista ACTRAV

31. **R 4**. Realizar una revisión integral de los Informes de avance entregados por las Centrales y enviar la retroalimentación consolidada de todos los aportes OIT, a fin de optimizar el tiempo de ajuste y aprobación de los informes, soporte de los desembolsos para los AI. Esta recomendación está relacionada con la Conclusión 3. *Prioridad alta. Corto plazo.*

Para la Administración OIT en Lima y las Centrales

32. **R 5**. Mantener la disposición al diálogo y la creación de acuerdos sobre procedimientos administrativos, para resolver las dificultades existentes en el manejo de los recursos, dadas las condiciones y limitaciones de campo en el país. Esta recomendación está relacionada con la C 3. *Prioridad alta. En el período que resta de ejecución del Proyecto*.

II. INTRODUCCIÓN AL INFORME DE EVALUACIÓN

El Proyecto

Propósito, lógica y estructura

33. El Proyecto "Strengthening of rural trade union organization in post conflict Colombia"[4] tiene como ***Resultado de impacto***: "Mejorado el cumplimiento de los derechos de los trabajadores rurales en el proceso de construcción de paz (en libertad de asociación y trabajo decente)", y como **Resultados esperados**: R1. "Centrales sindicales fortalecidas a través de una mayor sindicalización de trabajadores/as rurales, y la extensión de cobertura de la negociación colectiva". R2. "Organizaciones sindicales se involucran en espacios de dialogo formales e informales para la promoción del trabajo decente y la justicia social en el sector rural, como un componente de la reforma rural integral en el proceso de construcción de la paz". Por solicitud del donante, el Marco Lógico inicial del Proyecto fue ajustado en el Resultado de impacto e indicadores; ese ajuste fue aprobado en marzo 2018.

34. Del diseño del proyecto es posible inferir que la ***lógica o Teoría de Cambio***[5] es: *Se lograrían los siguientes* cambios en los derechos de los trabajadores del sector agropecuario: i) nuevos trabajadores afiliados a organizaciones sindicales, ii) más trabajadores cubiertos por CCT, iii) propuestas de organizaciones sindicales para promover trabajo decente y justicia social incorporadas en políticas públicas y legislación nacional y local, *si se consigue*:

    - Por una parte, (***Resultado 1***) *que las Centrales sindicales* se fortalezcan, es decir, que *cuenten con capacidad* para*: i)* incrementar la afiliación de trabajadores y trabajadoras rurales a sus organizaciones; ii) incrementar el número de trabajadores y trabajadoras rurales beneficiarios de CCT; iii) conseguir que trabajadores/as NA participen en actividades de formación, asistencia técnica y/o créditos productivos; iv) promover cambios en la situación de trabajadores/as rurales asalariados/as y NA.

    - Por otra parte, (***Resultado 2***) que l*as organizaciones sindicales se involucren en espacios de diálogo formales e informales* para la promoción del trabajo decente y la justicia social en el sector rural, con propuestas elaboradas por ellas para incidir en el PND y Planes de Desarrollo Departamentales y/o Municipales en clave de Objetivos de Desarrollo Sostenible, *y* que, según su percepción, *cuenten con capacidades para participar en esos espacios de diálogo*.

    - Además**,** *si los procesos para lograr los dos resultados se interrelacionan sinérgicamente*, es decir, si el incremento de capacidades de las organizaciones sindicales fortalece la incidencia y, a su vez, la participación en espacios de incidencia favorece el reconocimiento de las organizaciones sindicales en distintos niveles territoriales y, con ello, facilita el incremento en la sindicalización, y con ello, avanzar en el cumplimiento de los derechos de los trabajadores rurales.

35. El Proyecto es financiado por el Ministerio de Relaciones Exteriores de Noruega con un monto de NOK 9,000,000 (equivalentes a US$1,046,025), y está siendo ejecutado por la Oficina de la OIT Colombia en coejecución con las centrales sindicales CUT y CTC, y 5 Organizaciones Sindicales Rurales: FENSUAGRO y SINTRAINAGRO (afiliadas a la CUT), FESTRACOL, SINTRAAGROINDCOL y SINTRAGROPECUARIOS (afiliadas a la CTC). El equipo de OIT para el Proyecto está conformado por

[4] Este proyecto se basó y retomó las lecciones aprendidas del Proyecto COL/13/05/NOR, también financiado por EL Ministerio de Relaciones Exteriores de Noruega y ejecutado por la Oficina de la OIT para los Países Andinos, mediante la estrategia de Acuerdos de Implementación con las Centrales Sindicales CUT, CTC y CGT.
[5] Ver mayor detalle de la Teoría de Cambio del Proyecto en el Anexo 2 de este informe.

una Coordinadora[6] y una Asistente Administrativa. Cada una de las Centrales Sindicales también ha conformado un equipo técnico responsable del desarrollo de los Acuerdos de Implementación, con apoyo administrativo.

36. El Proyecto tiene una duración de 3 años comprendidos entre el 1 de diciembre de 2017 al 30 de noviembre de 2020. El período de ejecución inicialmente comenzaba el 1 de noviembre de 2018, y fue ajustado mediante adenda de septiembre 2018 a fin de que se ajustara a la recepción del primer desembolso por parte de Noruega.

Situación actual del Proyecto

37. El Proyecto se ha implementado de acuerdo a lo planeado y actualmente se encuentra en mitad del período de ejecución, quedando 18 meses del plazo total. En cuanto al R1., las Centrales Sindicales ejecutaron un primer Acuerdo de Implementación y están ejecutando el segundo AI. Respecto al R2, se han ejecutado las actividades acordadas en el Plan de Incidencia 2018 y del primer semestre 2019 y se acordó un segundo Plan de Incidencia para el segundo semestre 2019 y el 2020.

Propósito y alcance de la evaluación

38. Según lo estipulado en el Concept Note del Proyecto y la política de evaluación de la OIT, el Proyecto está sujeto a una **evaluación interna intermedia** a los 18 meses de la firma del Acuerdo, la cual es el objeto de la presente evaluación. Este Informe recoge los resultados de la evaluación interna intermedia del Proyecto.

39. Como lo establecen los Términos de Referencia -TdR-, dado el carácter de interna intermedia, la evaluación apoya al Equipo de Proyecto (de OIT y de las Centrales Sindicales y Organizaciones Sindicales Rurales involucradas) a revisar aspectos del diseño y la ejecución para adoptar en caso necesario, medidas correctivas sobre la base de evidencia, con el fin de tener mayores garantías de lograr los resultados esperados y mejorar el diseño de futuras iniciativas.

40. En este marco, la evaluación incluyó la verificación y valoración de los criterios de la política de evaluación de la OIT: la **pertinencia** de la intervención, la **validez y coherencia** del diseño del Proyecto; la **eficacia** de la estructura de gestión; la **efectividad** respecto al avance en los logros en términos de los productos que se había comprometido a elaborar; la **eficiencia** en el uso de los recursos; la **orientación a impactos**, en el sentido de la existencia de indicios de cambios positivos generados por el Proyecto; y la **orientación a la sostenibilidad** de los resultados logrados. Igualmente, se presentan las **lecciones aprendidas** y **buenas prácticas** identificadas. Así como **recomendaciones** que puedan ser útiles al donante, las Centrales sindicales, las Organizaciones Sindicales rurales, y la OIT para mejorar el desempeño del Proyecto y hacer los ajustes que podrían ser relevantes para la consecución de los resultados del Proyecto.

41. La evaluación incluye la valoración y análisis de la totalidad de las actividades, especificadas en el marco lógico del Proyecto, realizadas entre diciembre de 2017 y mayo del 2019. En este sentido, se tomó en cuenta la estrategia mixta de ejecución del Proyecto: ejecución de las propias organizaciones sindicales (Centrales y OS rurales) en el marco de los Acuerdos de Implementación para lo correspondiente al Resultado 1, y ejecución directa por parte del Equipo OIT del Proyecto para lo correspondiente al Resultado 2.

[6] La Coordinadora actual fue inicialmente la Asistente Administrativa y asumió la Coordinación a inicios de 2019 por la renuncia del primer coordinador.

Metodología de la evaluación

Enfoque de la Evaluación Interna Intermedia

42. Como evaluación *interna* intermedia (a diferencia de una evaluación *externa)* se centró en facilitar con el equipo OIT del Proyecto, los equipos técnicos de las Centrales y organizaciones sindicales rurales y otros actores vinculados a la ejecución, una *reflexión crítica* sobre la práctica del Proyecto *orientada al aprendizaje organizacional,* que de insumos *para mejorar la ejecución* a partir de la identificación de *qué es lo que está funcionando y cómo* para lograr los productos y metas*, qué no funciona y por qué, y qué podría hacerse mejor*, a fin de asegurar que se alcancen efectivamente los resultados finales esperados en el tiempo restante de ejecución. Por ello, además de la valoración participativa de lo logrado, se identificaron lecciones aprendidas y buenas prácticas, así como recomendaciones para mejorar la intervención que se está ejecutando.

43. Teniendo en cuenta el énfasis del Proyecto en lograr cambios en trabajadores del sector rural (tanto asalariados y no asalariados, como en hombres y en mujeres), de varios sectores productivos y en distintas regiones del país, durante la evaluación se aplicó un *enfoque diferencial* (ver mayor explicación sobre el enfoque diferencial en el Anexo 3. de este Informe), que permitiera recoger las percepciones de los distintos actores, identificar la aplicación o no de estrategias de acción, así como valorar los efectos e impactos concretos que el Proyecto ha conseguido en estos distintos tipos de destinatarios/beneficiarios en función de su situación y condiciones particulares.

44. También y en concordancia con el propósito de la evaluación, se aplicaron principalmente *técnicas cualitativas y participativas*: Grupos Focales, especialmente en las visitas de campo con directivos de organizaciones sindicales rurales y trabajadores y trabajadoras /asalariados/as y NA) beneficiarios del proyecto; entrevistas semiestructuradas individuales y grupales con directivas nacionales de las Centrales Sindicales y de Organizaciones Sindicales Rurales, aliados, personal del staff de la OIT (en Colombia y en la Oficina para los Países Andinos) y donante; un taller inicial para verificar la Teoría de Cambio del Proyecto como referente para la evaluación, y talleres para presentación y retroalimentación del Informe de Avance y del Informe Final de la Evaluación. La información recolectada con estas técnicas fue complementada con el análisis de los principales documentos del proyecto.

45. La selección de los lugares para la realización de las visitas de campo, así como de las personas y organizaciones participantes en la evaluación se realizó en acuerdo con el equipo OIT del proyecto, los equipos técnicos de las dos Centrales Sindicales responsables de los Acuerdos de Implementación, el Especialista ACTRAV de la Oficina de la OIT para Países Andinos y la directora de la evaluación. Se buscó que quienes participaran fueran, por una parte, representativos de los ejecutores o gestores (con diferentes roles en la gobernanza del Proyecto, de diferentes equipos técnicos -Centrales y organizaciones sindicales, y OIT-, de diferentes tipos de organizaciones sindicales, y de diferentes territorios de intervención) y, por otra parte, representativos de los beneficiarios (trabajadores/as asalariados/as de plantaciones agrícolas de varios sectores productivos; trabajadores/as no asalariados/as de proyectos independientes, asociativos y de agricultura familiar campesina; sindicalizados/as y no sindicalizados/as, de diferentes territorios de intervención). Igualmente se propició la participación de mujeres (participantes en los equipos de ejecución y beneficiarias) en las distintas actividades de la evaluación.

Participantes en la evaluación

46. Durante la evaluación se entrevistaron en total **92 personas,** de las cuales **el 42,4% fueron mujeres**. De las personas entrevistadas, el 50,3% (46 personas) fueron trabajadores/as beneficiarios/as del proyecto (39,1% mujeres); el 13,5% (12 personas) fueron Ejecutivos Nacionales de las dos

Centrales Sindicales (58,3% mujeres); 18,7% (17 personas) representantes de las Organizaciones Sindicales rurales (23,5% mujeres); 8,7% aliados (37,5% mujeres); 8,7% personas de OIT (75% mujeres) y 1 mujer representante del donante. La siguiente tabla y los gráficos que se presentan a continuación muestran el detalle de las personas entrevistadas desagregadas según tipo de actor y sexo.

Tabla 1. Personas participantes en la evaluación desagregadas por tipo de actor y sexo

Tipo de actor			**Número**		
			Hombres	**Mujeres**	**Total**
Ejecutivos Nacionales de Centrales Sindicales	CTC (incluye la responsable del AI)		1	4	**5**
	CUT		4	1	**5**
	Equipo técnico de CUT para el AI		-	2	**2**
	Total	***Número***	***5***	***7***	**12**
		Porcentaje	***41,7%***	***58,3%***	**13,5%***
Representantes de Sindicatos Rurales	FESTRACOL -CTC		1	-	**1**
	SINTRAAGROINDCOL -CTC		2	-	**2**
	SINTRAGROPECUARIOS -CTC		3	3	**6**
	FENSUAGRO -CUT		3	1	**4**
	SINTRAINAGRO -CUT		4	-	**4**
	Total	***Número***	***13***	***4***	***17***
		Porcentaje	***76,5%****	***23,5%****	**18,7%***
Beneficiarios/Trabajadores/as	Plataforma de Mujeres Rurales		-	7	**7**
	Trabajadores/as Asalariados/as y No asalariados/as		28	11	**39**
	Total	***Número***	***28***	***18***	***46***
		Porcentaje	***60,9%****	***39,1%****	**50,3%***
OIT	Oficina de Proyectos en Colombia		1	2	**3**
	Equipo del Proyecto		-	2	**2**
	Oficina de la OIT para los Países Andinos		1	2	**3**
	Total	***Número***	***2***	***6***	***8***
		Porcentaje	***25,0%****	***75,0%****	**8,7%***
Donante	Embajada de Noruega, Asesora Económica y Comercial		-	1	**1**
		Porcentaje		***100%****	**0,1%***
Aliados del Proyecto	ONU-Mujeres, Oficial Nacional de Programas		-	1	**1**
	UTL de la Bancada Alternativa en el Congreso de la República		3	1	**4**
	Plataforma Laboral por la Paz		2	1	**3**
	Total	***Número***	***5***	***3***	***8***
		Porcentaje	***62,5%****	***37,5%****	**8,7%***
TOTAL		**Número**	**53**	**39**	**92**
		Porcentaje	**57,6%****	**42,4%****	**100%**

Notas:

* *Porcentaje sobre el total de los participantes en la evaluación, equivale a la representación del tipo de actor.*

** *Porcentaje de la distribución por sexo en cada tipo de actor.*

Fuente: Datos recogidos durante la evaluación.

Gráfico 1. Participantes en la evaluación desagregados por tipo de actor

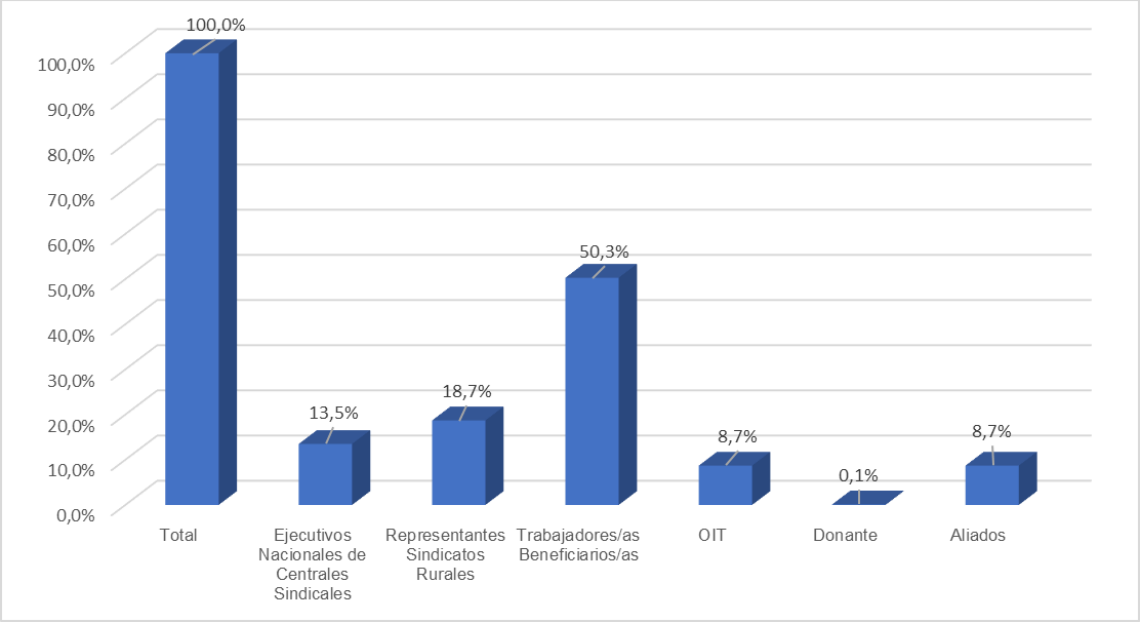
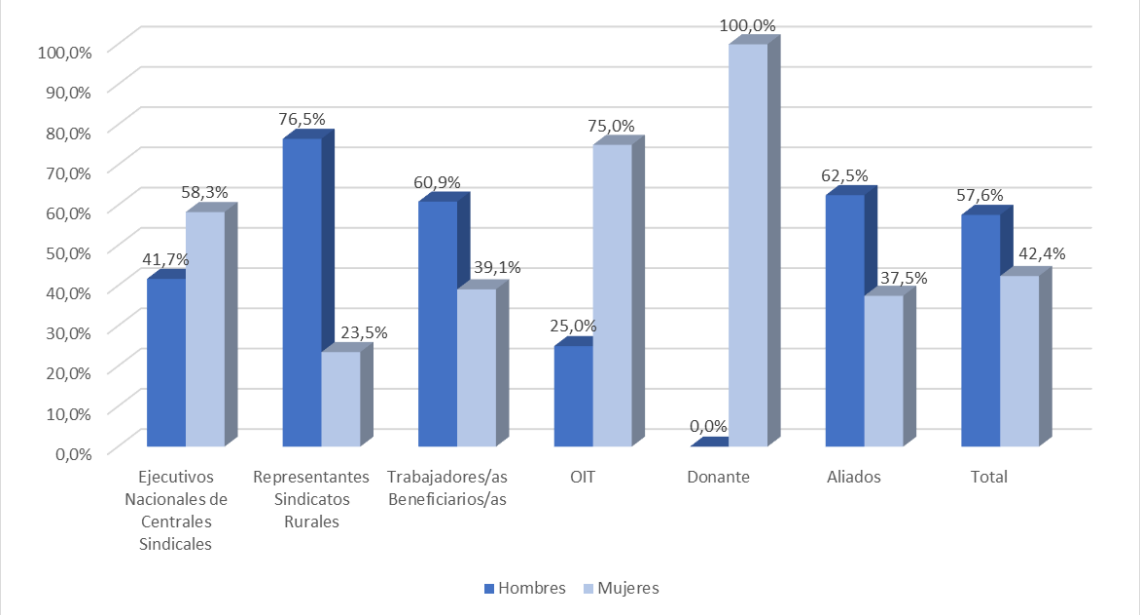


Gráfico 2. Tipo de actores participantes en la evaluación desagregados por sexo



47. En cuanto a la representación geográfica, se realizaron visitas de campo a 4 regiones que representan el 30,8% de los territorios rurales donde se desarrolla el proyecto. De dos regiones más se efectuó entrevista presencial con directivos de las organizaciones sindicales participantes en el proyecto.

48. La representatividad de las personas entrevistadas, la relevancia de la documentación analizada y el diseño metodológico que incluyó la triangulación por distintas fuentes y técnicas para recolección y análisis de la información, permite concluir que hay veracidad y confiabilidad en los resultados de la evaluación.

Fases de la Evaluación Interna Intermedia

49. Las actividades realizadas en el proceso de evaluación fueron:

- Reunión de inicio de la evaluación para aclarar el alcance de la consultoría y los acuerdos administrativos y logísticos para su realización. En la reunión participaron la directora de la evaluación (virtualmente) y el Equipo OIT para el proyecto (Coordinadora del proyecto y Asistente Administrativa).
- Análisis de documentación escrita como base para clarificar la Teoría de Cambio-TdC- del Proyecto y elaborar el Informe de Inicio (específicamente para precisar los indicadores y las preguntas de la evaluación para cada uno de los criterios).
- Taller de inicio de la evaluación con los Equipos Gestores del Proyecto (equipo OIT y equipos técnicos de las dos Centrales Sindicales), en el que se aclaró el enfoque metodológico como evaluación interna intermedia, el rol de los equipos gestores y el de la evaluadora, se validó la Teoría de Cambio del Proyecto y se acordó el plan de trabajo de la evaluación, especialmente en lo relativo a las zonas, organizaciones/personas a entrevistar y fechas para el trabajo de campo.
- Elaboración y entrega del Informe de Inicio a la directora de la Evaluación, el cual fue además retroalimentado por la Coordinadora del Proyecto y el Especialista ACTRAV.
- Recolección de información durante el trabajo de campo mediante la aplicación de las técnicas acordadas con gestores, aliados y trabajadores/beneficiarios.
- Análisis de la información recolectada y elaboración del Informe de avance con los resultados preliminares de la evaluación.
- Taller de devolución de resultados y conclusiones preliminares de la evaluación, para la retroalimentación del Informe de avance, incluyendo la revisión participativa de las lecciones aprendidas, buenas prácticas y recomendaciones. En el taller se contó con la participación[7] de los equipos gestores del proyecto (Equipo OIT y equipos técnicos de las Centrales sindicales), ejecutivos nacionales de la CUT (Presidente, Director del Departamento de Investigaciones y Proyectos, las asistentes de Tesorería y del Departamento de Investigaciones y Proyectos); y ejecutivos nacionales de la CTC (Vicepresidenta, Directora del Departamento de Educación y Directora del Departamento de Proyectos quien es también la coordinadora técnica del equipo del proyecto en la CTC).
- Elaboración del Informe Final de la evaluación que incluye la retroalimentación recibida durante el taller de devolución de resultados preliminares.
- Taller para presentación de los resultados finales de la evaluación con la participación de representantes del Donante, Ejecutivos nacionales y equipos técnicos de las Centrales sindicales participantes, el Equipo OIT del proyecto, el Especialista ACTRAV de la Oficina de la OIT para los Países Andinos, Coordinadores/as de Proyectos de la oficina de la OIT en Colombia[8].

[7] Aunque se esperaba contar con la participación del Especialista ACTRAV de la Oficina de la OIT para los Países Andinos, no fue posible por motivos personales. Tampoco fue posible contar con la participación de la directora de la evaluación, que se esperaba hacer de forma virtual, por un compromiso anterior de trabajo.

[8] No fue posible contar con la participación virtual de la Directora adjunta de la Oficina de la OIT para los Países Andinos ni de la directora de la evaluación por compromisos de trabajo.

- Elaboración y entrega de los productos finales acordados en el contrato de consultoría (Informe Final definitivo, PPT con principales hallazgos de la evaluación y templates del Resumen Ejecutivo, las lecciones aprendidas y buenas prácticas).

50. Durante la evaluación fue posible realizar todas las actividades propuestas en el plan de trabajo planteado en el Informe de Inicio, el cual fue acordado con el equipo OIT del Proyecto y aprobado por la directora de la evaluación. Sin embargo, debido a dificultades de agenda del representante de la OACNUDH, de la Directora adjunta de la Oficina de la OIT para los Países Andinos y de la Coordinadora del Proyecto "Promoción del cumplimiento de las normas internacionales del trabajo en Colombia" no fue posible realizar con ellos la entrevista semiestructurada. Igualmente, fue necesario hacer una reprogramación y ampliar el plazo inicialmente acordado, debido a que el arranque de la evaluación coincidió en tiempo con la Conferencia Internacional del Trabajo realizada en Ginebra, Suiza (con una duración de dos semanas) y los Ejecutivos nacionales de ambas Centrales que iban a ser entrevistados debían participar en la Conferencia. No obstante, se considera que estas limitaciones no afectaron la validez de los hallazgos que se presentan en este Informe puesto que se logró la recolección de información primaria de especial relevancia con representantes de los distintos tipos de actores participantes en el Proyecto.

III. HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN

51. Dado el carácter de evaluación interna intermedia, este informe recoge fundamentalmente los hallazgos desde el punto de vista de los gestores y actores participantes, construidos mediante las entrevistas semiestructuradas y grupos focales, validados con la triangulación de fuentes (tipo de actores) y técnicas (análisis documental, entrevistas y grupos focales), lo que le da objetividad, imparcialidad, integralidad y coherencia al proceso de evaluación. A continuación se presentan los hallazgos identificados para cada uno de los criterios a partir del análisis valorativo de la información recopilada, teniendo en cuenta los indicadores planteados en el Informe de Inicio.

Pertinencia y coherencia estratégica de la intervención

52. Según las personas entrevistadas, *el Proyecto es importante para el país porque se propone cerrar las brechas existentes* entre lo urbano y lo rural en materia de Justicia Social y TD. Pero particularmente el Proyecto es muy importante porque se propone "*cerrar la brecha entre el trabajador formalizado y el no formalizado, el asalariado y el no asalariado, haciendo que el sector de población rural NA sea reconocido como trabajador y sujeto de derechos y en este sentido es un aporte claro a la construcción de una paz estable*" (Coordinadora Proyecto Safe Youth de la OIT Colombia). Teniendo en cuenta que gran parte de los trabajadores formalizados asalariados y de los trabajadores remunerados del sector rural son hombres, mientras que gran parte de los trabajadores NA y de los trabajadores no remunerados del sector rural son mujeres (Especialista en Legislación Laboral y Administración del Trabajo de la OIT) el proyecto aportará a avanzar en la equidad e igualdad de género, *"busca llegar a las mujeres trabajadoras que desempeñan múltiples formas de trabajo, diferentes a las reconocidas tradicionalmente de trabajo-empresa o trabajo-sector productivo"* (Coordinadora del Proyecto SCORE de la OIT Colombia). Esta situación cobra más valor si se considera que a nivel rural *"cada vez más jóvenes mujeres ocupan actividades tradicionalmente masculinas y cada vez más, estas jóvenes ven que la perspectiva de género y sus derechos sexuales y reproductivos tienen mucha incidencia en el mundo laboral"* (Coordinadora del Proyecto Safe Youth de la OIT Colombia).

53. Según los/as entrevistados/as, *el Proyecto es importante para el país y el movimiento sindical porque se ha propuesto fortalecer la sindicalización en el sector rural y la negociación colectiva*. En este sentido es muy valioso que el Proyecto busque crear y fortalecer de manera sostenible,

estrategias y mecanismos de crecimiento sindical a nivel de las Centrales y las OS rurales (Equipo de OIT para el Proyecto). Igualmente, dada la situación del mercado que amenaza la producción nacional, como es el caso del azúcar, es muy importante tener sindicatos fuertes que puedan afrontar no solo el despido masivo de trabajadores y la reestructuración de las empresas, sino también la creación de condiciones que favorezcan la sostenibilidad de las mismas empresas nacionales, "*los trabajadores hemos salido a defender la producción azucarera*" (SINTRAINAGRO CUT y SINTRAAGROINDCOL CTC trabajadores asalariados). Así mismo, se considera muy importante que el Proyecto se proponga la sindicalización de los/as trabajadores/as rurales NA, "*que son la gran mayoría de los trabajadores en el campo*" (Plataforma Laboral de Paz), de acuerdo con el art. 2 del Convenio 87 de la OIT[9] (Especialista en Legislación Laboral y Administración del Trabajo de la OIT) y promueva y apoye la negociación colectiva de los derechos laborales de estos trabajadores con las autoridades gubernamentales mediante la incidencia política. Así mismo, las personas entrevistadas consideran que el Proyecto "*ayuda a profundizar el debate al interior de las Centrales de si los trabajadores rurales son trabajadores en términos del Convenio 141, y reconocer la calidad de trabajadores sin ser dependientes*" (CUT). Por ello se ve muy pertinente la iniciativa de las organizaciones sindicales rurales de promover, con el Proyecto, la organización campesina no solo para la generación de ingresos económicos sino también para la incidencia política mediante la participación en espacios de diálogo con miras a mejorar condiciones de vida pero también condiciones de trabajo, como una demanda nacional, y como un derecho internacional, en lo cual el apoyo de la OIT es determinante, "*así nos toque formar cooperativas por exigencia de las entidades*" (SINTRAINAGRO y FENSUAGRO trabajadores NA). Se resalta la importancia que tiene que "*el sindicalismo amplíe el espectro de sus luchas, vaya más allá de las relaciones laborales dependientes y asuma en sus reivindicaciones otras realidades del campo: mujeres rurales que tienen carga de trabajo no remunerado, campesinos que se empiezan a ver como trabajadores, derechos laborales del trabajo no remunerado, vocerías ligadas a la lucha por la tierra y las víctimas*" (Plataforma Laboral por la Paz). Solo de esta manera, logrando que "*el sindicalismo luche por fortalecer de manera amplia el bienestar, la democracia y la soberanía, los/as trabajadores/as tendrán alicientes para sindicalizarse, se podrá resolver el problema de la debilidad del movimiento sindical, frenar la cultura antisindical, y mantener vigente el sindicalismo a nivel nacional e internacional*" (CUT). Sin embargo, los/as entrevistados/as anotan que, aunque está interiorizado el discurso del TD a nivel sindical, hace falta una mayor conceptualización desde las Centrales y las Organizaciones Sindicales rurales con el apoyo de la OIT, sobre el TD para el sector rural con relación a los/as trabajadores/as NA.

54. Igualmente, los/as entrevistados/as consideran que <u>*el Proyecto*</u> no solo <u>*ha sido*</u> pertinente sino <u>*muy oportuno*</u>, en cuanto les ha permitido a legisladores del Congreso de la República entender la situación laboral rural del país, en un momento crucial de discusión de reformas laborales incluidas en políticas como la de Economía Naranja, la reforma a la Ley 160 de Tierras, el PND, el Plan Nacional de Formalización Laboral Rural, en el marco de los Acuerdos de Paz y la RRI. En este sentido el Proyecto "*cambia el enfoque para tratar temas como: la inclusión de los distintos sectores de trabajadores agrarios en debates y propuestas, la discusión sobre la legalidad laboral, la reforma laboral y pensional, el Piso de PS, el TD, el trabajo no remunerado, el trabajo de las mujeres no remunerado y el empleo rural*" (UTL Bancada Alternativa). Para los/as entrevistados/as, esto ha sido posible porque el Proyecto ha facilitado que los legisladores trabajen de la mano con Centrales sindicales y particularmente con representantes de sindicatos rurales, "*que son sectores que no se veían en los espacios deliberativos*" y que "*a pesar de la poca sindicalización rural existente están incidiendo políticamente en favor de los derechos de todos los trabajadores del campo*" (UTL Bancada Alternativa). Se

[9] El art. 2 del Convenio 87 de la OIT plantea el derecho de todos los trabajadores, asalariados y NA a sindicalizarse, así como la negociación colectiva no solo con los empresarios, en el caso de los/as asalariados/as, sino también a la negociación colectiva de los derechos laborales con las autoridades del Gobierno quien debe garantizarlos. (Especialista en Legislación Laboral y Administración del Trabajo de la OIT).

considera que, fortaleciendo la población rural en las regiones, facilitando la interacción entre lo local, regional y nacional, fortaleciendo los sindicatos, aumentando la afiliación y consolidando las negociaciones colectivas se sientan las bases de una paz sostenible y duradera y sobre todo incluyente (Donante y ACTRAV).

55. El Proyecto *se basa en las necesidades y capacidades de los actores especialmente del área rural*. Según las personas entrevistadas, ha ayudado a que sean las mismas Organizaciones Sindicales rurales quienes identifiquen los cuellos de botella o dificultades para la formalización y la sindicalización, identifiquen los obstáculos empresariales y las normativas o medidas nacionales de políticas, el uso de los pactos colectivos, y ha ayudado a que, con base en eso, "*sean las mismas organizaciones quienes tracen la agenda de trabajo, establezcan alianzas con organizaciones de DDHH y decidan qué hacer y ante quienes"* (CUT). Se resaltó que fueron las Centrales quienes insistieron para "*incluir los NA en el Proyecto, porque inicialmente estaba concebido solo para trabajadores de la agroindustria*" (CTC), por ello señalan que el Proyecto fue elaborado en conjunto con las Centrales a partir de experiencias y capacidades de Sindicatos rurales como FESTRACOL con campesinos, aparceros y minifundistas afiliados desde 1940. En este sentido, si bien las condiciones han cambiado y es más difícil hoy homologar los beneficios de los/as trabajadores/as NA con los de los/as formalizados/as en términos de derechos y protección social integral, estas experiencias siguen siendo la base para definir estrategias diferenciadas por región, teniendo en cuenta el tipo de trabajadores: minifundistas o trabajadores nómadas o cosecheros (que no tienen hogar porque viven en campamentos) o jornaleros con patrón o pequeños propietarios o sectores indígenas, estableciendo vínculos entre lo sindical y sus formas de organización particular, fortaleciendo la participación de la mujer e involucrando también a los jóvenes. En esta misma línea, *el Proyecto ha facilitado la tramitación de las necesidades locales tanto al interior del movimiento sindical*, desde las OS hacia las Centrales buscando la integración nacional, *como desde las regiones y las particularidades de los/as trabajadores/as rurales, hacia el nivel nacional* en espacios como el Congreso de la República. "*En un momento de avances y dificultades del Proceso de Paz, el Proyecto ha facilitado la expresión de los intereses de quienes no han sido escuchados, como la gente de los territorios rurales en conflicto, alrededor de derechos y trabajo como mecanismos de movilidad, y ha facilitado también la conexión de reflexiones locales y regionales con la agenda nacional, como la reflexión sobre el trabajo doméstico y las labores de cuidado de la mujer en el campo, a la par con su trabajo como mujeres sindicalistas y con su trabajo de género"* (ONU Mujeres).

56. *Los Acuerdos de Implementación del Proyecto responden a las condiciones y capacidades de las Centrales y Organizaciones Sindicales rurales e incorporaron las lecciones aprendidas* de la evaluación de proyectos anteriores. Según los/as entrevistados/as, los AI, para conseguir el R1, y la forma de gobernanza como responsabilidad de OIT pero contando con la participación de las Centrales y Organizaciones Sindicales para conseguir el R2, *"han permitido lograr un alto sentido de pertenencia del proyecto por parte de las OS lo que no había sucedido con otros proyectos anteriores de la OIT"* (Equipo del Proyecto de la OIT Colombia). Se considera que el Proyecto está al servicio de las Centrales en tanto son ellas quienes "*trazan la agenda, participan en las decisiones, definen los temas, programan las actividades, y proyectan los asuntos en los cuales quieren incidir"* (CUT). El Proyecto también les da herramientas para llegar a zonas donde no se había podido llegar (ni tampoco ha llegado el Estado, ni los Inspectores de trabajo, ni los proyectos institucionales) para conocer su situación y hacer trabajo con trabajadores/as rurales. La forma como están estructuradas las OS permite llegar de manera amplia a los territorios y a los diferentes sectores de población asalariados/as y NA, p. ej., con SINTRAINAGRO y SINTRAAGROINDCOL se llega a los sectores de banano, caña y palma, y con FENSUAGRO y FESTRACOL se llega a pequeños/as trabajadores/as del campo. De esta manera "*el Proyecto ayuda a fortalecer las características propias de las organizaciones,*

la especificidad de los sectores productivos y de las personas con las que trabajan, y sus espacios de acción" (CUT).

57. Según las personas entrevistadas, la estrategia de intervención está *aportando en la solución de cuellos de botella* como: **i)** la brecha urbano-rural del país; **ii)** la conceptualización de TD para el sector rural y su aplicación en el campo; **iii)** el reconocimiento como trabajador/a de los/as no formalizados/as (Coordinadora del Proyecto Safe Youth de la OIT Colombia); **iv)** la estrategia de los sindicatos para llegar a la población no sindicalizada y avanzar en la afiliación sindical de los/as trabajadores/as rurales NA; **v)** la inclusión de las mujeres trabajadoras rurales NA en el movimiento sindical y en los procesos de reivindicación de derechos laborales (Coordinadora del Proyecto SCORE de la OIT Colombia); **vi)** la lucha de los/as trabajadores/as NA por el mejoramiento de sus condiciones de vida como sujetos de derechos laborales; **vii)** el apoyo al fortalecimiento de las iniciativas productivas de los/as trabajadores/as rurales NA (Equipo de la OIT para el Proyecto); **viii)** la articulación con organizaciones sociales no sindicales pero con presencia en el territorio (Coordinadora del Proyecto Safe Youth).

58. El Proyecto *tiene en cuenta obstáculos existentes para avanzar en la igualdad de género a nivel rural*, respecto a roles, necesidades y condiciones de hombres y de mujeres, entre ellos: **i)** la baja participación de las mujeres en cargos directivos y ejecutivos de las OS; **ii)** la falta de inclusión de los temas de las mujeres en las agendas de las Centrales, en las vocerías y en la toma de decisiones de las organizaciones sindicales; **iii)** las dificultades para la inclusión de la mujer en los procesos sindicales dado que, como se ha mencionado, el empleo rural remunerado es preponderantemente de hombres y la mayoría de las mujeres rurales no tiene trabajo remunerado. Frente a ello, el Proyecto se propone la vinculación de las mujeres inclusive las NA a los sindicatos y abrir canales para su participación en los procesos sindicales. Así mismo con el Proyecto se ha hecho incidencia para que la iniciativa de paridad de género (promovida por el Ministerio de Trabajo con organismos como el BID y el sector privado) no se desarrolle solo en la gran empresa, sino que incluya al sector rural y a todo tipo de empresas y formas de trabajo (Coordinadora del Proyecto SCORE de la OIT). Se considera que "*el enfoque diferencial del Proyecto es una herramienta poderosa para pensar y transformar el mundo rural disperso de Colombia, integrado por una gran diversidad: hombres, mujeres, niños, poblaciones étnicas, etc."* (Especialista en Legislación Laboral y Administración del Trabajo de la OIT).

59. El Proyecto *responde al mandato y programación estratégica de la OIT en el país* con relación al cierre de la brecha urbano-rural (Memorando de Entendimiento 2015), inclusión de todos los trabajadores asalariados y NA (Convenio 87), igualdad de oportunidades y acceso para hombres y mujeres e igualdad salarial (Convenio 100), no discriminación, respeto y dignificación de la persona y énfasis en competencias y habilidades (Convenio 111). Para los/as entrevistados/as el Proyecto es una oportunidad para la OIT de trabajar con "*sectores no organizados, que no se han reconocido como trabajadores ni como sectores sindicales*" (Coordinadora del Proyecto Safe Youth). En este sentido, resaltan que la presencia de la OIT en los debates tanto al interior de las Centrales y OS rurales como en los de incidencia política garantiza que se tengan en cuenta las Normas Internacionales de Trabajo -NIT-, tal como lo exigen los acuerdos internacionales (Plataforma Laboral de Paz).

60. El Proyecto ha permitido un *trabajo sinérgico de la OIT con otras agencias del SNU*[10], particularmente con ONU Mujeres para la visibilización de brechas de género y con OACNUDDHH quien considera a OIT como punto focal para el trabajo con víctimas. La contribución del Proyecto a la articulación de la OIT con el SNU ha sido importante para "*ver y verse OIT como parte del SNU,*

[10] En el documento del Proyecto se planteó la articulación con la FAO, pero aunque se han tenido reuniones y participación en la Mesa de Paz donde también está la FAO, no se ha logrado concretar la relación.

aprender a trabajar juntos facilita la negociación futura de acuerdos y posiciones del SNU con el gobierno" (Especialista en Legislación Laboral y Administración del Trabajo de la OIT).

Valoración

61. <u>*Calificación alta*</u>: El Proyecto fue altamente pertinente en cuanto: **i)** es importante para el país pues propone cerrar brechas entre lo urbano y lo rural, trabajadores/as asalariados/as y no asalariados/as y entre hombres y mujeres; **ii)** es importante para el movimiento sindical por el fortalecimiento de la sindicalización inclusive de NA y de la cobertura de las CCT, y porque ayuda al movimiento sindical a ampliar sus luchas asumiendo reivindicaciones como los derechos laborales del trabajo no remunerado, el bienestar, la democracia y la soberanía; **iii)** es oportuno dado que ha permitido que legisladores del Congreso *entiendan la situación laboral rural del país*, en un momento crucial de discusión de reformas laborales incluidas en políticas como la Ley de tierras, PND, Plan Nacional de Formalización Laboral Rural y otras; **iv)** se basa en necesidades y capacidades de las Centrales y OS rurales para la ejecución de los AI, e incorporó lecciones aprendidas del proyecto anterior financiado por Noruega y otros proyectos; **v)** aporta a la solución de cuellos de botella y tiene en cuenta obstáculos existentes para avanzar en la igualdad de género a nivel rural; y **vi)** responde al mandato y programación estratégica de la OIT en el país. Sin embargo, se considera que hace falta lograr, con el apoyo de la OIT, un mayor acuerdo entre las Centrales y las Organizaciones Sindicales rurales sobre la conceptualización de Trabajo Decente para el sector rural, especialmente con relación a los/as trabajadores/as NA-campesinos/as, y su aplicación en la realidad del campo. E igualmente, propiciar espacios de diálogo con los otros dos mandantes (gobierno y empresarios) sobre esa conceptualización para avanzar en una política pública enmarcada en los derechos fundamentales.

Validez del diseño

62. Del análisis documental realizado, se puede deducir que el diseño de la intervención es válido en cuanto <u>*plantea una cadena coherente e interrelacionada de cambios*</u>:

- Propone mecanismos (Acuerdos de Implementación -AI- para el cumplimiento del R1 y el Comité de Incidencia para el cumplimiento del R2) para que las Centrales y las organizaciones sindicales de segundo y primer grado autogestionen una parte importante del Proyecto de manera coordinada: los planes de trabajo de los AI los define cada Central (la CUT con mayor participación directa de las organizaciones sindicales rurales y la CTC de manera más centralizada), y en el Comité de Incidencia[11] se definen y priorizan los temas, y se establecen acciones y planes de trabajo de manera concertada, y tres veces al año se hace seguimiento (y ajustes al plan, si se considera necesario); este Comité apoya las agendas políticas y directrices de las Centrales, y promueve la participación de sus presidentes en la definición de temas, lugares y mensajes de incidencia; "*En los planes de trabajo se prioriza la participación de los trabajadores rurales como parte de las acciones, p. ej., en las audiencias de incidencia en el Congreso de la República tienen la misma participación (en tiempo) las organizaciones rurales que las Centrales, lo cual ha generado un mayor reconocimiento y sentido de pertenencia"* (Equipo OIT del Proyecto). En la Plataforma Laboral de Paz, las OS rurales se articulan para construir agendas comunes de incidencia y "*los/as trabajadores/as rurales están presentes y participan 'de igual a igual' en todos los eventos nacionales e internacionales y los debates nacionales y territoriales con la academia y las universidades, lo que no sucedía antes*" (Plataforma Laboral de Paz). Se considera que 'la metodología y dinámica sindical', incorporada en la ejecución de este Proyecto es práctica y permite

[11] El Comité de Incidencia está conformado por 3 representantes de cada una de las 5 organizaciones sindicales rurales y las 2 Centrales vinculadas al Proyecto. Y en el Comité de Incidencia ampliado, se da participación también a otras organizaciones sociales como la Plataforma Laboral de Paz y las UTL de la Bancada Alternativa.

participar y tomar decisiones de manera eficiente y oportuna (siempre y cuando sean parte del Proyecto y estén en el marco de los criterios y políticas de la organización). Lo anterior, sumado a la forma de ejecución del Proyecto basada en la interlocución directa y permanente entre el Equipo de la OIT, las personas de los equipos técnicos del proyecto en las Centrales, los Comités Ejecutivos de las Centrales (especialmente el Presidente de la CUT, la Secretaria General de la CTC y el/a director/a del Departamento Proyectos de las Centrales), las Subdirectivas de las organizaciones sindicales en campo y el especialista de ACTRAV, facilitan en alto grado la participación. Igualmente, se considera que la actitud del Equipo OIT del proyecto favorece también la participación en su ejecución, en cuanto, "*el equipo se comunica personalmente con los responsables sindicales (no por correo), va a campo, escucha mientras las organizaciones hablan, responde a las Centrales, permite que sean las organizaciones las que definan la agenda y el uso del presupuesto o los recursos asignados a los AI, participa en las discusiones legislativas manteniendo el rol de OIT como divulgador y formador en fundamentos y conceptos complejos*" (CUT). Igualmente, personas entrevistadas señalaron que el nivel de participación alcanzado en este Proyecto se debe también al hecho de que en el anterior proyecto (financiado también por Noruega) participaron las dos Centrales sindicales responsables de la ejecución de este proyecto (en el anterior estuvo también la CGT). Estas dos Centrales "*son las más fortalecidas y organizadas para un trabajo de incidencia, y las más dispuestas a compartir información, lo cual ha reforzado el clima de confianza que propicia la participación en este Proyecto* (Donante). En general, se considera que "*este Proyecto se diferencia en gran medida de otros proyectos porque son las centrales las que definen, ejecutan y evalúan*" (CUT).

- Sienta las bases para que las estrategias de consecución de los resultados se empoderen en las Organizaciones Sindicales y sean sostenibles en el tiempo una vez termine el Proyecto. En este sentido y con relación al R1 propone: **1)** la formación de promotores/as y la entrega de herramientas que pueden reajustar o renovar de manera permanente; **2)** la conformación de comités o subdirectivas de crecimiento sindical con los/as promotores/as que promueven la afiliación, promueven y acompañan las negociaciones colectivas, y el mejoramiento de condiciones laborales y de vida de los/as NA apoyando: *i)* la creación de organizaciones campesinas y su acceso a bienes y servicios del Estado o a la cooperación para la implementación de sus iniciativas, y *ii)* la afiliación sindical de las organizaciones campesinas. Con relación al R2 plantea: **1)** la formación de directivas de las Centrales y las OS en incidencia y proveerlas de herramientas que puedan ser ajustadas o adaptadas cuando lo requieran; **2)** el establecimiento de alianzas con otros actores sociales, políticos e institucionales; **3)** el acceso a espacios nacionales y locales para la incidencia, en los cuales las organizaciones sindicales pueden intervenir de manera continua.
- Propone mecanismos de seguimiento, evaluación y sistematización para el aprendizaje y mejoramiento continuo al interior de las estructuras sindicales y para OIT. Sin embargo, "*el diseño del Proyecto no facilita dar cuenta de procesos pues las metas son eminentemente cuantitativas*" (Equipo OIT del Proyecto).
- Propone la creación y aplicación de mecanismos para identificar los riesgos de implementación, y de mecanismos para contrarrestarlos, como: la coordinación y comunicación entre Centrales y OS, la implementación de medidas para minimizar los posibles riesgos por el cambio de directivas, los conflictos internos, y los cambios de autoridades de los gobiernos nacionales y locales, y medidas para la seguridad y protección de los lideresas y promotores/as.

63. Si bien el Proyecto *es realista en términos de los plazos establecidos y los tiempos programados para el cumplimiento de los productos y la generación de cambios con el uso de los productos*, no sucede lo mismo con relación a las metas relacionadas con los resultados esperados y el resultado de impacto del Proyecto. Varias de las personas entrevistadas de los equipos gestores del proyecto

manifestaron que algunas metas son muy altas (como p. ej., conseguir que el 30% de sindicalizados sean mujeres dada su baja participación en las actividades agroindustriales), otras muy bajas (como las de divulgación y formación -2 personas por organización sindical formadas- que a la mitad del proyecto ya se han sobrepasado), otras son difíciles de conseguir (p. ej., aunque se han hecho esfuerzos por vincular a la FAO no ha sido posible concretar la alianza, en parte porque su enfoque es diferente al de la OIT y su forma de actuar en campo genera preocupación y desconfianza en algunas organizaciones sindicales), otras metas generan controversia (como la de intercambio internacional con la UITA dado que varios directivos y trabajadores de una de las organizaciones sindicales rurales participantes está en desacuerdo con las posiciones y planteamientos del representante de UITA en Colombia; o la ratificación del Convenio 141 por los debates internos y preocupación de una de las Centrales respecto a la sindicalización de los/as trabajadores/as NA), y otras metas se han tenido que ajustar por la dinámica y el desarrollo de la estrategia (como la meta de 14 documentos técnicos para interlocución con candidatos a las próximas elecciones, que ahora se espera realizar en 25 municipios, con agendas conjuntas y con documentos cortos construidos participativamente, que han tenido más impacto que los documentos técnicos).

64. El diseño del Proyecto *es flexible a los cambios en el contexto y en las necesidades de las organizaciones sindicales*. La mayoría de las personas entrevistadas manifestaron que los AI permiten hacer revisiones presupuestales en función de las necesidades, o de actividades que se priorizan después por cambios en la dinámica del contexto o cuando se requieren más actividades, buscando efectividad; esto fue señalado como una buena práctica porque les permite a las Centrales ser a su vez flexibles con las organizaciones sindicales rurales. De la misma forma "*se han dado ajustes en el R2, el cual estaba centrado en la implementación del punto 1 del Acuerdo de Paz, pero con el cambio de Gobierno se vio la necesidad de ajustar las acciones para incidir prioritariamente en el PND, con lo cual se respondía también a la prioridad de la agenda legislativa de las Centrales*" (Equipo OIT del Proyecto). Igualmente, se resaltó que "*en cada reunión se revisa la priorización y se puede cambiar o ajustar; en este sentido, el Proyecto se adapta a las situaciones cambiantes del contexto y de la organización* (CUT).

65. El diseño del Proyecto *se basa y promueve el enfoque de género y no discriminación*. "*En este Proyecto se ha incluido en forma explícita, con metas, el enfoque de género*" (Donante). "*El Proyecto promueve el trabajo con y de las mujeres rurales como mujeres y como trabajadoras*". El Proyecto ha reforzado y dado sentido al trabajo que varias de las mujeres ya hacían en defensa de los derechos, p. ej., en la Mesa de víctimas del conflicto armado, como voceras en el Consejo Territorial de Paz; "*la compañera de la Plataforma que fue asesinada venía de participar en la Audiencia del Congreso sobre el PND"* (Plataforma de Mujeres Rurales). Con congresistas se está haciendo el esfuerzo para afrontar la complejidad de la situación de las mujeres trabajadoras y más la de las mujeres rurales y hay avances significativos. "*El asesinato de la mujer de la Plataforma de Mujeres Rurales es una señal de la pertinencia e importancia que está teniendo el trabajo por la defensa de los derechos laborales"* (UTL de Bancada Alternativa). Lo de género "*es un tema complejo que está en debate en el movimiento sindical, pero en la coordinación del Proyecto (coordinaciones, líneas de incidencia y representantes de organizaciones rurales) hay cada vez más mujeres"* (CUT), en las Organizaciones Sindicales rurales "*cada vez se dan más oportunidades a las mujeres para decidir y defender su voto, salir a promover la organización, formular y gestionar proyectos*" (SINTRACROPECUARIOS CTC), para "*tener participación como mujer en los sindicatos y tener participación política en la lucha por sus derechos y los de todas las mujeres* (FENSUAGRO CUT).

66. Respecto a la *acción del tripartismo en el sector rural*, dado el resultado de impacto esperado, se considera válido que el diseño del Proyecto *esté enfocado en fortalecer las capacidades de los trabajadores -uno de los mandantes- y en abrir espacios de diálogo para la incidencia, para que los/as trabajadores/as puedan ser escuchados/as y participen en la definición de las políticas*. En esta perspectiva el reto es "*abrir los escenarios para que los trabajadores expresen sus demandas y*

necesidades, escenarios como los espacios de diálogo que se crean en las audiencias públicas y los debates abiertos del Congreso donde las organizaciones "hablan con el Congreso" y participan en la discusión legislativa, *y se crean relaciones directas y de alianza como las que se están creando con los partidos políticos, que generalmente no los habían escuchado* (Equipo OIT del Proyecto). Incluso "*Congresistas han ido, llevados por el Proyecto, a reuniones sindicales en el campo, lo cual no habían hecho antes* (CUT). No obstante lo anterior, por la experiencia que se ha tenido con la participación en escenarios de diálogo tripartito como la Comisión Nacional de Concertación de Políticas Laborales y Salariales, y la Comisión de Asuntos y Temáticas Rurales, se considera que los escenarios de información y legitimación de las iniciativas del gobierno o de los empleadores son poco eficaces como escenarios de incidencia, *no logran generan diálogo social dado que solo quieren informar pero no escuchar, se llega a cuerdos que después se obvian*[12] *y por ello, desgastan el movimiento sindical (Equipo OIT del Proyecto*).

67. Los *riesgos* analizados y considerados en el diseño son cruciales para el éxito del Proyecto, pero varios de ellos no se han podido superar e inciden negativamente en el desarrollo de este. P. ej., las amenazas a la vida y la integridad (como el asesinato de Maritza Quiroz integrante de la Plataforma de Mujeres Rurales[13]), limitan el avance en la construcción de una agenda laboral propia de las mujeres o la construcción de agendas para las elecciones o el lanzamiento de mujeres de la Plataforma como candidatas a elecciones locales, como es su deseo, y también, están obstaculizando la comunicación entre sindicatos rurales como los de la CTC (Equipo OIT del Proyecto). Aunque se han solicitado medidas de protección del Estado e inclusive medidas cautelares para dirigentes y líderes sindicales, "*la respuesta del estado es muy débil e inapropiada para las condiciones del trabajo sindical en el campo"* (CUT). Otro ejemplo es la insuficiente flexibilización de los procesos administrativos por parte de la OIT que genera retrasos, debido a que, por las características de los trabajadores y los lugares de trabajo, se dificulta cumplir con el manejo de cheques (en muchos lugares no hay oficinas bancarias y muchos/as trabajadores/as rurales no saben leer ni escribir), el cálculo de gastos (especialmente de transporte y alojamiento que dependen mucho de las condiciones climáticas) y el uso de imprevistos. Superar esta dificultad es crucial para ampliar el trabajo de la OIT en la región y evitar malentendidos, pues "*se tiene la percepción de que no hay sensibilidad con los trabajadores y piensan que ellos por el contrario le están haciendo un favor a la OIT*" (Equipo OIT del Proyecto). Igualmente, hay algunos mecanismos para contrarrestar riesgos planteados en el documento del Proyecto que todavía no se están aplicando, como "la elaboración de un documento concertado entre centrales y organizaciones sobre conceptualización del trabajo decente en el sector rural", el cual se considera muy importante definir en el corto plazo, dadas las diferencias de conceptos y enfoques sobre este tema, crucial para el éxito del Proyecto garantizar el éxito final del Proyecto.

Valoración

68. *Calificación alta*: El diseño de la intervención es válido en cuanto: **i)** plantea una cadena coherente e interrelacionada de cambios (coherencia interna); **ii)** facilita y promueve en alto grado la participación (coejecución) y ayuda a fortalecer las características y dinámicas propias de las organizaciones, la especificidad de los sectores productivos y de las personas con las que trabajan, y sus espacios de acción; **iii)** se basa y promueve el enfoque de género y no discriminación; **iv)** es flexible para adaptarse a los cambios en el contexto y a las necesidades de las organizaciones sindicales; **v)** está enfocado en fortalecer las capacidades de los trabajadores -uno de los

[12] En esos escenarios las Centrales propusieron retirar el proyecto de Ley de Reforma Laboral y pensional y fue aceptado pero después los puntos más polémicos de la Ley para las Centrales, se incorporaron nuevamente en el PND.

[13] La Plataforma de Mujeres Rurales es una iniciativa de FES-OIT integrada por campesinas, algunas de las cuales están afiliadas a sindicatos como FENSUAGRO.

mandantes del tripartismo- y en abrir espacios de diálogo para la incidencia, para que los/as trabajadores/as puedan ser escuchados/as y participen en la definición de las políticas públicas; **vi)** es realista en cuanto los plazos y tiempos establecidos para el cumplimiento de los productos y la generación de cambios con el uso de los productos; sin embargo, algunas de las metas cuantitativas propuestas para el Resultado 1 y el Resultado de impacto no son realistas: son muy altas (p. ej., 30% de los nuevos sindicalizados sean mujeres rurales) o muy bajas (p. ej., 2 personas por organización sindical formadas; 1.000 personas informadas sobre la afiliación a organizaciones sindicales) y ya se sobrepasaron o se han tenido que ajustar por la dinámica del contexto (14 documentos técnicos para incidencia territorial, se ajustó a 25 documentos cortos para incidir en las próximas elecciones territoriales). Igualmente, el Proyecto ha tenido dificultades para superar o contrarrestar algunas de las situaciones de riesgo que en el momento del diseño y durante la ejecución se consideraron determinantes para alcanzar el éxito del Proyecto (p.ej., amenazas a la vida e integridad de trabajadores/as participantes; insuficiente flexibilización de procedimientos administrativos por parte de la OIT).

Eficacia de la estructura de gestión

69. Con relación a la *capacidad de gestión de las Centrales (incluidas capacidades para abordar cuestiones de género) y el nivel de involucramiento de sus estructuras en la ejecución del Proyecto*, de las entrevistas realizadas y el análisis documental, se deduce que:

- Para facilitar la ejecución de los Acuerdos de Implementación con cada una de las Centrales (estrategia adoptada para el cumplimiento del R1 siguiendo el diseño del Proyecto), el Equipo OIT del Proyecto ejecutó el programa de capacitación técnica y financiera a representantes sindicales para el diseño, implementación y seguimiento del AI (Producto 1.1), el cual se completó en un 100% en el primer trimestre del 2018 (Informe de avance de OIT 12/18 a 5/19, pág. 8). Además de la capacitación, se establecieron mecanismos que aseguran la correcta ejecución de los AI (riesgo previsto) como: **i)** el plan de asistencia técnica de la OIT a las Centrales que incluye acompañamiento, elaboración de documentos, apoyo en estrategias y metodologías, acompañamiento para la elaboración de informes técnicos y financieros y facilitación de formatos de implementación de los AI (como el formato Z para consignar avances en afiliación, negociaciones colectivas y logros obtenidos por los/as trabajadores/as; el formato del Plan de trabajo; la ficha técnica de evaluación y lecciones aprendidas); **ii)** interlocución frecuente y reuniones periódicas entre el equipo responsable de cada Central, los/as directores/as de los departamentos de proyectos de las Centrales y el Equipo de la OIT para hacer seguimiento a la implementación de actividades y al logro de metas (Informe Técnico de la CUT marzo 18 a junio 18 pág. 5).
- La ejecución de los AI es diferente en cada Central en función de las características y dinámicas de cada una (Equipo OIT del Proyecto):
  - La CUT le permite al equipo de la OIT estar más cerca de la ejecución del AI; con cada AI avanza en una mayor descentralización y adaptación a las condiciones de las OS rurales (p. ej, del primero al segundo AI se pasó de formaciones generales a formaciones específicas para responder a la naturaleza y condiciones de cada OS; y de un manejo centralizado de los recursos y la ejecución de las actividades a 'entregar' el manejo de los recursos a los Comités de Crecimiento y la ejecución de las actividades a las OS rurales). Para el trabajo en campo ha involucrado personas que ya tenía contratadas con recursos propios para promover proyectos productivos. Aprovecha la estructura interna de la Central para ejecutar el AI (p. ej., ha involucrado al comité técnico de Proyectos, al Director de Investigación y Proyectos, y a la Presidencia). Con el fin de hacer funcional y oportuna la intervención, ha asignado una

persona de tiempo completo (con apoyo de una asistente administrativa) como coordinadora del AI, que tiene un rol de enlace entre la Central y las OS rurales y de rendición de cuentas; esta persona trabaja en estrecha relación con la coordinadora OIT del Proyecto, asegurando un trabajo equilibrado tanto en lo técnico como en lo social, político y humano a partir de la situación específica de sus OS rurales (FENSUAGRO y SINTRAINAGRO que son organizaciones con mucha fortaleza sindical y política, pero también muy victimizadas). Además, la CUT ha establecido algunas directrices como: comprender y apropiar a nivel interno el Proyecto; garantizar el protagonismo del personal de la CUT y de las OS en su gestión; lograr la articulación del Proyecto con otros proyectos de la Central; sistematizar la gestión para asegurar el aprendizaje, el éxito, la continuidad y la sostenibilidad; mantener una comunicación constante entre la Central y las OS y trabajar con ellas con autonomía, respeto y de manera consensuada, no impuesta, respetando sus decisiones; reforzarlo el trabajo que ya venían realizando las OS rurales y fortalecer sus capacidades de gestión apoyándolas en la elaboración de presupuestos, convocatorias, cotizaciones; asegurar la continuidad en la participación de las OS tanto de las personas como en los temas. Con estos arreglos institucionales las personas entrevistadas consideran que se ha conseguido que "*este sea el proyecto que más ha aportado al crecimiento y fortalecimiento de la CUT*", "*acercar a las OS rurales con la Central*", "*avanzar con los NA*". Sin embargo, también consideran que hacen falta mayores arreglos para que, p. ej., se pueda hacer un mayor trabajo de incidencia desde el Comité de Incidencia, fortalecer el trabajo de campo desde las OS rurales, y tener información más cualificada y a tiempo para los informes (CUT, SINTRAINAGRO, FENSUAGRO).

- Con la CTC el Equipo OIT no está tan cerca de la ejecución de los AI, pero sí tiene una relación cercana con las OS rurales para la ejecución del R2. El modo de gestión de la CTC es más centralizado, los recursos no llegan directamente a sus OS rurales. Una de las personas entrevistadas plantea que "*ahora con el proyecto se tiene comunicación permanente, los tienen al tanto de lo que sucede, pero es más información y todavía no hay suficiente participación en la toma de decisiones*". No hay una persona de enlace con el 100% de dedicación al Proyecto[14], lo que dificulta la oportunidad de la ejecución por la dedicación de tiempo que le implican los "*otros proyectos y muchas responsabilidades, incluso políticas, que copan su tiempo*". "*En la Central no parece que haya un 'doliente' específico del Proyecto y una estructura que se haga cargo de este*". No obstante, se resalta que esta Central "*tiene una buena experiencia en afiliación, trabajo con NA y negociaciones colectivas"* (Equipo OIT del Proyecto).

  Estas diferencias en el modo de gestión de los AI muestran que no se puede homologar la manera como se ejecutan los AI, sino que debe permitirse la gestión diferenciada, y prestarse un apoyo también diferenciado por parte del Equipo de la OIT, a fin de garantizar la gestión exitosa del Proyecto en general.

- Para el cumplimiento del R2 se adoptó como estrategia la creación de un Comité de Incidencia Política como órgano de gobernanza, conformado por: miembros del Comité Ejecutivo de la CUT y de la CTC, equipos jurídicos y los equipos técnicos del Proyecto de ambas Centrales, y representantes de cada una de las cinco OS rurales que participan del proyecto, (Brief note, punto 5, pág. 4). "*El Comité define los temas priorizados para la incidencia, las acciones de formación y acompañamiento técnico para promover la participación en los espacios de diálogo para la promoción del TD en el sector rural, y el papel de las Centrales Sindicales, OS rurales y el Equipo OIT en cada una de las actividades y temas priorizados*" (Informe OIT 12/18 a 5/19, pág. 2). La CTC y sus OS rurales manifestaron que el Comité de Incidencia ha sido un espacio importante de reunión para el

[14] La coordinadora del equipo técnico para el Proyecto es a su vez miembro del Ejecutivo Nacional como Directora del Departamento de Proyectos de la CTC.

relacionamiento y el establecimiento de una unidad de acción entre la CTC y la CUT. Así mismo, para el Equipo de la OIT, el Comité de Incidencia le ha permitido trabajar más de cerca con las OS rurales de la CTC.

70. El apoyo técnico para la ejecución del Proyecto se ha facilitado porque *el equipo OIT del Proyecto* es reconocido por los actores con los que trabaja, en este caso las Centrales y OS rurales, y además conoce la dinámica propia de esos actores y respeta sus orientaciones. "*La coordinación por parte de la OIT no ha tenido dificultades, especialmente por la confianza que la coordinadora genera en la CUT, porque han conocido antes su trabajo y ven que respeta las orientaciones de las Centrales y entiende que la política la ponen las Centrales; otros funcionarios de OIT y otras cooperaciones internacionales ignoran las orientaciones de la Central. Este Equipo conoce y entiende la dinámica del sindicalismo, sabe moverse en las estructuras de las Centrales, entiende y respeta la forma como ellas se relacionan con sus organizaciones sindicales regionales y la estructura de toma de decisiones del Ejecutivo*" (CUT)

71. Con relación a la *capacidad de gestión del Equipo OIT del Proyecto* de las opiniones de las personas entrevistadas y el análisis documental, se evidencia que:

- Se han realizado *articulaciones y sinergias*, que han permitido un trabajo coordinado, con:
  - La Plataforma Laboral por la Paz conformada por la Corporación Viva la Ciudadanía, la Escuela Nacional Sindical, CEDETRABAJO, el Centro de Solidaridad AFL-CIO, FESCOL y el Observatorio Laboral de la Universidad del Rosario para llevar acabo talleres regionales de análisis crítico del PND (Brief note, punto 5, pág. 6).
  - La Oficina en Colombia del Alto Comisionado de Naciones Unidas para los Derechos Humanos con quien "se suscribió un memorando de intención OIT- OACNUDDHH con el objetivo de aunar esfuerzos para la cooperación y apoyo técnico en áreas relacionadas con protección a líderes sindicales y la promoción de políticas públicas para garantizar el ejercicio de asociación, libertad sindical y negociación colectiva" (Brief note, punto 5, pág. 5)
  - Con ONU Mujeres "para la incidencia de Centrales y OS rurales en bancadas del Congreso de la República sobre el PND" (Brief note, punto 5, pág. 5). Con UNFPA y el Proyecto Safe Youth, para desarrollar el tema de género para hombres y mujeres jóvenes.
  - Con la Dirección de la Mujer Rural del MADR para la realización del taller "Las Mujeres y el Trabajo Decente" con el apoyo del Proyecto SCORE de la OIT en Colombia y el Proyecto de "Promoción del cumplimiento de las normas laborales internacionales del trabajo en Colombia" financiado por USDOL (Brief note, punto 5, págs. 5 y 6). Este taller aportó insumos para la construcción del documento de lineamientos de TD para la Política Pública de Mujer Rural que debería elaborar el MADR.
  - Para la realización de actividades del Proyecto se ha tenido apoyo del Departamento de Políticas Sectoriales de la Oficina de Actividades para los Trabajadores (ACTRAV), Oficina Regional para América Latina y el Caribe, y el Especialista de Trabajo Decente en la Economía Rural de la Oficina Regional de la OIT para América Latina.
- La presencia de personal en Colombia que opere el Proyecto (en el anterior, se operaba desde Lima) "*ha sido un gran avance con relación al anterior proyecto financiado por Noruega, en cuanto facilita la articulación, la construcción de sinergias y la realización y financiación conjunta, entre distintas fuentes, de actividades, misiones y participantes*" (Especialista en Legislación y Administración del Trabajo). Se ha logrado: **i)** la realización de talleres conjuntos entre este Proyecto y el Proyecto Score, así como compartir, pilotear y aplicar herramientas de manera conjunta (Coordinadora Proyecto SCORE); **ii)** la articulación interagencial con otras agencias de Naciones Unidas, lo que posibilita la ampliación y aprovechamiento de capacidades con los mismos recursos, llegar a

nuevas regiones y lograr a su vez la articulación entre distintos tipos de beneficiarios de los proyectos: jóvenes trabajadores, estudiantes agrícolas del SENA e hijos de trabajadores rurales (Coordinadora Proyecto Safe Youth). Las sinergias y articulaciones crean puentes entre sectores de población, por ejemplo, entre mujeres y trabajadores; estos puentes a su vez generan conciencia sobre la importancia de las distintas agendas de los actores, p. ej., la importancia de las luchas por los derechos labores para la seguridad económica, como base de autonomía y empoderamiento de la mujer; y a su vez esta nueva conciencia permite romper imaginarios (estigmatización de los sindicalistas), entender y valorar posiciones diferentes pero legítimas (qué defienden y por qué), encontrar alternativas, tener mayores conocimientos e información para la toma de decisiones, identificar posibles agendas comunes (ONU Mujeres). El "*trabajo articulado y colectivo, como el de incidencia en el PND, permite multiplicar, tener mayores impactos en temas específicos (como los laborales y de protección social) y tener economías de escala* (Plataforma Laboral por la Paz). El trabajo en alianza ha permitido ampliar el trabajo y llegar a más territorios (UTL Bancada Alternativa). Sin embargo, se considera que en general, todavía las sinergias entre proyectos de OIT son pocas y limitadas, pudiendo ser mucho más (Personal OIT Región Andina).

- Con relación a los *procedimientos administrativos de la OIT,* de acuerdo con las percepciones de los/as distintos/as entrevistados/as, aunque se considera que no son suficientemente flexibles, se ha dado información y capacitación sobre ellos, tanto a la coordinación del Proyecto como a las asistentes administrativas de las Centrales, y hay acompañamiento cercano del equipo OIT del Proyecto a las Centrales con lo cual se ha podido avanzar sin mayores retrasos. En este sentido, se señala que se ha creado un clima de mutua disposición para encontrar soluciones puntuales a las dificultades que se tienen para cumplir con los requerimientos administrativos para el manejo de los recursos.

- En cuanto a los *arreglos de gestión para el desarrollo adecuado de las estrategias*:

  - *C*omo se planteó en el aparte anterior sobre el criterio de validez del diseño, se ha visto la necesidad de trabajar *documentos técnicos* cortos, más asequibles para promotores/as, líderes y lideresas sindicales, dadas las dificultades de lectura y comprensión existentes entre de ellos. Igualmente, en el caso de las agendas de incidencia municipal para las próximas elecciones, se acordó trabajar documentos más generales por grupos de municipios, no una para cada municipio.

  - En cuanto a la *sistematización* se señaló que:

    - Se ha avanzado en un 30% en el desarrollo del Producto1.6: "Sistematización de la experiencia de fortalecimiento sindical con enfoque de género en el sector rural" (Informe OIT 12/18 a 5/19, pág. 8).

    - La CUT elaboró la línea de base con formatos y acompañamiento técnico de la OIT para consolidación de la información; usó las guías de sistematización de experiencias de sindicalización y negociación colectiva desarrolladas en el anterior proyecto financiado por Noruega, como base para el diseño metodológico de la sistematización; participó en el Seminario Nacional de Sistematización desarrollado con la metodología de la OIT (Informe Técnico de la CUT julio 18 a nov 18, pág. 21 y 22); ha elaborado un documento de sistematización parcial de la experiencia, acompañado de un video publicado en su página web que da cuenta de las principales lecciones aprendidas con la ejecución del Proyecto (Informe OIT 12/18 a 5/19, pág. 2).

    - La CTC elaboró su línea de base con acompañamiento técnico de la OIT, ha realizado videos cortos de las principales actividades llevadas a cabo en el marco del primer AI y,

en el plan de trabajo del segundo AI, incluyó la realización de un encuentro nacional de sistematización con apoyo técnico del equipo de la OIT.

72. Con relación al *sistema de seguimiento y evaluación del Proyecto*, se resaltan los siguientes hallazgos:

- Según se observa en los Informes tanto de las Centrales como de la OIT, el seguimiento y evaluación han estado centrados en la verificación del cumplimiento de actividades de los AI y en el cumplimiento de las metas del Proyecto. Como parte de implementación de los AI, los equipos técnicos de las Centrales en conjunto con el Equipo de la OIT hacen seguimiento periódico a los indicadores de resultado del Proyecto, teniendo en cuenta la línea de base establecida (Informe Técnico de la CTC marzo 18 a julio 18 pág. 2).

- No se hace seguimiento y evaluación sistemática al enfoque diferencial del Proyecto, es decir, a la manera como cada una de las Centrales y OS rurales están logrando los resultados y metas en cada uno de los procesos implícitos en el enfoque: género, trabajadores A y NA, sectores productivos agroindustriales y sectores campesinos, regiones y municipios, y tipo de incidencia (por escenarios y actores: legisladores, gobernantes nacionales y locales, Ministerio Público, tripartismo, cortes, organismos internacionales). Los aspectos de seguimiento y la evaluación con enfoque diferenciado que no se reflejan claramente en los informes son:

  - Con relación al enfoque de género, señalar las diferencias en la sindicalización de mujeres y de hombres asalariados; de estos con relación a mujeres y hombres NA, y las razones de las diferencias teniendo en cuenta también las diferencias que se dan en los distintos sectores productivos y en las regiones. Además, identificar y valorar las estrategias que se aplican para corregir desequilibrios o alcanzar paridad; así mismo, señalar sí en algunos casos los/as afiliados/as son trabajadores/as nuevos/as (que no pertenecían antes a ningún sindicato) o son trabajadores/as que vienen de otros sindicatos (cuáles), y qué representa esta rotación en términos de los resultados totales esperados del Proyecto.

  - La valoración de los cambios diferenciados conseguidos a nivel de negociaciones colectivas por tipo de trabajador/a, sector productivo y región y las razones de las diferencias entre ellos y con relación a los cambios esperados. El análisis del aporte real de la gestión de proyectos productivos y del fortalecimiento de organizaciones campesinas y su sindicalización como camino para el mejoramiento de las condiciones de TD de los NA; igualmente, la valoración de la incidencia frente a las autoridades e instituciones del Estado que las organizaciones de productores rurales han logrado hacer, con el apoyo de las Centrales para el mejoramiento de las condiciones de TD en el campo.

  - El aporte concreto de promotores/as, comités y subdirecciones de crecimiento, y productos o herramientas diferenciados para el trabajo con hombres y con mujeres, el trabajo con A y NA, para diferentes sectores productivos agroindustriales y sectores campesinos, en la consecución de los logros del R1. y el R2.

  - Con relación al R2, el análisis diferenciado de los aportes de la incidencia frente a distintos actores y niveles para alcanzar los resultados esperados en el logro de avances en TD y JS para el sector rural. Es decir, en qué, con quiénes y dónde se obtienen mayores logros, para hombres y para mujeres, trabajadores/as A y NA y sectores productivos; qué es lo que se puede alcanzar a nivel nacional con los congresistas; qué a nivel local en departamentos y municipios con los gobernantes; qué es lo que se debería negociar de manera directa y tripartita con el Ministerio de Trabajo y con los empresarios; qué es lo que definitivamente solo se puede lograr con incidencia ante las instituciones del Ministerio Público, o ante las Cortes, o a nivel internacional, en qué espacios, con quiénes y de qué forma.

- Los informes tampoco reflejan el seguimiento y evaluación a cambios no previstos (positivos y negativos), que es importante resaltar y tener en cuenta como aprendizajes y Buenas Prácticas para incorporar y fortalecer en este Proyecto o en otros. Se considera que muchos de estos aspectos son de carácter cualitativo y como expresa el Equipo OIT del Proyecto, no se tienen indicadores que permitan verificar y evaluar los procesos o alcances cualitativos del Proyecto de acuerdo a su enfoque diferencial. La información recogida en las distintas entrevistas aplicadas durante la evaluación permite ver una gran riqueza cualitativa en la manera como se está desarrollando el Proyecto, que no se refleja en los informes de las Centrales sobre el R1 ni del Equipo OIT del Proyecto sobre el R2 y el Proyecto en su conjunto y por ello, se está perdiendo como fuente de aprendizajes para el mejoramiento del Proyecto y para escalar a otros proyectos y sectores. Aun cuando al inicio del proyecto se entregó una metodología sencilla para verificar el único indicador cualitativo de cambio del ML (cambio en la percepción de las organizaciones sindicales respecto a su capacidad), no se tuvo evidencia de su aplicación en lo que va corrido de la ejecución del Proyecto.

73. Con relación a la *valoración de los riesgos del contexto y su efecto en el cumplimiento de los resultados del proyecto*, como parte del sistema de seguimiento y evaluación, se resaltan los siguientes hallazgos:

- No se encontraron evidencias de que el sistema de seguimiento y evaluación del Proyecto haya incorporado la valoración sistemática de los riesgos y su efecto en el cumplimiento de los resultados del proyecto (de acuerdo con la matriz de marco lógico que los identifica: Risk analysis Project COL 17.01 NOR revised 26.03.18).
- No obstante, *se han establecido mecanismos para contrarrestar algunos riesgos* (Informe OIT 12/18 a 5/19, págs. 23 a 27):
  - Mecanismos para asegurar la coordinación y comunicación entre Centrales y OS rurales. En el caso de la CUT, mecanismos de comunicación interna (vía Skype, WhatsApp y telefónica) entre Central y OS participantes en el marco del Producto 1.2 (Informe Técnico de la CUT julio 18 a nov 18, pág. 2); también visitas de acompañamiento técnico y monitoreo a los Comités de Crecimiento y participación de estos en el Seminario Nacional de Sistematización. En el caso de la CTC los mecanismos han sido WhatsApp y correos electrónicos. A nivel general, el Comité de Incidencia se ha configurado como un mecanismo eficaz de comunicación entre los participantes en el Proyecto y también, de articulación sinérgica entre los dos Resultados.
  - Un marco de acción claramente definido y acordado entre las organizaciones participantes para limitar los conflictos que puedan presentarse. Por ejemplo, en ASTRACAVA, filial de FENSUAGRO de la CUT, se presentó un conflicto respecto a qué proyecto productivo escoger como piloto si "Sueños de Mujer" o "Soberano"; en respuesta se previó acompañamiento a la gestión de recursos de ambos proyectos y se programó la asistencia jurídica para la conformación de una cooperativa para la gestión de ambos.
  - Algunas acciones para avanzar en la incorporación del enfoque diferencial promovido: **i)** formación sobre convenios relacionados con los trabajadores del sector rural como el Convenio 87, 98 y 141 de la OIT sobre Trabajadores del Campo; **ii)** conocimiento de experiencias internacionales (buenas prácticas exitosas en otros países) sobre el trabajo que realizan los promotores a nivel rural (Informe Técnico CUT marzo a junio 2018 págs. 4 y 5, e Informe Técnico de la CTC marzo a julio 2018 pág. 2); **iii)** participación de asalariados/as y NA en los productos 2.2 y 2.3 tanto en los talleres como en las audiencias públicas; **iv)** realización de alianzas con entidades encargadas del desarrollo productivo como la Dirección de Mujer Rural del Ministerio de Agricultura, y con otras para adelantar la gestión de programas:

sindicatos internacionales, sociedad civil, instituciones educativas y agencias de Naciones Unidas (Informe Técnico CUT marzo a junio 2018 pág. 4).

- Para asegurar condiciones de seguridad y protección de los/as sindicalistas en los territorios del Proyecto, dado el alto número de amenazas y asesinatos de líderes y lideresas sociales y excombatientes de las FARC que se han dado después de la firma del Acuerdo de Paz, se han establecido los siguientes mecanismos: realización de talleres de protección con el acompañamiento de OACNUDDHH, contratación de un colaborador externo para documentar casos de violencia contra sindicalistas desde la firma del Acuerdo de Paz, formación de una red de defensores de DDHH de las OS rurales priorizadas (65 hombres y 24 mujeres) con herramientas para activar la ruta de protección ante la Unidad Nacional de Protección y herramientas jurídicas para exigir protección a nivel local, nacional e internacional. Se espera que la documentación de casos sea el insumo para la formulación de una nueva queja ante la OIT por violencia antisindical y de solicitud de medidas cautelares para el movimiento sindical ante la CIDH.
- El cambio de directivos en la CUT, particularmente del nuevo director del Departamento de Investigación y Proyectos, no ha afectado la adecuada implementación del Proyecto, por el proceso de empalme realizado, respaldado por la sistemática documentación de todas las actividades desarrolladas en el marco del Proyecto.
- Los equipos de finanzas y evaluación de la Oficina Andina de la OIT formaron a los equipos técnicos y administrativos responsables de los AI para generar conciencia sobre la importancia de la sustentación de todos los gastos con recursos del Proyecto, y desde el equipo técnico de la OIT se presta la asesoría técnica y acompañamiento que se solicite para evitar dificultades con los informes.
- El Proyecto prevé elaborar propuestas de TD y Paz para incidir en los planes departamentales de desarrollo (los cuales deben formularse en el primer semestre del 2020), como una forma de contrarrestar la falta de espacios y garantías, en el actual Gobierno, para la participación y consulta de las OS rurales en la implementación de la Reforma Rural Integral.
- Ante la afectación que el cambio de autoridades nacionales ha tenido en la implementación del punto 1 del Acuerdo de Paz sobre RRI, el Proyecto prevé apoyar el diseño de propuestas de TD y Paz, la interlocución con candidatos/as a las elecciones de mandatarios departamentales y municipales, la visibilización nacional de las propuestas de las OS rurales, actividades que fueron acordadas en el Plan de acción de Incidencia sociopolítica 2019, elaborado participativamente en la última reunión del Comité de Incidencia ampliado (realizado el 08.07.2019).

· Hay *mecanismos para contrarrestar riesgos con relación al R1 que no se han trabajado*, según lo previsto en la matriz de riesgos del Marco Lógico (Risk analysis Project COL 17.01 NOR revised 26.03.18):

- La realización de diagnósticos sobre las características del trabajo rural: ventajas y desventajas de las organizaciones rurales productivas frente a los sindicatos y/o de su transición a sindicatos; documento concertado entre Centrales y OS rurales sobre la conceptualización del trabajo decente en el sector rural, y la identificación de los espacios en los que participarán a nivel local para impulsar la implementación de la RRI. A partir de esos documentos, identificar las reformas internas que deberán hacer en las OS para adaptarse a las formas de organización de los/as trabajadores/as de las zonas rurales, entre ellas el establecimiento de incentivos para promover la afiliación de las organizaciones de

trabajadores/as NA, sus estrategias de crecimiento sindical adaptadas a este sector y los servicios que ofrecerán a los/as trabajadores/as para el desarrollo productivo.

- La realización de diagnósticos sobre la situación de las mujeres en el mercado laboral rural y la definición de estrategias diferenciadas para su sindicalización y el mejoramiento de sus condiciones laborales.
- La sensibilización de las OS sobre el Convenio 169 y la deliberación y toma de decisiones sobre contradicciones con otros actores sociales (p. ej., las que puedan surgir a partir de los derechos colectivos de pueblos, como los indígenas, afros y campesinos).

· Hay *mecanismos para contrarrestar riesgos frente al R2* previstos en la matriz de riesgos del Marco Lógico (Risk analysis Project COL 17.01 NOR revised 26.03.18) *que tampoco se han trabajado*:

- La promoción de la ratificación de los Convenios 141 y 184 por parte de las organizaciones sindicales con apoyo de la OIT.
- La información y orientación a las autoridades a cerca del derecho a la asociación y organización sindical de los/as trabajadores/as rurales, la existencia y papel de los sindicatos en el sector rural, y la importancia de la promoción del TD y su vinculación a los ODS.

Valoración

74. <u>*Calificación media*</u>: El Proyecto ha dispuesto una estructura de gestión medianamente eficaz para la ejecución del Proyecto en cuanto: **i)** las Centrales y OS rurales han fortalecido sus capacidades de gestión para desarrollar los Acuerdos de Implementación y participar en acciones de incidencia, y han involucrado sus estructuras en la ejecución de los R1 y R2, lo que refleja su apropiación y compromiso; **ii)** en los Acuerdos de Implementación se valoran y respetan las características y dinámicas de las Centrales y OS rurales y se da un acompañamiento diferenciado, lo que las fortalece institucionalmente; **iii)** La presencia de personal en Colombia que opere el proyecto ha facilitado la articulación, la construcción de sinergias y la realización y financiación conjunta (entre distintas fuentes) de actividades, misiones y participantes, con lo que se ha incrementado el alcance y los logros del Proyecto; **iv)** se han creado articulaciones y sinergias con otros proyectos para fortalecer las capacidades de apoyo de la OIT a las Centrales y OS rurales de acuerdo a los requerimientos de la ejecución, y para optimizar el uso de los recursos; **iv)** el equipo de la OIT ha dado acompañamiento cercano a las Centrales y OS rurales para responder a los requerimientos administrativos de la OIT. Sin embargo, se hace necesario avanzar en la implementación de un *sistema de seguimiento, evaluación y sistematización* (con indicadores y herramientas adecuadas para aplicar el enfoque diferencial, expertos acompañantes, especialistas involucrados) que permita: **a)** la verificación y valoración efectiva, integrada y sobre la marcha de los procesos derivados del enfoque diferencial del Proyecto (incluyendo los riesgos y sus efectos), y **b)** la identificación de Lecciones Aprendidas y Buenas Prácticas- gestión de conocimiento-, dada la importancia de este enfoque para alcanzar el Resultado de impacto del Proyecto.

Eficiencia en el uso de los recursos

75. <u>*Oportunidad en la asignación de los recursos*</u>**.** La estructura de gestión del Proyecto posibilita el manejo oportuno de los recursos, por las siguientes razones: **i)** *la existencia de una Coordinación en Colombia y no desde Lima, permite avanzar con agilidad y oportunidad, y tener una mayor interacción con las Centrales y las organizaciones sindicales en campo, para la solución eficiente y oportuna de los problemas que puedan presentarse* (Donante); **ii)** la asignación de los recursos de los AI hecha por las mismas Centrales con participación de las Organizaciones Sindicales rurales, a partir de sus planes de trabajo permite aplicar sus principios y lineamientos para el buen uso de los recursos (austeridad,

apoyo mutuo entre proyectos, aportes comunes entre aliados); **iii)** los mecanismos operativos dispuestos por las Centrales para hacer las actividades programadas en caso de retrasos en el desembolso de los recursos o en la aprobación de modificaciones presupuestales (p. ej., la Central los cubre temporalmente y luego se reembolsan), son factores que contribuyen al manejo oportuno y eficiente de los recursos (CUT).

76. Otros factores que inciden positivamente en la eficiencia del uso de los recursos son: **i)** la realización de actividades en alianza que permite multiplicar el alcance de las acciones y sus efectos (Plataforma Laboral por la Paz); **ii)** la articulación entre proyectos de la OIT genera ahorros de tiempo y aprovechamiento de oportunidades (Coordinadora Safe Youth). Del análisis documental se seleccionaron los siguientes ejemplos mencionados en los Informes y documentos del Proyecto, que evidencian cómo el trabajo en alianza ha hecho más eficiente el uso de los recursos: Con relación al Resultado 2 y sus productos asociados, el trabajo conjunto con organizaciones de la sociedad civil y con la OACNUDDHH, permitió el ahorro de costos, economías a escala y mejoras en los conocimientos (informe OIT 12/18 a 5/19, pág. 6). En las Audiencias Públicas, referentes al producto 2.2, las UTL de Congresistas del Polo Democrático Alternativo pagaron la alimentación de los asistentes (cerca de 400 personas). En los talleres sobre ruta de protección a los sindicalistas, producto 2.3, la OACNUDDHH aseguró la asistencia de los formadores especializados y sus gastos de traslado y estadía en las ciudades donde tuvieron lugar los talleres. En los 12 talleres territoriales denominados "Análisis crítico al PND en materia económica, de trabajo decente, paz, desarrollo rural y educación", el Proyecto solo asumió los gastos de 3 talleres, los demás fueron financiados por otras organizaciones sociales, manteniendo la misma agenda, contenidos, y garantizando la participación de los ejecutivos nacionales de ambas Centrales Sindicales (informe OIT 12/18 a 5/19, pág. 6). El diseño de las piezas del material educativo para la incidencia de las Centrales y las OS rurales sobre el PND, estuvo a cargo de la Escuela Nacional Sindical. Las grabaciones de los videos a actores, congresistas y representantes a la Cámara fueron pagadas por FESCOL. Estas acciones mancomunadas con otros actores "*permitieron no solo una mayor cobertura de beneficiarios, sino también preparación y realización conjunta de los talleres, moderación de los grupos de trabajo, y elaboración de las conclusiones y relatorías. Así como una convocatoria amplia, con gran acogida y mayor participación de parte de los trabajadores/as rurales*" (Informe OIT 12/18 a 5/19, pág. 7).

77. *Adecuación de la asignación de recursos a las diferencias de contexto y capacidades de los actores en los sitios seleccionados***.** La ejecución descentralizada en las Centrales Sindicales para el R1 a través de los AI, permite aprovechar su capacidad instalada en los territorios, descentralizar los recursos e implementar las acciones con un menor costo (Informe OIT 12/18 a 5/19, pág. 6). Los AI permiten hacer revisiones y ajustes presupuestales en función de las necesidades, revisar y ajustar en la marcha las prioridades previamente acordadas, agregar nuevas actividades y cambiar otras, buscando siempre el máximo de adecuación a los contextos y la mayor efectividad en las acciones (CUT y Equipo OIT del Proyecto). No obstante, tanto las personas entrevistadas de las organizaciones sindicales como el Equipo OIT del Proyecto opinan que los procedimientos administrativos de la OIT no se adecúan a la naturaleza de las organizaciones y personas participantes ni a las condiciones de los sitios de trabajo en campo.

78. *Asignación estratégica de los recursos con relación a género*. Según los/as entrevistados/as, es una constante en el momento de definir los planes de trabajo del Proyecto tener en cuenta la participación prevalente y activa de las mujeres en las actividades, y el desarrollo de acciones y temas de género, incluido el tema de masculinidades, tanto de parte de las Centrales como de las Organizaciones Sindicales rurales (CTC y FENSUAGRO).

79. *Contribución de la estrategia de ejecución mixta del Proyecto al fortalecimiento de las capacidades de las Centrales y de las Organizaciones Sindicales rurales***.** Según lo planteado por las personas

entrevistadas, se considera que el fortalecimiento de capacidades de gestión en las Centrales y OS rurales es mayor directamente proporcional a: **i)** el nivel de autogestión del Proyecto por parte de las organizaciones participantes; **ii)** la disposición del Equipo de OIT para apoyar la autogestión sin generar dependencias, proporcionando herramientas que los participantes puedan manejar y adecuar a sus condiciones particulares de manera sostenible; y **iii)** la descentralización en la ejecución tanto al interior de las estructuras internas de las Centrales, como hacia las OS rurales, sus estructuras y responsables. En este sentido preocupa la poca descentralización en gestión por parte de la CTC, lo cual es un reto para el plazo que queda de ejecución del Proyecto. Igualmente, es un reto para el Equipo OIT del Proyecto avanzar en la creación participativa de herramientas que ayuden a mejorar procesos como la recopilación y análisis de la información con el enfoque diferencial, y la presentación oportuna de los informes.

80. *Con relación a los factores internos y externos que obstaculizan el uso eficaz y eficiente de los recursos asignados por la OIT a través de los AI***,** hay dificultades para la presentación oportuna de los informes sobre los AI ejecutados, lo cual genera retrasos en la implementación de los nuevos AI y por lo mismo en la ejecución general del Proyecto. Esta situación se da sobre todo con la CTC, "no obstante que (el Equipo de la OIT) les ha ofrecido y brindado asistencia y acompañamiento siempre que lo han requerido" (Brief note, punto 4, pág. 4). En el caso de la CUT hay un compromiso claro de parte de la Central y sus organizaciones de mejorar los procedimientos administrativos para no causar retrasos en la ejecución general del Proyecto, han manifestado que "*los recursos están bien manejados, pero hay dificultades con relación a algunos procedimientos como el envío oportuno de la información presupuestal, la realización de cotizaciones y los desembolsos. En este último caso, dado el requerimiento de uso de cheques para todos los gastos y la dificultad para hacerlos efectivos en varios de los territorios donde las OS rurales realizan las actividades, la Coordinadora del equipo técnico de la CUT para el AI lleva al campo el dinero en efectivo, con los riesgos que esto puede generarle. Sin embargo, sobre otros procedimientos con los que hubo dificultad, ya se ha aprendido, p. ej., a soportar los gastos, presentar facturas, deducir los impuestos de ley. Hay disposición para seguir solucionando desde las mismas organizaciones los obstáculos que se presenten*" (CUT).

Valoración

81. *Calificación alta*. El Proyecto tiene una alta eficiencia en el uso de los recursos en cuanto: **i)** La coordinación del Proyecto en Colombia permite avanzar con agilidad y oportunidad, y tener una mayor interacción con las Centrales y OS en campo para solucionar oportunamente los problemas que puedan presentarse; **ii)** la asignación de los recursos de los AI por las mismas Centrales con participación de las OS rurales a partir de sus planes de trabajo, facilita la aplicación de sus principios y lineamientos en el uso de los recursos (austeridad, apoyo mutuo entre proyectos, aportes comunes entre aliados); **iii)** la ejecución descentralizada en las Centrales Sindicales para el R1 a través de los AI, permite aprovechar su capacidad instalada en los territorios, descentralizar los recursos e implementar las acciones con un menor costo (la descentralización es un proceso en marcha por fortalecer); **iv)** los mecanismos operativos dispuestos por las Centrales les han permitido realizar las actividades programadas aún si hay retrasos en el desembolso de los recursos o en la aprobación de modificaciones presupuestales; **v)** la realización de actividades en alianza permite mayor eficiencia y multiplicar el alcance de las acciones y sus efectos; **vi)** La consideración de asuntos de género en la definición de los planes de trabajo del Proyecto, ha facilitado la participación prevalente y activa de las mujeres y el desarrollo de acciones y temas de género (y masculinidades en una de las OS rurales).

Efectividad del Proyecto (logros)

82. ***Con relación al R1*** el Proyecto ha *desarrollado* con las Centrales Sindicales, a través de los AI, los siguientes *productos acordados*, evidenciados con el análisis documental realizado para la evaluación:

- El Programa de información y comunicación sobre afiliación y mejoramiento de condiciones de trabajo dirigido a trabajadores/as (Producto 1.2), se ha desarrollado en un 40% (Informe OIT 12/18 a 5/19, pág. 8): la CUT ha informado a 275.262 personas por medio del video "Trabajo Decente en el campo", y 19.628 personas a través de su sitio web con piezas comunicativas como: cuñas radiales, boletines de prensa, afiches promocionales (Informe Técnico de la CUT marzo 18 a junio 18 pág. 3); la CTC usando las emisoras radiales en Tolima, Valle del Cauca, Atlántico y Meta, ha logrado informar a 844.200 personas (Informe OIT 12/18 a 5/19, pág. 3); esta información no se encuentra diferenciada por tipo de trabajador/a (A y NA, hombres y mujeres), sectores productivos ni regiones.

- El Programa de capacitación a promotores y promotoras sindicales para sindicalizar, promover la negociación colectiva y la mejora de condiciones laborales de NA (Producto 1.3), se ha desarrollo en un 40%: se han formado 141 promotores/as sindicales (Informe OIT 12/18 a 5/19, pág. 8). La CUT ha capacitado a 24 personas[15] (22 hombres y 2 mujeres), con herramientas como: **a)** la caja de herramientas de afiliación y negociación colectiva con enfoque rural, que define las características de la OS en el sector rural y contiene buenas prácticas aplicadas con éxito en otros países (Informe Técnico de la CTC marzo a julio 2018 págs. 1 y 2); **b)** orientación didáctica para realizar negociaciones colectivas (Informe Técnico de la CUT marzo a junio 2018 págs.1 y 5); y la CTC ha capacitado a 117 personas[16] (100 hombres y 17 mujeres), (Informe OIT 12/18 a 5/19, págs. 3 y 8).

- La estrategia para el crecimiento sindical de las Organizaciones Sindicales y el desarrollo de mecanismos para mejorar las condiciones de trabajo en el sector rural, con enfoque de género y diferenciado entre trabajadores A y NA (Producto 1.4), se ha desarrollado en un 40% (Informe OIT 12/18 a 5/19, pág. 9). La CTC ha creado 3 nuevas subdirectivas de SINTRAGROPECUARIOS para el crecimiento y fortalecimiento de las Organizaciones Sindicales, en el Tolima. La CUT ha conformado 10 comités de crecimiento (mediante visitas de acompañamiento técnico y monitoreo), integrados por promotores/as buscando que sean mujeres y jóvenes, en 8 de los 10 municipios priorizados de varios departamentos (Informe Técnico de la CUT marzo a junio 2018 pág. 3). Para la conformación de los comités la CUT ha realizado talleres en cada lugar y una escuela sindical en Cundinamarca que contiene: **a)** dos módulos de formación: mecanismos para mejorar las condiciones del trabajo rural y estrategias para el crecimiento sindical, con temas para NA (Informe Técnico de la CUT julio a nov 2018 pág. 6); **b)** diagnósticos y planes de actividades de los comités, en cuya preparación han trabajado de manera mancomunada directivos y líderes sindicales de municipios y departamentos a través de metodologías participativas, elaborados a partir de la guía del documento "Estrategia para el mejoramiento de las condiciones del trabajo rural en el post conflicto" (Informe Técnico de la CUT julio a nov 2018, págs. 7 y 8); **c)** seminario con elementos para el análisis de la realidad local y nacional sobre el futuro de la negociación colectiva en el marco del PND (Informe Técnico de la CUT julio a nov 2018, pág. 13); **d)** talleres sobre el acompañamiento a la negociación colectiva (Informe Técnico de la CUT julio a nov 2018, pág. 14).

[15] La información no se presenta diferenciada respecto al tipo de trabajador/a ni sector productivo.
[16] Idem referencia 3.

- La estrategia de acceso a programas de desarrollo productivo y mejoramiento de las condiciones de trabajo y vida de los/as trabajadores/as del sector rural con enfoque de género (Producto1.5), el cual se ha desarrollado en un 30% (Informe OIT 12/18 a 5/19, pág. 9). La CUT: **a)** ha socializado con los comités de crecimiento el documento elaborado por la OIT "Estudio diagnóstico sobre las características y condiciones de funcionamiento de las instituciones, espacios y mecanismos de participación relacionados con la promoción del Trabajo Decente y el desarrollo integral en el sector rural" el cual incluye la oferta institucional nacional, departamental y municipal en los municipios priorizados, organismos multilaterales y fondos de cooperación; **b)** ha realizado el taller "Mujeres rurales y TD", en alianza con el MADR, con participación de 17 mujeres y 1 hombre; **c)** ha realizado un taller de identificación de iniciativas productivas (Informe Técnico de la CUT julio a nov 2018, págs. 16-20); **d)** ha realizado un taller de formulación de proyectos productivos en Bogotá con 4 hombres y 4 mujeres (Informe OIT 12/18 a 5/19, pág. 9).

  La CTC: **a)** hizo un primer ejercicio de difusión de la oferta institucional por medio de la entrega de 500 impresos a trabajadores NA (afiliados a SINTRAGROPECUARIOS y FESTRACOL) con base en el documento elaborado por la OIT "Estudio diagnóstico sobre las condiciones de funcionamiento de las instituciones, espacios y mecanismos de participación relacionados con la promoción del trabajo decente en el sector rural" (Informe OIT 12/18 a 5/19, pág. 15). **b)** efectuó reuniones con trabajadores NA en el Atlántico sobre "el papel de la organización sindical para facilitar a sus afiliados el acceso a la oferta para el desarrollo productivo" (Informe OIT 12/18 a 5/19, pág. 9); c) llevó acabo un taller en Fresno Tolima con 31 personas (17 hombres y 14 mujeres), sobre formulación de proyectos productivos e identificación de pilotos de proyectos productivos a los cuales se les hará acompañamiento en el segundo AI.

Por lo anterior, se puede deducir que los productos relacionados con el R1 se han desarrollado de acuerdo con lo programado y en los tiempos establecidos.

83. Sobre la *calidad de los productos*, los/as entrevistados/as señalan que: "*Se han hecho más actividades presenciales y productos visuales que material escrito, lo cual es muy importante porque tiene más impacto para los trabajadores que el material escrito. El video que explica la negociación en el trabajo, tiene una explicación sencilla de un tema complejo para el trabajador de base, es corto para poder compartir por WhatsApp y sirve para el trabajador de campo y para ejecutivos de la CUT. Es muy útil, muestra casos y experiencias. La CUT orientó la línea y el guion técnico, y contrató las entrevistas en terreno*" (CUT). "*Parte de los productos elaborados en el curso de comunicación ha sido la propaganda para los mercados campesinos (equipos de prensa de la CUT participaron). Se han hecho mercados campesinos en las veredas del Sur, Colegio El Guavio cada 15 días. Esta experiencia se compartió en Sincelejo en otro taller de comunicación como una BP*" (FENSUAGRO CUT). "*La calidad de productos ha sido buena, el Proyecto ha hecho más de lo que se pedía: la correría para divulgar el PND fue muy valiosa y más allá de lo previsto, además, es parte de la labor de OIT. Las Centrales se han involucrado y la ven como propia. Los videos sobre la experiencia son muy buenos, con trabajo técnico sólido y materiales atractivos* (Coordinadora Proyecto SCORE OIT).

84. Con relación al *cumplimiento de los cambios esperados en el R1* a partir del uso de estos productos, *se está avanzando de forma importante en:*

- *La creación de capacidad en ambas centrales (CUT y CTC) para incrementar la afiliación rural de trabajadores/as A y NA*. Según el análisis documental, la afiliación se incrementó en 5.1% en 18 meses (la meta era 5% en 3 años), siendo mayor en la CUT: 7.01% (SINTRAINAGRO: 2.542 personas y FENSUAGRO: 76 personas)[17] y menor en la CTC: 3.11% (SINTRAAGROINDCOL: 406 personas y SINTRAGROPECUARIOS: 701 personas; de estos nuevos afiliados el 5.5% son

[17] Idem cita 3.

mujeres NA de SINTRAGROPECUARIOS) (Informe OIT 12/18 a 5/19, págs. 2 y 14). Es importante señalar que en el caso de la CUT los/as promotores/as que integran los comités de crecimiento (por OS participante) promueven la afiliación sindical en reuniones y talleres con trabajadores/as asalariados/as en el caso de FENSUAGRO y SINTRAINAGRO y no asalariados/as en el caso de FENSUAGRO (Informe Técnico de la CUT julio a nov 2018, pág. 10). La CTC está revisando su estrategia organizativa aprobada en el Congreso Nacional del Trabajo de 2015, a la que se están agregando las prácticas que se han desarrollado en este Proyecto, diferenciando entre el sector agrario y el agroindustrial (Informe Técnico de la CTC marzo a julio 2018 pág. 3). Igualmente, la CTC está promoviendo la afiliación de trabajadores del sector de la piña con SINTRAAGROINDCOL (Informe Técnico de la CTC marzo a julio 2018 pág.1).

Sobre este logro los/as entrevistados/as señalan: "*Antes no se tenían comités de crecimiento sindical, ya se tienen por subdirectivas y ellas se encargan de trabajarlos. Los comités son una forma organizada directa para la formación de nuevos sindicatos y organizaciones, para la afiliación y para la negoción colectiva: hacen diagnósticos, planes, promoción, acompañamiento y asesoría*", "*Con la formación y capacitación que se ha dado, los directivos tienen una mayor comprensión de los problemas y de los asuntos que están bajo su dominio, ven los contextos y aprenden a visualizar las dificultades; de esta forma pueden incidir mejor y se vuelven un capital político importante a largo plazo y entre más jóvenes mejor*". "*El Proyecto ha permitido llegar a más mujeres, promover su participación y ampliar el trabajo rural*" (CUT). "*El Proyecto ha contribuido a superar las disputas entre organizaciones sindicales por paralelismo sindical"* (SINTRAINAGRO y FENSUAGRO CUT – Santa Marta). "*Se ve dinamismo y liderazgo del sindicalismo en temas rurales; el Proyecto ha motivado para que los compañeros campesinos sientan que tienen apoyo en CUT y en OIT y eso ayuda a motivar el trabajo y entender que no están solos. Con la socialización, reflexión y debate frente a las propuestas del Gobierno para el sector rural y el campesino en el PND, el Proyecto ha permitido visibilizar el papel del sindicato con trabajadores asalariados y NA, propiciar el ejercicio de organización para todos, sin que se vea como una lucha dividida -sindicalizados por una parte y otros trabajadores por la otra-, en la discusión de políticas públicas para el campo. Esto ha generado que nuevas personas se acerquen al sindicato como una forma de salir adelante*" (FENSUAGRO CUT Fusagasugá). *No obstante los avances que se han logrado con el Proyecto, se puede decir que el trabajo realizado no ha sido suficiente para llegar a los trabajadores NA que no están organizados y no ha sido posible romper la cultura antisindical que impide sobre todo que las mujeres se sindicalicen, especialmente en algunos sectores como las flores*" (CUT).

- *La creación de capacidad para incrementar el número de trabajadores/as beneficiarios/as de Convenciones Colectivas de Trabajo -CCT*. Según el análisis documental, el número de trabajadores/as asalariados beneficiarios de CCT se incrementó en 1.52% en 18 meses frente a la meta del 5% para los 3 años (SINTRAINAGRO 180 trabajadores/as y SINTRAAGROINDCOL 406 trabajadores/as)[18]. Se espera un incremento sustancial en la cobertura de la negociación colectiva en 2019 con los procesos que adelantarán SINTRAINAGRO -CUT y SINTRAAGROINDCOL -CTC en los ingenios azucareros del Valle del Cauca (Informe OIT 12/18 a 5/19, pág. 15), también la CUT espera avanzar con el acompañamiento en la negociación colectiva a las empresas palmeras de Santander y Cesar (Informe 12/18 a 5/19, pág. 9). Es importante señalar que en el caso de la CUT hasta ahora ha sido la Central quien ha acompañado la presentación de pliegos de peticiones (se mencionan 4 en el transcurso del Proyecto) y las negociaciones colectivas, pero se espera que a partir del segundo AI sean los comités de crecimiento quienes hagan esta labor en cada municipio; lo mismo en el caso de la CTC, donde serían las subdirectivas de crecimiento quienes acompañen las negociaciones colectivas (Informe OIT 12/18 a 5/19, págs. 3 y 9).

  Sobre este logro los/as entrevistados/as señalan: "*Uno de los cambios importantes logrados por el Proyecto para conseguir mejores negociaciones colectivas es el aumento de la conciencia de las direcciones sindicales sobre las condiciones de trabajo en el sector rural, tanto de los hombres como de las mujeres, la*

[18] Idem cita 3.

cualificación para la negociación y el liderazgo en la negociación colectiva sobre todo de las mujeres" (CUT). "*El Proyecto ha enseñado a negociar; con las CCT realizadas se pueden ver los resultados, se han hecho negociaciones con sindicatos nuevos a través del diálogo sobre puntos concretos y las empresas están encantadas*" (SINTRAAGROINDCOL, CTC, Cali). *"Se ha logrado mostrar a las Centrales que hay formas distintas de relacionamiento con las empresas, no a partir de la queja, sino a partir de la proactividad y el pragmatismo para lograr cambios*" (Coordinadora Proyecto SCORE -OIT).

- *La creación de capacidad de las Centrales sindicales para conseguir que trabajadores/as NA participen en actividades de formación, asistencia técnica y/o créditos productivos*. Se considera, según el análisis documental, que hasta ahora las Centrales están formulando e iniciando la estrategia de acceso a programas por parte de trabajadores/as, la cual integra: **a)** difusión del mapeo de la oferta institucional realizado; y **b)** acompañamiento en la formulación y gestión de recursos de iniciativas productivas[19]. Es importante anotar que para el segundo AI la CTC prevé, con FESTRACOL, el acompañamiento a las subdirectivas de crecimiento sindical en la promoción de organizaciones de campesinos en tres municipios, (Informe Técnico de la CTC marzo a julio 2018 pág. 1).

  Sobre este logro las personas entrevistadas señalan: "*La CUT ve con buenos ojos los proyectos productivos, pero los NA no ven claro el futuro de los emprendimientos porque no ven los apoyos en comercialización que son vitales para garantizar la sostenibilidad de los resultados. Se está trabajando y creando alianzas con entidades públicas, lo que antes no se hacía, para crear mayores capacidades en proyectos productivos y tecnificar los proyectos tradicionales*" (CUT) "*El Proyecto ha ayudado a entender cómo funciona la institucionalidad y cómo se puede acceder a la oferta institucional*" (FENSUAGRO, Fusagasugá). "*La CTC y SINTRAGROPECUARIOS en conjunto con la OIT, han dado orientación para buscar la integración de la economía campesina y se han apoyado proyectos productivos con mujeres (orellanas, sacha inchi). En la alcaldía de Guachené el proyecto de orellanas ha tenido apoyo (en contabilidad, presentación de informes, financiamiento); el SENA ha apoyado en el proceso de transformación (innovado en chorizos, ceviche y lasaña) e imagen corporativa. Hay buena relación con el Ingenio Cauca que da el bagazo para la producción de la orellana y con el apoyo del Ingenio se está viendo cómo comprometer a los candidatos para que las apoyen. Antes se estaba en el colegio del Municipio en comodato y ahora se tiene planta propia, con recursos que ha apoyado el sindicato, esto es un avance grande también para las familias, en cuanto es una alimentación sana*" (SINTAGROPECUARIOS Cali). "*En el tema de proyectos productivos se pedía sin saber pedir. Con la capacitación del Proyecto se ha logrado sacar un proyecto que se creía que no daba y hoy se ve que está dando resultado*" (Plataforma de Mujeres Rurales Santa Marta - CUT). "*El sindicato nos ha ayudado a visibilizar las problemáticas que tenemos como campesinos: las deudas con el Banco Agrario y otros bancos, los bajos precios de la panela. Esto lo estamos logrando mediante diálogos directos que tenemos con el Ministerio de Agricultura, el Banco Agrario y la Red de DDHH. Estas acciones han motivado la organización, la movilización y el encuentro para debatir y formarnos, y estamos demostrando al Gobierno que el campesino ha roto el temor a la movilización, a pesar de la estigmatización de la movilización y la lucha. Como mujer* (es la secretaria de SINTRAGROPECUARIOS) *el sindicato me ha dado la oportunidad de promover la organización y salir a defendernos, de tener voto lo que es raro en el campo porque el esposo es el que manda, el de la decisión, de aprender a hacer cosas y tener proyectos para negocios propios, lo cual nos beneficia y anima a que las cosas mejoren*" (SINTRAGROPECUARIOS Tolima).

85. Aun cuando se han conseguido todos los productos propuestos:

    - Hay un manifiesto interés de ambas Centrales por trabajar de manera equitativa con hombres y con mujeres, y en incorporar mujeres y jóvenes como promotores en los comités y subdirectivas de crecimiento, que todavía no se traduce en aumento significativo de la sindicalización de mujeres tanto asalariadas como no asalariadas.
    - No es claro en los informes técnicos presentados por las Centrales Sindicales, que se haya dado una estrategia diferenciada (respecto a asalariados y no asalariados, hombres y mujeres,

[19] No es claro si también implica el acompañamiento a la implementación de pilotos, planteados en el proyecto.

regiones, sectores productivos) en las tres acciones clave de este R1: i) información y comunicación, ii) promotores y iii) crecimiento sindical para conseguir los tres efectos del resultado: afiliación, cobertura de beneficios con negociación colectiva, y cobertura de beneficios con acceso a oferta de apoyo a proyectos productivos. En el informe consolidado del Proyecto no se presentan análisis comparativos de logros conseguidos en los distintos tipos de beneficiarios, sectores productivos, regiones, ni entre Centrales, que enriquezcan la comprensión de los avances del proyecto.

- Tampoco es clara la importancia y alcance de la creación y fortalecimiento de las organizaciones campesinas en términos de los cambios esperados en el R1: aumento de la sindicalización de NA, incidencia para el acceso a la oferta institucional e incidencia con los gobiernos locales para el mejoramiento de las condiciones de trabajo en el campo.
- Cada una de las Centrales y Organizaciones Sindicales rurales participantes en el Proyecto tienen experiencias diferentes y significativas para los resultados esperados con el proyecto (tales como CCT multinivel, estrategia para sindicalización de mujeres en agroindustrias, distensión de relaciones entre sindicatos) que, si se sistematizan y comparten entre ellas, podrían potenciar mucho más los resultados logrados.

86. ***Con relación al R2***, del análisis documental se deduce que se ha avanzado en el desarrollo de los siguientes *productos* según los tiempos acordados:

- Documentos técnicos para la promoción del trabajo decente y la justicia social en el sector rural (Producto 2.1: ver Brief note, punto 5, págs. 4 y 5) se han desarrollado en un 50% (Informe 12/18 a 5/19, pág.10);
- Programa de acompañamiento y asistencia técnica a las organizaciones sindicales para promover la participación en espacios de diálogo (Producto 2.2: ver Brief note, punto 5, págs. 5 y 6), 5 OS rurales priorizadas y 2 centrales (Informe 12/18 a 5/19, pág. 2), se ha desarrollado en un 50% (Informe 12/18 a 5/19, pág. 10).
- Programa de formación para la participación e incidencia en políticas públicas de organizaciones sindicales (Producto 2.3: ver Brief note, punto 5, pág. 6), con el que se han formado 1.162 representantes de las OS, 451 (38%) son mujeres (Informe 12/18 a 5/19, pág. 2). Estas personas formadas son de las organizaciones sindicales priorizadas y también de otras organizaciones de base afiliadas a las Centrales, con lo cual se amplía significativamente el radio de acción del Proyecto, y la efectividad de las acciones de incidencia política; este producto se ha desarrollado en un 50% (Informe 12/18 a 5/19, págs. 4, 12 y 19).

87. *El Proyecto está cumpliendo el R2 con relación a:*

- El involucramiento de organizaciones sindicales en los espacios de diálogo formales e informales para la promoción del trabajo decente y la justicia social en el sector rural. Se consolidó la relación entre las OS rurales, las Centrales y la Bancada Alternativa de Senadores y Representantes, algunos de los cuales son de partidos políticos que no han sido tradicionalmente afines al movimiento sindical como los partidos Liberal, de la U, Cambio Radical y Conservador (Informe 12/18 a 5/19, págs. 2 y 20); se estableció la Mesa de Unidades Técnicas Legislativas de los Senadores y Representantes de la Bancada Alternativa, Centrales y OS rurales con acompañamiento técnico de la OIT; se llevaron a cabo tres presentaciones de las iniciativas de las OS rurales en audiencias públicas extraordinarias y ordinarias del Congreso (Informe 12/18 a 5/19, pág. 18); se elaboró la Hoja de Ruta institucional para protección, con la participación de las Centrales, OIT y OACNUDDHH.

Sobre este logro las personas entrevistadas señalan: "*Los trabajadores rurales han venido a espacios que antes no tenían: audiencias en el Congreso en diferentes Comisiones, plenarias y foros para interlocución directa, allí hablaron: eso es empoderar y darles una voz, para que el Congreso escuche la voz directa de los trabajadores; y al revés, se han llevado congresistas a reuniones de organizaciones sindicales en campo, esto es interesante porque en general los congresistas no van a reuniones sindicales. También, el Proyecto ha llevado Ejecutivos Nacionales de la Central a los sectores rurales para que escuchen las necesidades concretas del campo. No tenemos espacios de diálogo con el gobierno, pero sí en el Congreso y con varios partidos que antes no teníamos, además con ONU Mujeres, OACNUDDHH y una relación más directa entre el ejecutivo nacional y con la OIT (*CUT*). "Cuando se inició la alianza, se vio que no se había trabajado el concepto de TD en el sector rural, hoy se tiene una comprensión conceptual común para pensar la política de trabajo rural; se ven los cambios en el discurso de los dirigentes sindicales de nivel nacional y lo más interesante, de nivel territorial; se ve apropiación de temas técnicos" (*Plataforma Laboral por la Paz*). "Combinar la acción legislativa con la base social es clave. En poco tiempo el Proyecto ha hecho un buen diagnóstico del mundo laboral rural: problemas, necesidades, caracterización de la población y caracterización de las diferencias regionales; los documentos del Proyecto son documentos técnicos rigurosos construidos mediante un relacionamiento directo con los actores primarios y construidos con ellos (se ha ido mucho a región), son productos más "limpios" y por eso más pertinentes y arraigados en la realidad, parten de un elemento de confianza y cercanía, y por eso la calidad de la información es mayor y más enriquecedora, y esta información está puesta en el lenguaje espontáneo de organizaciones y personas concretas, lo que permite ver con claridad cómo se percibe el mundo rural real. El trabajo en terreno y la legitimidad de las propuestas son el plus y lo que ha hecho que tengan gran receptividad entre los congresistas: argumentos técnicos y argumentos sociales que dan más autoridad, esto ha permitido a los legisladores avanzar seriamente en el cumplimiento de derechos laborales en tanto presentan propuestas de soluciones pertinentes y viables para el contexto colombiano, con casos concretos y mecanismos para superarlos. Adicionalmente se ha colocado la problemática del mundo laboral rural y de la mujer trabajadora rural en lo legislativo y ese es otro logro importante del Proyecto, lo mismo que la creación del 'sujeto mujer' en el sindicalismo, y ahora un nuevo sujeto: 'mujer rural', "trabajadora remunerada o no", y su posibilidad de sindicalización; la caracterización del trabajo rural que hacen las mujeres, que no se reconocían ni se veían como trabajadoras; la identificación de la diferencia del trabajo doméstico rural y el trabajo doméstico urbano. Se ha apoyado la participación y acompañado las discusiones técnicas en el debate del proyecto de Ley de Pisos de PS rural impulsado por el Comité Nacional de Cafeteros, y del enfoque de género en audiencias, discusiones previas a la votación y espacios externos e internos de la Comisión Séptima"* (UTL Bancada Alternativa).

- La elaboración de propuestas con énfasis en el sector rural elaboradas por las organizaciones sindicales para incidir en el PND y PDD en clave de ODS, se está avanzando en la elaboración de la propuesta de reforma pensional alternativa y el esquema de protección a la vejez; se frenó la aprobación en el Congreso del proyecto de ley 193 S regresivo en materia de DDHH para los trabajadores rurales; se logró la eliminación de tres artículos del PND que resultaban nocivos para los trabajadores rurales relacionados con incapacidad (artículo 118), pensión de vejez y pensión de invalidez (artículo 58) y presunción de fraude en las pensiones por parte del trabajador (artículo 59); se exigieron medidas de protección a líderes sindicales ante autoridades nacionales, se reportaron violaciones a los DDHH al Comité de Libertad Sindical de la OIT, y se exigieron medidas cautelares a la CIDH.

  <u>Sobre este logro los /as entrevistados/as señalan:</u> *"El Proyecto se ha metido en el núcleo duro de la discusión de la legislatura: el PND en temas cruciales como la flexibilización laboral rural, la formalidad, la inequidad urbano rural en el mundo del trabajo y la precariedad de los trabajadores del campo en los sectores productivos relevantes: bananero, corteros" (*UTL Bancada Alternativa). "*Las organizaciones sindicales rurales se han involucrado en forma activa en la Plataforma Laboral por la Paz y es un salto cualitativo para la Plataforma incluir a las OS rurales que son voceras propias, para construir una agenda común. Las OS rurales han logrado intervenir directamente en el Congreso (se ha tenido cuidado en mostrar la diversidad de trabajadores rurales y que las afectaciones son distintas en hombres y en mujeres), han sido protagonistas y voceras y sus intervenciones han sido efectivas (se logró frenar el*

proyecto de ley del Centro Democrático y la SAC, que pretendía Pisos de PS rural y formalización rural, que ya casi se aprobaba, faltaba un debate) y esto tiene que ver con la formación que han recibido del Proyecto. Fue interesante ver, en el debate de la Comisión séptima, al expresidente Uribe discutiéndole a cada campesino sus intervenciones para frenar el proyecto de ley, eso no había pasado antes: es un acto de empoderamiento y discusión como pares sobre trabajo decente y digno, hablaron desde su lugar de trabajo, fue un debate duro con la Ministra, jefes de gremios, expresidente, sin perder la esencia de trabajadores y con contundencia en sus argumentos. Una de las víctimas de violencia sindical, les dijo que los asesinados no están ligados a guerrilleros sino a la defensa que el movimiento sindical ha hecho de la democracia y ligado a la precarización laboral (relación entre modelo económico y violencia antisindical), que ha generado el debilitamiento de las OS rurales, precarización y disminución de condiciones de vida. Aunque frenaron el proyecto, el Gobierno volvió a incluir esos artículos en el PND y ahí se volvió a dar el debate. También en las audiencias públicas estaban trabajadores debatiendo sus posiciones y argumentos, entre ellos varias mujeres rurales, para visibilizar en la agenda pública que las mujeres son parte de la escena laboral rural" (Plataforma Laboral por la Paz*). "La mayoría de las mujeres de la Plataforma no está vinculada a ninguna empresa o finca, aunque hacemos trabajo de jornaleo. Falta formación para ver cómo hacer para responder al riesgo laboral, porque el independiente y jornalero no están regulados y ven la necesidad de incidir para que se den políticas de estado de atención a ese trabajador que no está en empresa: trabajador jornalero y mujer trabajadora, el Proyecto ayuda para eso"* (Plataforma de Mujeres Rurales -Santa Marta).

88. De lo anterior se puede deducir que se ha logrado conformar un frente unido de incidencia entre los participantes del Proyecto a través del Comité de Incidencia Política, que ha permitido a las Centrales y OS rurales apropiarse y empoderarse de espacios de incidencia a nivel nacional en el Congreso de la República.

89. Se ha trabajado también la protección de líderes sindicales a través de la formación en DDHH, la ruta institucional de protección, medidas de protección y autoprotección y la búsqueda de medidas de protección con autoridades nacionales, el reporte a la OIT y las medidas cautelares ante la CIDH; en esto se ha contado con el apoyo de la OACNUDDHH.

Valoración

90. *Calificación alta*: La efectividad del Proyecto es alta, con relación a los productos y metas de los resultados esperados planteados en el ML, en tanto: **i)** se han desarrollado, a través de los AI, los productos acordados en el R1 y el R2, los cuales se consideran de alta calidad y muy útiles; **ii)** Se han creado capacidades en las Centrales y OS rurales para: **a)** incrementar la afiliación de trabajadores/as A y NA en el sector rural, aunque aún falta llegar más a trabajadores/as no organizados/as y ha sido difícil romper la cultura antisindical que impide la sindicalización, especialmente de mujeres (p. ej., en el sector de flores) y, **b)** incrementar el número de trabajadores/as beneficiarios/as de CCT; **iii)** las Centrales y OS rurales se han involucrado en espacios de diálogo formales e informales para la promoción del TD y la JS en el sector rural; y en la elaboración de propuestas para incidir en el PND y en reformas de políticas públicas como en la reforma pensional alternativa y el esquema de protección a la vejez; **v)** se consolidó la relación entre las OS rurales, las Centrales y la Bancada Alternativa del Congreso, y alianzas con otras organizaciones sociales; **vi)** se elaboró la Hoja de Ruta institucional para protección, con la participación de las Centrales, OIT y OACNUDDHH y se solicitaron medidas de protección a líderes sindicales y medidas cautelares ante la CIDH. Sin embargo, no hay información suficiente y clara que permita análisis comparativos de logros conseguidos en los distintos tipos de beneficiarios, sectores productivos, regiones, ni entre Centrales, que enriquezcan la comprensión de los avances del proyecto y los aprendizajes.

Orientación al impacto

91. Según los/as entrevistados/as, todavía el tiempo del Proyecto es muy corto para identificar y verificar impactos. Sin embargo, ya se empiezan a percibir *indicios de consecución de cambios a nivel de impactos* como el que algunas de las empresas no utilicen la tercerización para contratar trabajadores/as, que los nuevos trabajadores contratados a término fijo u ocasional sean cubiertos con los beneficios de las CCT como ha sucedido con los Ingenios Rio Paila-Castilla y el Ingenio Cauca (SINTRAINAGRO CUT Cali). Igualmente, han sido importantes para el fortalecimiento del movimiento sindical el empoderamiento en incidencia política de las Centrales y las OS rurales a nivel nacional en la discusión del PND, que ha propiciado este Proyecto como se señaló en el punto anterior, lo cual no se había conseguido hasta ahora (CUT). Así mismo, el fortalecimiento de OS rurales, como el que se evidencia p. ej., con el crecimiento de SINPEAGRICUN en nuevos municipios de Cundinamarca, especialmente en la región del Tequendama (FENSUAGRO CUT Fusagasugá).

92. Según las personas entrevistadas, aunque es difícil ver todavía cambios reales por efecto de los logros conseguidos con el Proyecto, se mencionan *indicios de impactos respecto a la igualdad de género* que ya marcan huellas profundas, como el creciente empoderamiento del enfoque de género en las Centrales y OS rurales participantes (CUT), el creciente empoderamiento de las mujeres en el movimiento sindical, en el trabajo de incidencia política de las Centrales y OS rurales y en el desarrollo de iniciativas productivas con apoyo sindical (CUT). "*Soy madre y hacer incidencia me ha costado por tener que dejar el hogar y los hijos, pero me ha servido ver que puedo hacer incidencia sin abandonar el ser mujer: me ha dado empoderamiento en temas y lo replico con otras mujeres emprendedoras y berracas, les digo que no es detrás de un gran hombre, sino al lado y caminando. Con el proyecto he aprendido cómo se hace el PND, ver los 'micos' que hay detrás y que puedo, desde el campo, hacer incidencia diciendo qué está mal y cómo hacerlo mejor, a partir de mi experiencia en la práctica. Esto me ha abierto puertas, p. ej., en la Mesa para que los acuerdos de paz se sigan dando, siempre iba un hombre y ahora soy yo, para hablar era muy tímida y ya hablo en esos escenarios y eso es un ejemplo". "Con el apoyo del Proyecto y OACNUDDHH, en el diplomado de DDHH aprendí sobre valoración del riesgo y logré aumentar la valoración del riesgo que tengo; con el analista de OACNUDDHH aprendí qué y cómo hacer, también la valoración del riesgo para la organización por ser representante legal. Todavía no ha salido la resolución, pero me han dicho que aumentó el puntaje. No sabía nada de la Ruta institucional para protección y muchos procesos tienen errores por desconocimiento de herramientas para hacer valer los derechos y eso lo vi en la capacitación y ahora puedo orientar a las demás mujeres. Aprendimos también sobre autocuidado*" (Mujeres de la Plataforma de Mujeres Rurales Santa Marta, apoyada por CUT).

93. También hay *indicios de que los Acuerdos de Implementación del Proyecto fortalecen los procesos de crecimiento y negociación colectiva de las Centrales y organizaciones sindicales rurales***.** Según los/as entrevistados/as, *"los AI son una estrategia importante porque ha generado: alto sentido de pertenencia con el Proyecto a diferencia de otros proyectos OIT y también por la forma de gobernanza en que se ejecuta el R2 con participación de otros actores. Se ha generado compromiso con el crecimiento, la descentralización de las actividades y la optimización de recursos* (Equipo OIT del Proyecto*).* "Se *ha aumentado la sindicalización, como ejercicio de un derecho fundamental, y ese es el impacto. Otro impacto real ha sido el acercamiento entre FENSUAGRO y SINTRAINAGRO, se han limado asperezas y hoy se apoyan y trabajan juntos; eran sindicatos que competían y en las primeras reuniones no se querían ni ver, pero en el marco del Proyecto han venido trabajando articuladamente. Igual entre CUT y CTC, hay espacios de interlocución entre las dos Centrales y agendas comunes, lo que sería más difícil si no existiera el proyecto" (*CUT*).*

94. Según los/as entrevistados/as, como contribución del Proyecto *al cumplimiento de los ODS, al mejoramiento de las condiciones de trabajo y de vida de los/as trabajadores/as rurales, y al cumplimiento de los derechos de los/as trabajadores/as rurales en el proceso de construcción de paz, libertad de asociación y trabajo decente* ha sido importante el fortalecimiento del sindicalismo y mantener su vigencia "*en un momento de tendencia a la derechización de las NIT. Así mismo ha sido*

*importante plantear claramente que el TD no es solo buen salario, prestaciones, formalización y negociación, sino también equilibrio entre derechos laborales, derechos de la naturaleza y derechos humanos; y poner en la discusión interna de la CUT y del sindicalismo la democracia y el bienestar tanto de los/as trabajadores /as como de las familias" (*CUT*). "El proyecto de orellanas les ha servido a las mujeres para avanzar, la orellana es un producto nuevo y han abierto espacios para investigar para qué les sirve comer las orellanas, leen estudios para mirar los nutrientes que tienen y las cantidades que deben consumir: han descubierto que la orellana es la carne del bosque, por las proteínas que tiene. Saben los beneficios, que es delicado, es fácil producirlo pero difícil mantenerlo y conservarlo. Hacen toda la labor" (*SINTRAGROPECUARIOS CTC Cali).

95. Las personas entrevistadas señalaron que, *en el marco de la construcción del MANUD, el Proyecto ha permitido incrementar la articulación y coordinación entre proyectos y esfuerzos para la incidencia en la política pública* sobre temas como: **i)** las condiciones de TD y vida digna con relación al trabajo asociado a las mujeres en el cuidado de los niños, niñas y adolescentes, los adultos mayores, la discapacidad y los enfermos crónicos (que son barreras para que las mujeres accedan al mercado laboral / sesgos en contratación); **ii)** las iniciativas para incrementar la participación de las mujeres en lo laboral (con el Ministerio del Trabajo); **iii)** los modelos o metodologías para la aplicación de la igualdad de género (ONU Mujeres).

96. Según los/as entrevistados/as, *la estrategia mixta de ejecución del Proyecto ha reforzado el rol de OIT* en el fortalecimiento de las capacidades del sector sindical, uno de los constituyentes, como mandato de OIT (Especialista OIT en Legislación Laboral). *"La OIT se ve como un aliado de los trabajadores y con el Proyecto le ha dado muy buen acompañamiento a la CUT y ha relevado su importancia a nivel nacional. Sin embargo, se ve con preocupación la pretensión de gobierno y empresarios de quitarle fuerza a las NIT y de buscar que la OIT no sea para favorecer el tripartismo sino la posición de gobierno y de los empresarios, y preocupa también que esta intención se vea reflejada en la reestructuración de la ONU y la OIT* (CUT).

Valoración

97. *Calificación alta*: **El Proyecto muestra claros indicios de orientación al impacto** con relación a: **i)** cambios en las condiciones de vida y trabajo de los/as trabajadores/as rurales (p. ej., algunas empresas ya no utilizan la tercerización para contratar trabajadores/as; los nuevos trabajadores contratados a término fijo u ocasional son cubiertos con los beneficios de las CCT); **ii)** el auto-reconocimiento de las mujeres rurales como 'trabajadoras' aunque no estén remuneradas; **iii)** un creciente empoderamiento del enfoque de género en las Centrales y OS rurales participantes, y empoderamiento de las mujeres en el movimiento sindical, en el trabajo de incidencia política de las Centrales y OS rurales, y en el desarrollo de iniciativas productivas; **iv)** fortalecimiento de procesos de crecimiento sindical y negociación colectiva en las Centrales y OS rurales. Igualmente, existen indicios de coordinación en el marco del MANUD y de fortalecimiento del rol de la OIT con la estrategia mixta de ejecución del Proyecto.

Orientación hacia la sostenibilidad

98. Como se ha mostrado a lo largo de este documento, las personas entrevistadas son evidencia de la *alta participación de las Centrales y organizaciones sindicales en la gestión del Proyecto, lo cual asegura el uso de los productos y/o servicios y la generación de cambios de mediano y largo plazo*. *"Hay protagonismo de todo el personal de la CUT en el Proyecto, se sacó de la paquidermia a organizaciones y personas en términos de construcción de tejido social, productivo y emprendimiento, apuntando a la implementación de los acuerdos de Paz" (*CUT*).*

99. El Proyecto se ha ejecutado a partir de las estructuras internas de Centrales y OS rurales, reforzándolas, complementándolas o ampliándolas, y a partir de las personas responsables de su funcionamiento, formándolas y fortaleciendo sus capacidades e involucrándolas de manera directa

en la ejecución de las acciones del Proyecto, ya sea a través de los AI para el R1 o a través del Comité de Incidencia para el R2, esto es parte de la *estrategia de salida que da claridad sobre las posibilidades de sostenibilidad de los resultados alcanzados*. "*La descentralización de la ejecución de la estrategia de crecimiento sindical como responsabilidad de los comités de crecimiento (subdirectivas en el caso de la CTC), ha generado nuevos liderazgos y conocimiento del entorno y del territorio. Es una estrategia que se debe seguir fortaleciendo" (*CUT*).* Los procesos que impulsa el Proyecto como la sindicalización y negociación colectiva, son procesos de la naturaleza y misión de las Centrales y OS rurales, lo cual asegura per se su sostenibilidad, "e*l aumento de sindicalización, es sostenible; además les abre los ojos a los trabajadores rurales frente a sus derechos y eso es sostenible en el tiempo, la sindicalización no es reversible, impacta la vida; también el fortalecimiento de la organización es sostenible; siempre al afiliarse se vuelve cadena, afilian más" (*CUT*).* Otros procesos promovidos por el Proyecto como la incidencia política, para la garantía de derechos laborales tanto en favor de los/as trabajadores/as asalariados/as como de los/as NA, y para la creación de empresas de economía solidaria, están siendo apropiados y empoderados de manera creciente durante la ejecución del Proyecto (como se puede ver en lo expresado por las personas entrevistadas planteados en apartes anteriores) lo cual garantiza su sostenibilidad una vez termine el Proyecto. Así mismo, el Proyecto ha propiciado alianzas que han demostrado tanto a las Centrales y OS rurales, como a los mismos aliados que son funcionales y muy necesarias para los propósitos de ambos, en este momento y en el futuro. Estas condiciones creadas por el Proyecto aseguran la sostenibilidad de los resultados alcanzados una vez finalice. "*Hay entrenamiento de capacidades y creación de alianzas y eso favorece la sostenibilidad"* (Especialista OIT en Legislación Laboral).

100. En cuanto a la creación de *mecanismos para asegurar la sostenibilidad de los cambios positivos alcanzados respecto a género,* el Proyecto ha procurado que en las estructuras creadas al interior de las OS rurales como los comités y las subdirectivas de crecimiento sindical estén integradas por mujeres y hombres, y el Proyecto ha formado a promotores y promotoras para cumplir estos roles, lo cual asegura la sostenibilidad de las mujeres en estos espacios y el enfoque de género que lideran, como parte de su rol de promotoras. **"***En cuanto a género, hacia el interior de la Central hay discusión sobre el tema y se debe continuar (incluyendo diversidad étnica). Se ha ganado en reconocimiento de esa situación y es transversal, se han dado avances en el debate y en la presencia de la mujer en el proceso. Este Ejecutivo está trabajando mucho en la discriminación positiva y están pendientes para que se aumente la tendencia de participación de mujeres y jóvenes. Es una lucha permanente al interior"* (CUT). Así mismo, los emprendimientos de mujeres que se apoyan son de iniciativa de las mismas mujeres y por lo tanto son ellas quienes usan los productos y servicios que les proporciona el Proyecto, lo cual asegura también la sostenibilidad de los cambios que se consigan por esta vía.

101. *Las Centrales y OS rurales están empoderando en sus enfoques, políticas y procedimientos los cambios generados por el Proyecto*. **"***Lo hecho por el Proyecto está dentro de las estrategias de la CUT: el TD es sustancial a su agenda laboral, de manera que se aspira poder incorporarlo en todas las actividades que se hagan con o sin OIT, y se tiene un equipo de Proyectos que se ha fortalecido con este enfoque. El Proyecto le ha dado mejor contexto a la actividad de la CUT y de las organizaciones sindicales. Ha ayudado a la CUT como Central, a profundizar en el sector rural, no se tenía experiencia en sector rural en el país y en algunas regiones; hay un mejor conocimiento de las necesidades como organización sindical respecto al sector rural"* (CUT).

102. *Las Centrales sindicales incorporan el plan de trabajo para el R1 del Proyecto en su planificación general e involucran, de forma directa o indirecta, sus propias estructuras organizativas en la ejecución del R1.* **"***En el marco del Proyecto se desarrolló la Asamblea Departamental de SINPEAGRICUN (afiliado a FENSUAGRO y por ello a la CUT) donde se discutieron ideas frente al plan de trabajo y a vincular los objetivos del Proyecto al plan de trabajo de la organización"* (FENSUAGRO CUT Fusagasugá).

103. *La estrategia adoptada para el logro del R2 ha sido apropiada por las Centrales y sus organizaciones sindicales rurales.* *"El proceso de incidencia organizado por el Proyecto ha sido altamente cualificado: articuló las organizaciones, las organizaciones articuladas diseñaron la estrategia de cómo hacer la incidencia, y de forma consciente y pensada prepararon los temas e insumos alimentados desde lo territorial por los mismos trabajadores rurales, y utilizaron estos insumos para darle fuerza a su voz en los espacios del Congreso. No hay antecedentes de este nivel de gestión consciente y organizada"* (UTL Bancada Alternativa).

104. *Los productos, usos de los productos y cambios generados por el Proyecto están escalando a otras organizaciones y sectores rurales.* *"Las acciones y temas del Proyecto han ido más allá por la estrategia de incidencia y el por el cofinanciamiento con otros proyectos de OIT, permitiendo mayor presencia territorial. De esta forma, los interlocutores del Proyecto se han convertido en interlocutores de otros proyectos de OIT y a través de ellos, en interlocutores de otras organizaciones y sectores rurales"* (Especialista OIT en Legislación Laboral).

105. Como se mencionó anteriormente en el criterio de eficacia, todavía el Proyecto no avanza suficientemente en la sistematización para la gestión de aprendizajes, ni en la incorporación de aprendizajes y Buenas Prácticas en su ejecución ni en el diseño de otros proyectos.

Valoración

106. *Calificación alta*: La orientación a la sostenibilidad es alta, dado que: i**)** se está dando una alta participación de las organizaciones sindicales que asegura el uso de los productos y/o servicios y la generación de cambios; **ii)** hay especificada una estrategia de salida: **a)** relación directa de las OS con la Plataforma Laboral por la Paz y las UTL de la Bancada Alternativa al servicio de la agenda política de las Centrales, **b)** participación activa de las Centrales y OS rurales en espacios de incidencia nacional y territorial; **iii)** se han previsto mecanismos que aseguran la sostenibilidad de los cambios respecto a género; **iv)** las Centrales y OS rurales están empoderando los cambios generados por el Proyecto en sus enfoques, políticas y procedimientos: han incorporado el plan de trabajo para el R1 y han adoptado la estrategia para el logro del R2; **v)** los productos, uso de los productos y cambios generados por el Proyecto están escalando a otras organizaciones y sectores rurales. Sin embargo, todavía el Proyecto no avanza suficientemente en la sistematización para la identificación y gestión de aprendizajes.

Conclusiones

107. **C 1.** Según el análisis documental realizado y la percepción de las personas entrevistadas, la ejecución del Proyecto está bien orientada para conseguir los resultados esperados en cuanto muestra altos niveles de valoración para cada uno de los criterios de evaluación trabajados. Se concluye que el Proyecto es altamente pertinente, el diseño de su intervención es válido, ha dispuesto una estructura de gestión eficaz para su ejecución, los recursos se han manejado con eficiencia, y muestra claros indicios de orientación al impacto y a la sostenibilidad.

108. **C 2.** El reto de coejecución como parte de una estrategia mixta de ejecución[20] del Proyecto acordada entre el donante, la OIT y las Centrales sindicales, ha sido exitoso tanto con relación al R1, sobre todo a partir de la experiencia descentralizada de la CUT, como con relación al R2. Esta estrategia mixta de ejecución se considera una buena práctica que debería ser sistematizada para replicarla y escalarla en otros proyectos y en otras experiencias de las Centrales, la OIT y el donante.

[20] Es estrategia mixta de ejecución en tanto el R1. es coejecutado con las Centrales y OS rurales mediante los Acuerdos de Implementación, y el R2. es ejecutado directamente por el equipo de la OIT.

109. **C 3.** Asuntos como el desigual nivel de gestión de los AI por parte de las Centrales (descentralizado en una y más centralizado en otra), requiere de apoyos diferenciados a cada una de ellas por parte del Equipo OIT del Proyecto, y hacer arreglos de gestión igualmente diferenciados para cumplir eficientemente las metas y el tiempo de presentación de los Informes de ejecución técnica y financiera. De esta manera se puede potenciar el éxito del Proyecto y evitar que se generen afectaciones negativas en la gestión general del mismo. Las condiciones particulares de la autogestión descentralizada en campo requiere una mayor adecuación de los procesos administrativos de la OIT, aunque las dificultades se han ido solucionando por la disposición al aprendizaje administrativo y al mejoramiento de los procesos por parte de las Centrales, y la disposición al diálogo para afrontar las dificultades por parte de la OIT, evitando que se limite la ejecución del Proyecto.

110. **C 4**. Respecto al seguimiento, evaluación y sistematización se observó mayor énfasis en la rendición de cuentas (con la presentación de los informes técnicos y financieros) que en el aprendizaje, tanto de parte de las Centrales como de parte del equipo OIT. Es decir, estos procedimientos *se han centrado más en la verificación de las actividades y el cumplimiento de las metas cuantitativas* acordadas en el Marco Lógico y en los AI (cuyas actividades y metas se derivan coherentemente de las del Marco Lógico) *que en el análisis comparativo de los procesos que está impulsando el Proyecto con su enfoque diferencial y los cambios diferenciados generados en ellos*. Para potenciar el aprendizaje es importante analizar la ejecución del Proyecto teniendo en cuenta las diferencias (en el cómo y por qué se dan o no los cambios esperados) entre sectores productivos (agroindustriales y campesinos), territorios, y características sociales y culturales de los trabajadores (enfoque diferencial de género, étnico y generacional). Mirar en perspectiva y de manera comparativa cómo se están desarrollando estos distintos procesos, qué logros, resultados y cambios se están consiguiendo con cada uno de ellos, en dónde se dan más, en dónde menos, cuáles son las causas de esta situación desigual, cuáles son los resultados no esperados que se están generando y por qué, cómo se adecuan las estrategias de intervención para cada proceso y cómo se pueden ajustar de acuerdo a las exigencias de cada uno, cuáles son los aprendizajes por proceso y las Buenas Prácticas que hay que sostener, replicar y escalar en función del desarrollo exitoso de cada proceso. Esto es algo que todavía el Proyecto no logra realizar. Para lograrlo, se tendrán que hacer arreglos de gestión importantes que consoliden una estructura o sistema adecuado de seguimiento, evaluación y sistematización para el aprendizaje como: aplicar indicadores cualitativos y cuantitativos para la valoración diferenciada de los procesos, adecuar la Línea de Base en función de ellos, y desarrollar herramientas de reporte de información, sistematización y gestión de conocimiento que se puedan aplicar, de manera coordinada y útil, en cada una de las Centrales y el Equipo OIT del Proyecto para ir aprendiendo (a medida que se rinden cuentas) sobre el avance por proceso de cada Central y del Proyecto en general.

111. **C 5.** La incorporación de la valoración de riesgos en el sistema de seguimiento, evaluación y sistematización es algo que debe trabajarse con mayor énfasis en lo que resta del Proyecto, teniendo en cuenta los mecanismos para contrarrestarlos planteados en la matriz de riesgos del ML. De manera particular, está pendiente trabajar "la elaboración del documento, concertado entre Centrales y Organizaciones Sindicales rurales, sobre conceptualización del Trabajo Decente en el sector rural" lo cual se considera muy relevante dadas las diferencias de conceptos y enfoques sobre este tema, y es crucial para el éxito del Proyecto, como se pudo comprobar durante la evaluación.

IV. LECCIONES APRENDIDAS

112. **LA 1.** Para asegurar la *implementación exitosa y sostenible de proyectos de incidencia política de las Centrales y OS*, el apoyo de la OIT debe estar orientado en mayor grado, a facilitar la creación y articulación de escenarios de debate público en diferentes niveles e instancias, en los cuales se generen procesos participativos de elaboración de insumos técnicos para la incidencia, y, en menor grado, a centrar el apoyo en la contratación de consultores expertos para la elaboración de documentos técnicos y su presentación en foros (como ha sido lo tradicional). "*Los proyectos de incidencia como este no se pueden pensar solo como AT, deben sacarse del formato de documentos, y dar más énfasis a la articulación en plataformas, aunque esto puede requerir tiempo mayor y recursos para que queden sujetos políticos claros y políticas públicas construidas colectivamente; lo clásico ha sido expertos, documento y foro. Es importante también articular escenarios de debate político en diferentes niveles e instancias, no solo el Congreso sino también con Ministerios y con empresas. El debate en el Congreso anima el debate en las empresas*" (CUT).

113. **LA 2**. *La incidencia política de las centrales y las OS es exitosa*, si se cumplen las siguientes condiciones:

- Relacionamiento cercano entre los Ejecutivos nacionales de las Centrales, las OS Rurales de primer y segundo grado a nivel territorial, y las organizaciones sociales, a través de la integración en *Comités de Incidencia Política*.
- Conformación de masa crítica en todos los niveles territoriales en torno a propuestas y agendas, a través de talleres de formación promovidos por los comités o subdirectivas de crecimiento sindical como parte de su trabajo de incidencia.
- Posicionamiento de las propuestas y la agenda sindical en la opinión pública, a través de campañas de comunicación con mensajes claves por tipo de público, y la conformación y utilización de redes sociales para la difusión y motivar la movilización.
- Articulación de acciones con el Poder Legislativo mediante el apoyo de congresistas afines a las Centrales (para convocatorias, construcción de agendas de intervenciones, difusión de información en medios de comunicación, definición de mensajes claves, ruedas de presa), a fin de lograr la aprobación de audiencias públicas y debates de control político en diferentes comisiones del Congreso.

114. **LA 3**. *La construcción de capacidades es efectiva, se apropia en la práctica y es sostenible*, si:

- Se involucran los Ejecutivos de las Centrales en las actividades y procesos de formación, como: priorización de temas, preparación de talleres o encuentros, definición de agendas, construcción de la imagen de convocatorias, selección de participantes y realización de las convocatorias.
- Se diseñan programas de formación temática específica y diferenciada por tipo de trabajadores/as, e incluso por territorios, en tanto estos programas tienen un impacto mucho mayor que los programas de formación homogénea.
- En los programas de formación se fomentan espacios de intercambio entre los líderes sindicales de los territorios priorizados, los equipos técnicos de las Centrales y los miembros de los Comités Ejecutivos Nacionales, con el fin de determinar las necesidades específicas de las Organizaciones Sindicales rurales y formular planes de trabajo pertinentes (formación participativa).

V. BUENAS PRÁCTICAS

115. **BP 1.** Las Subdirectivas o Comités de Crecimiento como estructuras incorporadas a las OS rurales, a cargo de promotores/as formados/as por el Proyecto, y que tienen como responsabilidades las labores centrales de la estrategia del Proyecto: la sindicalización, la negociación colectiva, la incidencia desde la base y el apoyo a las asociaciones de trabajadores NA sindicalizados. Estas instancias son el puente entre trabajadores/as, OS rurales y las Centrales.

116. **BP 2.** El Comité de Incidencia, como espacio propio de los trabajadores donde convergen las Centrales y las OS rurales de cada Central, para acordar y establecer apuestas, estrategias y agendas comunes de incidencia. Además, es el espacio desde donde se hacen las alianzas y articulaciones con los aliados para la incidencia. Igualmente, es el espacio de construcción, con los aliados, de los temas y propuestas para la incidencia, y la argumentación técnica y social de las propuestas, con base en los insumos recogidos y expresados por los/as mismos/as trabajadores/as en sus territorios.

117. **BP 3.** La sistematización en la marcha (no al final del Proyecto), incluida de forma explícita desde el diseño como herramienta fundamental para identificar, elaborar y visibilizar las experiencias y prácticas de las Centrales realizadas a través de los A y de las OS rurales. La sistematización en la marcha permite no solo hacer ajustes pertinentes y oportunos, sino especialmente, potenciar el logro de los cambios y transformaciones sociales esperadas con el Proyecto.

VI. RECOMENDACIONES

Para el Equipo OIT del Proyecto y los Equipos técnicos de las Centrales

118. **R 1.** Establecer un sistema de seguimiento, evaluación y sistematización para el aprendizaje que incluya los procesos que está impulsando el Proyecto con su enfoque diferencial, a fin de valorar, de manera objetiva y verificable, el avance en los cambios generados en la situación de los/as trabajadores/as rurales. El sistema debe contener al menos: indicadores cualitativos y cuantitativos; una Línea de Base en función de verificar avances diferenciados en los procesos; herramientas de reporte de información, y herramientas de sistematización y gestión de conocimiento útil para la rendición de cuentas y el aprendizaje en cada Central y en la OIT. Además, debe incluir un plan para la ejecución del sistema. Esta recomendación está relacionada con la Conclusión 4. *Prioridad alta. Inmediata*.

119. **R 2.** Incorporar en el sistema de seguimiento, evaluación y sistematización de procesos, la valoración de los riesgos, particularmente el referente a las diferencias de conceptos y enfoques existentes al interior de las Centrales y OS rurales y entre estas, sobre el TD rural. En particular, trabajar un documento concertado entre Centrales y OS rurales sobre conceptualización del Trabajo Decente en el sector rural. Esta recomendación está relacionada con la Conclusión 5. *Prioridad alta. Corto plazo*.

Para el Equipo OIT del Proyecto

120. **R 3.** Realizar una revisión integral de los Informes de avance entregados por las Centrales y enviar la retroalimentación consolidada de todos los aportes OIT, a fin de optimizar el tiempo de ajuste y aprobación de los informes, soporte de los desembolsos para los AI. Esta recomendación está relacionada con la Conclusión 3. *Prioridad alta. Corto plazo*.

Para el Equipo OIT del Proyecto y el Especialista ACTRAV

121. **R 4.** Realizar una revisión integral de los Informes de avance entregados por las Centrales y enviar la retroalimentación consolidada de todos los aportes OIT, a fin de optimizar el tiempo de ajuste y aprobación de los informes, soporte de los desembolsos para los AI. Esta recomendación está relacionada con la Conclusión 3. *Prioridad alta. Corto plazo*.

Para la Administración OIT en Lima y el equipo del proyecto

122. **R 5.** Mantener la disposición al diálogo y la creación de acuerdos sobre procedimientos administrativos, para resolver las dificultades existentes en el manejo de los recursos, dadas las condiciones y limitaciones de campo en el país. Esta recomendación está relacionada con la C 3. *Prioridad alta. En el período que resta de ejecución del Proyecto*.

VII. ANEXOS

Anexo 1. Listado de personas participantes en la evaluación

Las personas entrevistadas durante la evaluación fueron:

Ejecutivos Nacionales de la Centrales Sindicales

- CTC:
  - Presidente
  - Secretaria General
  - Ejecutiva Nacional, Directora del Departamento de Educación
  - Ejecutiva Nacional, Directora del Departamento de Proyectos (coordinadora del equipo técnico del AI)
  - Asesora del Departamento Jurídico

- CUT
  - Presidente
  - Fiscal
  - Ejecutivo Nacional, Director del Departamento de Investigaciones y Proyectos
  - 1 Ejecutivo Nacional
  - Abogada de incidencia
  - Coordinadora del equipo técnico para el AI del Proyecto
  - Asistente administrativa para el AI del Proyecto

Representantes de Sindicatos Rurales

- FESTRACOL
  - Enlace técnico del Proyecto

- SINTRAAGROINDCOL
  - Presidente y enlace técnico del Proyecto
  - Secretario General

- SINTRAGROPECUARIOS
  - Presidente
  - 5 ejecutivos

- FENSUAGRO
  - Enlace técnico para el Proyecto
  - 3 ejecutivos

- SINTRAINAGRO
  - Secretario General
  - 3 ejecutivos

Trabajadores/as beneficiarios

- 7 representantes de la Plataforma de Mujeres Rurales

- 39 trabajadores/as afiliados/as a las Organizaciones Sindicales rurales participantes en el Proyecto

Donante

- Asesora Económica y Comercial de la Embajada de Noruega

Aliados

- Oficial Nacional de Programas de ONU Mujeres
- 4 integrantes de las UTL de la Bancada Alternativa en el Congreso de la República
- 3 integrantes de la Plataforma Laboral por la Paz: Viva la Ciudadanía, FES Colombia, Centro de Solidaridad AFL-CIO

Staff de la Oficina de OIT en Colombia

- Especialista en Legislación Laboral y Administración del Trabajo
- Coordinadora nacional del Proyecto "Promoción del cumplimiento de las normas internacionales del trabajo en Colombia"
- Coordinadora Nacional del Proyecto SCORE
- Coordinadora del Proyecto Safe Youth
- Equipo Técnico del Proyecto (Coordinadora y Asistente Administrativa)

Staff de la Oficina Regional de OIT para los Países Andinos

- Especialista ACTRAV
- Oficial de Programación
- Directora de la evaluación

Anexo 2. Teoría de Cambio del Proyecto

La **hipótesis de cambio** (efectividad e impacto) es la siguiente:

<table>
<tr><th colspan="2">IMPACTO</th></tr>
<tr><td>Se consiguen los siguientes cambios en los derechos de los trabajadores del sector agropecuario</td><td>i. Nuevos trabajadores afiliados a organizaciones sindicales
ii. Más trabajadores cubiertos por CCT
Propuestas de organizaciones sindicales para promover TD y JS incorporadas en políticas públicas y legislación nacional y local</td></tr>
<tr><th colspan="2">EFECTOS</th></tr>
<tr><td rowspan="3">
Si se logran los siguientes Resultados:
 </td><td>1. Centrales sindicales fortalecidas, es decir, con capacidad para:
a. Incrementar la afiliación de trabajadores y trabajadoras rurales a sus organizaciones
b. Incrementar el número de trabajadores y trabajadoras rurales beneficiarios de cct
c. Conseguir que trabajadores/as na participen en actividades de formación, asistencia técnica y/o créditos productivos
d. Promover cambios en trabajadores/as rurales asalariados/as y NA según autopercepción de las organizaciones</td></tr>
<tr><td>2. Organizaciones sindicales involucradas en espacios de diálogo formales e informales para la promoción del Td y la JS en el sector rural, es decir, con:
a. Propuestas elaboradas por las organizaciones sindicales para incidir en el PND y PDD en clave de objetivos de desarrollo sostenible
b. Capacidad para participar en espacios de diálogo según autopercepción de las organizaciones</td></tr>
<tr><td>3. Los procesos para lograr los dos resultados se interrelacionan sinérgicamente, es decir, si el incremento de capacidades de las organizaciones sindicales fortalece la incidencia y, a su vez, la participación en espacios de incidencia favorece el reconocimiento de las organizaciones sindicales en distintos niveles territoriales y, ello facilita el incremento en la sindicalización</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Se consiguen los Resultados

Si se logran los siguientes cambios por uso de los productos o servicios del Proyecto
 </td><td>1. Con relación al Resultado 1:
a. Personas informadas sobre afiliación y mejora de condiciones (I-P1.2)
b. Promotores y promotoras capacitados para sindicalizar a nuevos miembros, promover negociación colectiva y mejora de condiciones laborales de una manera que tengan en cuenta cuestiones de género (I-P1.3)
c. Centrales sindicales implementando estrategias para el crecimiento sindical en sector rural y desarrollando mecanismos diseñados por ellas para mejorar condiciones de trabajo (I-P1.4)
d. Centrales sindicales implementando estrategias diseñadas por ellas de acceso a programas de desarrollo productivo y mejoramiento de condiciones de trabajo y de vida de trabajadores y trabajadoras rurales no asalariados con enfoque de género (I-P1.5)</td></tr>
<tr><td>2. Con relación al Resultado 2.
a. Organizaciones sindicales que reciben acompañamiento y asistencia técnica (con base en documentos técnicos elaborados por OIT-P2.1)
b. Organizaciones sindicales que reciben apoyo de agencias del SNU, Organizaciones de la Sociedad Civil e instituciones públicas aliadas para la participación en espacios de diálogo (IP2.2)
c. Representantes, trabajadores y trabajadoras afiliados formados para la participación e incidencia en políticas públicas (IP2.3) con base en documentos técnicos – P2.1</td></tr>
<tr><td></td><td>1. Por parte de las Centrales:
a. Programa de información y comunicación dirigido a trabajadores y trabajadoras sobre afiliación y mejoramiento de condiciones de trabajo (producto 1.2)</td></tr>
</table>

Se consiguen los ***cambios por uso de los Productos y Servicios*** *Si se desarrollan los siguientes* ***Productos o Servicios***	b. *Programa de capacitación a promotores y promotoras sindicales* para sindicalizar, promover negociación colectiva y mejora de condiciones laborales de NA (producto 1.3) c. *Estrategia para el crecimiento sindical y desarrollo de mecanismos para mejorar las condiciones de trabajo en el sector rural*, con enfoque de género y diferenciado: asalariados y NA (producto 1.4) d. *Estrategia de acceso a programas de desarrollo productivo y de mejoramiento de las condiciones de trabajo y de vida de trabajadores y trabajadoras* con enfoque de género (P1.5)
	2. Por parte del Equipo Técnico de la OIT a. *Programa de capacitación técnica y financiera* a representantes sindicales para el diseño, implementación y seguimiento de AI (P1.1) b. *Sistematización de la experiencia* de fortalecimiento sindical con enfoque de género (P1.6) c. *Documentos técnicos* para la promoción del Trabajo Decente y la Justicia Social en el sector rural (P2.1) d. *Programa de acompañamiento y asistencia técnica* a las organizaciones sindicales para promover participación en espacios de diálogo (P2.2) e. *Programa de formación para la participación e incidencia* en políticas públicas de organizaciones sindicales (P.2.3)

Hipótesis de gestión (eficacia y pertinencia).

Se consiguen los cambios esperados:

- ✓ Sí para el R1 la ejecución del Proyecto se hace con las Centrales sindicales y:
  - Las Centrales ejecutan parte de las actividades para el desarrollo de los productos y servicios (1.2 a 1.5) relacionadas con su propio fortalecimiento
  - Se subscriben AI entre OIT, Centrales y organizaciones (I-P1.1)
  - Cada Central elabora planes de trabajo y presupuestos en armonía con los productos 1.2 a 1.6
  - Hay un Plan de asistencia técnica de la OIT a cada una de las Centrales para la ejecución del AI y para los reportes preliminares y finales
  - La OIT capacita representantes sindicales hombres y mujeres en gestión basada en resultados, reglas financieras y técnicas para la firma y seguimiento de los AI (I-P1.1)
  - La ejecución de las Centrales se hace de manera diferenciada entre la CUT (SINTRAINAGRO y FENSUAGRO) y la CTC (FESTRACOL, SINTRAAGROINDCOL y SINTRAGROPECUARIOS)
  - La OIT presta apoyo técnico, capacitación y asistencia de manera articulada entre el Equipo del Proyecto, otros proyectos de la OIT en Colombia y los especialistas de la Oficina Regional (Equipo de la OIT para países andinos, ACTRAV)

- ✓ Sí para el R2:
  - Se crea como estrategia un "Comité de Incidencia" conformado por representantes de las cinco organizaciones, miembros del Comité Ejecutivo de la CUT y la CTC, equipos jurídicos de ambas centrales, y equipos técnicos de los proyectos,
  - Si en el marco de este Comité se priorizan temas cada año y se determinan acciones a llevar a cabo a nivel nacional y territorial;
  - Si el involucramiento en espacios de diálogo e incidencia se hace en alianza con agencias del SNU, con OSC y con instituciones públicas del Estado;
  - Si hay un enfoque de género;

- Si hay un enfoque diferencial: asalariados y NA, trabajadores de plantaciones agrícolas (banano, caña, café, palma, arroz) y trabajadores de agricultura campesina y cultivos originarios.

Hipótesis de operación (eficiencia). Son hitos del Proyecto:

- AI suscritos
- Representantes de las centrales con capacidades para ejecutar los AI
- Trabajadores/as y promotores/as con capacidades para conseguir el R1
- Representantes y aliados con capacidades para conseguir el R2
- Alianzas creadas para conseguir el R2
- 1 propuesta para incidir en el PND
- 1 propuesta para incidir en cada departamento priorizado
- 1 espacio de diálogo nacional en el que se participa
- 1 espacio diálogo local en departamentos priorizados en el que se participa
- Sistematización de la experiencia por cada una de las centrales

Anexo 3. Enfoque diferencial aplicado

El enfoque diferencial planteado por el Proyecto hace referencia a los distintos procesos que pretende impactar para contribuir con el Resultado de Impacto del Proyecto (el mejoramiento del cumplimiento de los derechos de los/as trabajadores/as rurales en el proceso de construcción de paz del país).

Estos distintos procesos se refieren a su vez a los distintos tipos de trabajo existentes en el sector rural los cuales implican diversas condiciones laborales y de vida para los/as trabajadores/as del campo. En ese sentido, se considera que es distinta la situación laboral de las mujeres a la de los hombres, la de los adultos a la de los jóvenes; e igualmente es distinta la situación de los/as trabajadores/as asalariados a la situación de los/as trabajadores/as no asalariados/as; y la situación de los/as trabajadores/as asalariados/as pertenecientes a los diferentes sectores productivos (banano, flores, caña, palma);y la de estos y la situación de los/as trabajadores/as no asalariados/as de la agricultura familiar y campesina de cultivos originarios, a la de los/as trabajadores/as no asalariados/as organizados (en organizaciones asociativas o solidarias) que desarrollan proyectos productivos. Así mismo, las condiciones de los/as trabajadores/as son diferentes según las regiones donde viven, por las características particulares culturales (étnicas) existentes.

El Proyecto se ha propuesto impactar estas distintas situaciones, en 4 sectores productivos y lugares priorizados de 4 regiones (13 departamentos), a partir de la acción de dos centrales diferentes (CUT y CTC) y cinco organizaciones sindicales rurales: SINTRAINAGRO y FENSUAGRO de la CUT, y FESTRACOL, SINTRAGROPECUARIOS y SINTRAAGROINDCOL de la CTC. Igualmente, el trabajo de incidencia política se realiza en diferentes escenarios, frente a diferente tipo de actores (legisladores, gobernantes nacionales y locales, Ministerio Público, tripartismo, cortes, organismos internacionales) y con diferente tipo de aliados: convergencias de OSC, instituciones públicas, agencias del Sistema de UN y proyectos de la OIT.

Por lo tanto, para conseguir un mayor impacto es importante tener en cuenta estas diferencias en el diseño y ejecución estratégica de la intervención (estrategias diferenciadas), así como, en el seguimiento, evaluación y sistematización (recolección y análisis de información desagregada según esas tipologías y analizada en forma comparativa entre ellas) para el aprendizaje sobre el cómo y por qué se dan o no los resultados esperados en cada uno de los procesos y de manera comparativa entre ellos, con fin de medir la efectividad real del Proyecto, y analizar los factores que lo explican.

Por lo anterior, durante la evaluación interna intermedia la aplicación del enfoque diferencial implicó recoger las *percepciones* de personas representantes de esas diversas situaciones sobre si se aplicaron estrategias de acción diferenciadas, para valorar, mediante un análisis comparativo, qué logros, resultados y cambios se están consiguiendo con cada uno de ellos en los distintos tipos de destinatarios/beneficiarios, en dónde se dan más, en dónde menos, cuáles son las causas de estas diferencias, cuáles son los resultados no esperados que se están generando y por qué.

Producto de ese análisis se generan aprendizajes concretos y Buenas Prácticas que permiten ajustar las estrategias para asegurar el desarrollo exitoso de cada proceso y por ende del proyecto.

Anexo 4. Templates de Lecciones Aprendidas

OIT plantilla de Lecciones Aprendidas **Título del proyecto: Strengthening of rural trade union organization in post conflict Colombia** **TC/SYMBOL: COL/17/01/NOR** **Nombre de Evaluadora: Gloria Vela** **Fecha: Mayo a Julio 2019** **La siguiente lección aprendida fue identificada durante la evaluación. Más información explicativa se encuentra en el texto del informe de evaluación.**	
Elemento LA	**Texto**
Breve descripción de la lección aprendida (ligada a una tarea o acción específica)	*Sobre la implementación de proyectos de incidencia política de las Centrales y OS*. Para asegurar la implementación exitosa y sostenible de proyectos de incidencia política de las centrales y OS, el apoyo de la OIT debe estar orientado, en mayor grado, a facilitar la creación y articulación de escenarios de debate público en diferentes niveles e instancias, en el marco de los cuales se generen procesos participativos de elaboración de insumos técnicos para la incidencia, y, en menor grado, a centrar el apoyo en la contratación de consultores expertos para la elaboración de documentos técnicos y su presentación en foros, como ha sido lo tradicional.
Contexto y cualquier pre-condición relacionada	Dado que la incidencia política es el resultado esperado del Proyecto, es muy importante que se creen condiciones efectivas para la consecución del propósito, por lo cual la generación de escenarios de diálogo e incidencia es determinante. Se considera que el apoyo de la OIT para facilitar la generación y articulación de escenarios de diálogo e incidencia es parte de su rol y es una labor muy pertinente que debe realizar.
Usuarios meta / Beneficiarios	Las Centrales y OS rurales
Retos/lecciones negativas – Factores causales	Sin escenarios de diálogo e incidencia es muy difícil conseguir el resultado esperado del Proyecto. Así mismo sin el apoyo activo y directo de la OIT es muy difícil la creación de escenarios, dadas las reticencias existentes en el país al cumplimiento de las Normas Internacionales del Trabajo.
Éxito/Cuestiones positivas – Factores causales	Considerando el reconocimiento y peso internacional de la OIT en el país, es muy probable que la labor de facilitación de la OIT en la generación y articulación de escenarios de diálogo e incidencia sea exitosa. Esta labor por parte de la OIT es mucho más pertinente para la consecución de los propósitos del Proyecto, que la simple elaboración de documentos técnicos como insumo para la incidencia.
Cuestiones Administrativas de la OIT (personal, recursos, diseño, implementación)	La aplicación de esta LA exige que el diseño de este tipo de proyectos tenga en cuenta, como acción principal de apoyo por parte de la OIT, la facilitación de la generación y articulación de escenarios de diálogo e incidencia, para lo cual deberá contar con un Equipo Técnico de apoyo con esta capacidad y habilidad.

OIT plantilla de Lecciones Aprendidas

Título del proyecto: Strengthening of rural trade union organization in post conflict Colombia
TC/SYMBOL: COL/17/01/NOR

Nombre de Evaluadora: Gloria Vela **Fecha: Mayo a Julio 2019**

La siguiente lección aprendida fue identificada durante la evaluación. Más información explicativa se encuentra en el texto del informe de evaluación.

Elemento LA	Texto
Breve descripción de la lección aprendida (ligada a una tarea o acción específica)	*Sobre la incidencia política de las centrales y las OS*. La incidencia política de las centrales y las OS es exitosa, si se cumplen las siguientes condiciones: · el relacionamiento estrecho entre los Comités Ejecutivos de las Centrales a nivel nacional, las Organizaciones Sindicales Rurales de primer y segundo grado a nivel territorial, y las organizaciones sociales que apoyan las centrales, a través de la integración en los Comités de Incidencia Política · la conformación de masa crítica en torno a propuestas y agendas, a través de talleres de formación promovidos por los Comités o Subdirectivas de Crecimiento Sindical como parte de su trabajo de incidencia, en todos los niveles territoriales · el posicionamiento de las propuestas y la agenda sindical en la opinión pública, a través de campañas de comunicación con mensajes claves por tipo de público, y la conformación y utilización de redes sociales de difusión y movilización · la articulación de acciones con el poder legislativo mediante el apoyo de congresistas afines a las centrales (convocatorias, construcción de agendas de intervenciones, difusión de información en medios de comunicación, definición de mensajes claves, ruedas de presa), para conseguir la aprobación de audiencias públicas y debates de control político en las diferentes comisiones del Congreso
Contexto y cualquier pre-condición relacionada	Para que la incidencia política sea exitosa se requiere el diseño de una adecuada estrategia, lo cual a su vez requiere el conocimiento de todos los factores que puedan afectar el proceso. Ésta LA indica factores importantes que deben ser tenidos en cuenta.
Usuarios meta / Beneficiarios	Las centrales y OS.
Retos/lecciones negativas – Factores causales	Sin una adecuada estrategia es difícil hacer incidencia política exitosa.
Éxito/Cuestiones positivas – Factores causales	Con una adecuada estrategia es muy probable hacer incidencia exitosa. Para tener una buena estrategia se deben tener en cuenta todos los factores intervinientes.
Cuestiones Administrativas de la OIT (personal, recursos, diseño, implementación)	El Equipo Técnico de la OIT debe hacer visibles los factores o condiciones indicadas por la LA en el momento del diseño de las estrategias de incidencia.

OIT plantilla de Lecciones Aprendidas **Título del proyecto: Strengthening of rural trade union organization in post conflict Colombia** **TC/SYMBOL: COL/17/01/NOR** **Nombre de Evaluadora: Gloria Vela** **Fecha: Mayo a Julio 2019** **La siguiente lección aprendida fue identificada durante la evaluación. Más información explicativa se encuentra en el texto del informe de evaluación.**	
Elemento LA	**Texto**
Breve descripción de la lección aprendida (ligada a una tarea o acción específica)	<u>*Sobre la construcción de capacidades de las centrales y las OS*</u>. La construcción de capacidades es efectiva, se apropia en la práctica y es sostenible, si: · se involucran los ejecutivos de las centrales en las actividades de los procesos de formación, como: priorización de temas, preparación de talleres o encuentros, definición de agendas, construcción de la imagen de la convocación, selección de participantes y convocación · se diseñan programas de formación temática específica, diferenciada por tipo de trabajadores/as e incluso territorios, en tanto estos tienen un impacto mucho mayor que los programas de formación homogénea · en los programas de formación se fomentan espacios de intercambio entre los líderes sindicales de los territorios priorizados, los equipos técnicos de las Centrales y los miembros de los Comités Ejecutivos nacionales con el fin de determinar las necesidades específicas de las Organizaciones Sindicales rurales y formular planes de trabajo pertinentes (formación participativa)
Contexto y cualquier pre-condición relacionada	Es parte de la labor de la OIT con la ejecución de sus proyectos, el fortalecimiento de capacidades de sus mandantes. En tal sentido, ésta LA es muy oportuna para la OIT en el apoyo a la creación de capacidades sostenibles en centrales y OS. Así mismo, es muy importante que las centrales y OS tengan en cuenta esta LA en sus procesos internos de creación de capacidades a fin de garantizar su efectividad y sostenibilidad.
Usuarios meta / Beneficiarios	Las centrales y OS.
Retos/lecciones negativas – Factores causales	La falta de participación y adecuación a las demandas específicas de los participantes, hacen que los procesos de creación de capacidades no sean efectivos y sostenibles.
Éxito/Cuestiones positivas – Factores causales	Solo si los procesos de creación de capacidades son participativos y adecuados a las necesidades y condiciones particulares de los participantes, son efectivos, apropiados y sostenibles.
Cuestiones Administrativas de la OIT (personal, recursos, diseño, implementación)	Para la implementación de la LA se requiere un Equipo Técnico OIT capaz de apoyar la realización de procesos de creación de capacidades participativos y adecuados a las necesidades y condiciones particulares de los participantes.

Anexo 5. Templates de Buenas Prácticas

ILO Plantilla de Buena práctica emergente **Título del proyecto: Strengthening of rural trade union organization in post conflict Colombia** **TC/SYMBOL: COL/17/01/NOR** **Nombre de Evaluadora: Gloria Vela** **Fecha: Mayo a Julio 2019** **La siguiente buena práctica emergente fue identificada durante la evaluación. Más información explicativa se encuentra en el texto del informe de evaluación.**	
Elemento de BP	**Texto**
Breve resumen de las buenas prácticas (enlace al objetivo del proyecto o entregable específico, antecedentes, propósito, etc.)	**BP 1.** Las Subdirectivas o Comités de Crecimiento como estructuras incorporadas a las OS rurales, a cargo de promotores/as formados/as por el Proyecto, y que tienen como responsabilidades las labores centrales de la estrategia del Proyecto: la sindicalización, la negociación colectiva, la incidencia desde la base y el apoyo a las asociaciones de trabajadores NA sindicalizados. Estas instancias son el puente entre trabajadores/as, OS rurales y las Centrales. Esta BP está relacionada principalmente con el Resultado esperado 1. "Centrales sindicales fortalecidas (con capacidades) a través de una mayor sindicalización de trabajadores/as rurales, y la extensión de cobertura de negociación colectiva". Las Subdirectivas o Comités de Crecimiento fueron creados por las OS a través de los AI ejecutados por las centrales como mecanismo para la ejecución mixta del Proyecto.
Condiciones relevantes y contexto: limitaciones o consejos en términos de aplicabilidad y replicabilidad	La creación de los Comités de Crecimiento es un mecanismo acordado entre centrales y OS rurales, acogido y legitimado por todos los sindicalizados. Su función es el fortalecimiento del movimiento sindical a nivel rural con enfoque diferencial, mediante la estrategia definida y acordada, como parte del Proyecto, entre la central y la OS. En tal sentido, los comités deben contar con promotores/as, procesos de formación permanente, agendas, planes operativos, herramientas de trabajo y recursos que se adecuen a las exigencias del desarrollo de la estrategia con enfoque diferencial.
Establecer una relación causa-efecto clara.	Solo si los Comités de Crecimiento están en función de una estrategia de fortalecimiento pactada y acordada entre la Central y la OS, podrá tener el respaldo necesario para cumplir su labor, garantizar impacto y ser sostenibles después de la culminación del Proyecto.
Indicar impacto medible y beneficiarios meta	Los beneficiarios son todos los trabajadores rurales, de acuerdo con sus distintas características y condiciones según el enfoque diferencial. Con ellos los comités deben buscar la sindicalización, la negociación colectiva, la incidencia política y el apoyo productivo. El impacto en cada uno de estos aspectos es medible. El sistema de seguimiento, evaluación y sistematización para el aprendizaje del Proyecto correspondiente a la medición del Resultado Esperado 1 debe ser implementado de manera específica por estos Comités de Crecimiento para que sean los comités quienes midan de manera directa y permanente el impacto de sus acciones, y rindan cuentas.
Potencial para replica y por quién(es)	La necesidad de escalar la acción de los comités o de replicarlos es proporcional al crecimiento de las apuestas de fortalecimiento sindical e incidencia de las OS y las centrales. Es decir, a mayores apuestas mayor es el escalamiento o réplica de los comités. En tal sentido, son las OS rurales en acuerdo con las centrales quienes deben escalar la acción de los comités y replicarlos según las exigencias de desarrollo de la estrategia de fortalecimiento e incidencia con enfoque diferencial a nivel rural.

Vínculos ascendentes con objetivos/metas más altas **de la OIT (PTDP, Programa País Resultados o Programa Marco Estratégico de la OIT)**	Esta BP es una herramienta efectiva para conseguir los propósitos de la OIT en el país relacionados con el cumplimiento de las normas internacionales del trabajo, la erradicación de las formas inaceptables de trabajo y el logro de la formalidad laboral y la protección social, a nivel rural, tal como lo establece el Marco Estratégico de la OIT.
Otros documentos o comentarios relevantes	Mientras más capacidades tengan los promotores/as integrantes de los comités de crecimiento para cumplir su labor como tal, mayor será el impacto conseguido en fortalecimiento sindical e incidencia política a nivel rural.

ILO Plantilla de Buena práctica emergente **Título del proyecto: Strengthening of rural trade union organization in post conflict Colombia** **TC/SYMBOL: COL/17/01/NOR** **Nombre de Evaluadora: Gloria Vela** **Fecha: Mayo a Julio 2019** **La siguiente buena práctica emergente fue identificada durante la evaluación. Más información explicativa se encuentra en el texto del informe de evaluación..**	
Elemento de BP	**Texto**
Breve resumen de las buenas prácticas (enlace al objetivo del proyecto o entregable específico, antecedentes, propósito, etc.)	**BP 2**. El Comité de Incidencia, como espacio propio de los trabajadores donde convergen las Centrales y las OS rurales de cada Central, para acordar y establecer apuestas, estrategias y agendas comunes de incidencia. Además, es el espacio desde donde se hacen las alianzas y articulaciones con los aliados para la incidencia. Igualmente, es el espacio de construcción, con los aliados, de los temas y propuestas para la incidencia, y la argumentación técnica y social de las propuestas, con base en los insumos recogidos y expresados por los/as mismos/as trabajadores/as en sus territorios. El Comité de Incidencia es el mecanismo más importante del Proyecto para conseguir el Resultado Esperado 2: "Organizaciones sindicales se involucran en espacios de dialogo formales e informales para la promoción del trabajo decente y la justicia social en el sector rural, como un componente de la Reforma Rural Integral en el proceso de construcción de la paz".
Condiciones relevantes y contexto: limitaciones o consejos en términos de aplicabilidad y replicabilidad	El Comité de Incidencia es un espacio creado por las centrales para generar acuerdos de incidencia entre ellas y con los aliados. En tal sentido depende de la voluntad de las centrales crear el espacio y participar en él. La escalabilidad de esta BP, en términos de integrar al espacio otras centrales y sus organizaciones, depende de: i) la capacidad del espacio para conseguir logros importantes visibles y demostrables al interior del movimiento sindical y en la opinión pública; ii) la legitimidad que le den al espacio los aliados del movimiento sindical, y iii) la voluntad política de otras centrales para sumarse al espacio. Esta BP puede replicarse a nivel regional para hacer trabajo de incidencia local (departamental y municipal) por parte de las mismas centrales. También, esta BP puede replicarse en otros países con apuestas y condiciones similares.
Establecer una relación causa-efecto clara.	A mayor éxito del Comité de Incidencia mayor será la voluntad de las centrales y sus organizaciones de escalar y replicar esta BP.
Indicar impacto medible y beneficiarios meta	El Comité de Incidencia tiene como apuesta principal conseguir que las leyes, políticas, planes, programas y proyectos del Estado favorezcan cada vez más los derechos de los trabajadores a nivel rural. El sistema de seguimiento, evaluación y sistematización para el aprendizaje del Proyecto correspondiente a la medición del Resultado Esperado 2 del Proyecto debe ser implementado de manera específica por el Comité de Incidencia para que sea este quien mida de manera directa y permanente el impacto de sus acciones, y rinda cuentas.
Potencial para replica y por quién(es)	Las mismas centrales y sus organizaciones pueden escalar y replicar esta BP, a nivel nacional y en cada una de las regiones del país.

Vínculos ascendentes con objetivos/metas más altas **de la OIT (PTDP, Programa País Resultados o Programa Marco Estratégico de la OIT)**	Esta BP es una herramienta efectiva para conseguir los propósitos de la OIT en el país relacionados con el cumplimiento de las normas internacionales del trabajo, la erradicación de las formas inaceptables de trabajo y el logro de la formalidad laboral y la protección social, a nivel rural, tal como lo establece el Marco Estratégico de la OIT.
Otros documentos o comentarios relevantes	Dado que la sostenibilidad del Comité de Incidencia depende en gran medida de los logros que consiga, es muy importante que sistematice y divulgue entre el movimiento sindical y sus aliados los logros alcanzados.

ILO Plantilla de Buena práctica emergente **Título del proyecto: Strengthening of rural trade union organization in post conflict Colombia** **TC/SYMBOL: COL/17/01/NOR** **Nombre de Evaluadora:** Gloria Vela **Fecha: Mayo a Julio 2019** **La siguiente buena práctica emergente fue identificada durante la evaluación. Más información puede encontrarse en el informe completo de evaluación.**	
Elemento de BP	**Texto**
Breve resumen de las buenas prácticas (enlace al objetivo del proyecto o entregable específico, antecedentes, propósito, etc.)	**BP 3**. La sistematización en la marcha, incluida de forma explícita en el Documento del Proyecto, como herramienta fundamental para identificar, elaborar y visibilizar las experiencias y prácticas de las Centrales realizadas a través de los AI que permita no solo hacer ajustes pertinentes y oportunos, sino especialmente, potenciar el logro de los cambios y transformaciones sociales esperadas con el Proyecto. Esta BP está relacionada con el modo de ejecución mixta del Proyecto, es decir, con la coejecución del Proyecto entre la Oficina de OIT en Colombia y las centrales, quienes son uno de los mandantes de la OIT en el país.
Condiciones relevantes y contexto: limitaciones o consejos en términos de aplicabilidad y replicabilidad	Dado que parte del Proyecto, las acciones del Resultado Esperado 1, fue ejecutado directamente por las centrales y las OS a través de los AI, se consideró como parte de la estrategia de intervención que las centrales y OS sistematizaran su propia experiencia de ejecución del Proyecto, para extraer aprendizajes que les permitiera hacer ajustes en la marcha, y para visibilizar y difundir las acciones realizadas. Por tal razón, esta BP es especialmente replicable en el caso de los proyectos donde los mandantes coejecutan proyectos con la OIT, con el fin de que estos aprendan de la experiencia y fortalezcan sus capacidades de gestión.
Establecer una relación causa-efecto clara.	Si se sistematiza la experiencia de coejecución de un Proyecto con los mandantes, estos pueden aprender de la experiencia y mejorar sus capacidades de gestión.
Indicar impacto medible y beneficiarios meta	Esta BP impacta la capacidad de gestión de los sindicatos, es decir, fortalece su capacidad de conseguir cambios y transformaciones en favor de los trabajadores.
Potencial para replica y por quién(es)	Se considera que la aplicación de esta BP es un buen mecanismo de “aprendizaje en la práctica con la OIT” para el fortalecimiento de los mandantes en el país. Es la OIT quien debería replicar esta BP con todos sus proyectos relacionados con el fortalecimiento de capacidades de los mandantes.
Vínculos ascendentes con objetivos/metas más altas **de la OIT (PTDP, Programa País Resultados o Programa Marco Estratégico de la OIT)**	Esta BP está relacionada con el rol de OIT de fortalecimiento de las capacidades de los mandantes para garantizar y proteger el cumplimiento de las normas internacionales de trabajo en el país.
Otros documentos o comentarios relevantes	En el caso del Proyecto es importante que el responsable de la sistematización sean las mismas centrales. Igualmente, es importante que la sistematización esté integrada al proceso de seguimiento y evaluación que realizan las centrales a la implementación de los AI.