



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:** **Final independiente**
- **País:** **Colombia**
- **P&P:** **P&P 2018-2019 resultado 10; P&P 2020-2021 Resultado 1**
- **ODS:** **8, 5, 16**
- **Fecha de la evaluación:** **Marzo 2021**
- **Nombre de los consultor:** **Rafael Muñoz, Liliana Obregón**
- **Gestión de la evaluación:** **Patricia Villegas**
- **Oficina de Evaluación:** **Patricia Vidal**
- **Oficina Administrativa (OIT):** **DWT/CO - Lima**
- **Oficina Técnica (OIT):** **ACTRAV**
- **Fin de proyecto (fecha):** **28 de febrero de 2021**
- **Donante: país y monto en US\$** **Noruega, USD 1'196,025**
- **Palabras Claves:** **Organizaciones sindicales; trabajo rural; trabajo decente; Mujer; género; diálogo social; negociación colectiva; sindicalización**
- **Presupuesto de la evaluación:** **USD 13,500**

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

# Índice

---

<b>AGRADECIMIENTOS .....</b>	<b>3</b>
<b>ACRÓNIMOS .....</b>	<b>4</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>6</b>
<b>1. BREVE DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....</b>	<b>11</b>
1.1. Antecedentes .....	11
1.2. Resultados Esperados .....	11
1.3. Estrategia del Proyecto .....	12
1.4. Beneficiarios.....	12
<b>2. INTRODUCCIÓN A LA EVALUACIÓN.....</b>	<b>14</b>
2.1. Antecedentes .....	14
2.2. Propósito ámbito y clientes de la Evaluación.....	14
2.3. Enfoque de evaluación .....	15
<b>3. METODOLOGÍA.....</b>	<b>17</b>
3.1. Métodos y técnicas .....	17
3.2. Limitaciones de la evaluación .....	18
<b>4. HALLAZGOS .....</b>	<b>20</b>
4.1. Relevancia .....	20
4.2. Validez del Diseño de la Intervención (Coherencia).....	25
4.3. Eficacia en la estructura de gestión.....	28
4.4. Efectividad del Proyecto (logros) .....	30
4.5. Eficiencia .....	40
4.6. Orientación hacia el Impacto .....	43
4.7. Orientación hacia la Sostenibilidad.....	44
<b>5. LECCIONES APRENDIDAS Y BUENAS PRÁCTICAS .....</b>	<b>46</b>
5.1. Lecciones Aprendidas.....	46
5.2. Buenas Prácticas.....	47
<b>6. CONCLUSIONES.....</b>	<b>48</b>
<b>7. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>50</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>53</b>
Anexo 1: Términos de Referencia .....	53
Anexo 2: Criterios y Preguntas de Evaluación .....	26
Anexo 3: Informe de Inicio .....	32
Anexo 4: Lista de participantes en la Evaluación .....	33
Anexo 5. Documentos revisados .....	35
Anexo 6. Lecciones aprendidas .....	36
Anexo 7. Buenas prácticas.....	51

## AGRADECIMIENTOS

---

La Evaluación Independiente del Proyecto *Strengthening of rural trade union organization in post conflict Colombia* se llevó a cabo entre los meses de febrero y marzo de 2021. El Equipo de Evaluación, compuesto por el Sr. Rafael Muñoz Sevilla (Team Leader) y la Sra. Liliana Obregón (Consultora Nacional) llevaron a cabo el presente estudio con el apoyo y la supervisión de la Oficial de Evaluación (Sra. Cybele Burga) y la Gerente de Evaluación (la Sra. Patricia Villegas) en la Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe; y en colaboración con los equipos del Proyecto, de la OIT en la Sede Central (Ginebra), la Oficina de la OIT para los Países Andinos (Lima) y la Oficina de Proyectos de Colombia; así como las partes interesadas nacionales, especialmente las Centrales Sindicales, las Organizaciones Sindicales Rurales y las personas beneficiarias. El Equipo de Evaluación desea expresar su sincero agradecimiento a todas las partes involucradas en este estudio por su apoyo y valiosas contribuciones.

## ACRÓNIMOS

<b>ACTRAV</b>	Oficina de Actividades para los Trabajadores
<b>AI</b>	Acuerdos de Implementación
<b>ART</b>	Agencia de Renovación del Territorio
<b>AT</b>	Asistencia Técnica
<b>BP</b>	Buenas Prácticas
<b>CNCPSL</b>	Comisión Nacional de Concertación de Políticas Salariales y Laborales
<b>CNTPE</b>	Consejo Nacional de Trabajo y Promoción del Empleo
<b>CPO (COUNTRY PROGRAMME OUTCOMES)</b>	Resultados del Programa de País
<b>CS</b>	Centrales Sindicales
<b>CTC</b>	Confederación de Trabajadores de Colombia
<b>CUT</b>	Central Unitaria de Trabajadores de Colombia
<b>DANE</b>	Departamento Administrativo Nacional de Estadística
<b>DDHH</b>	Derechos Humanos
<b>ENS</b>	Escuela Nacional Sindical
<b>EVAL</b>	Evaluation Office (OIT)
<b>FENSUAGO</b>	Federación Nacional Sindical Unitaria Agropecuaria
<b>FESCOL</b>	Friedrich-Ebert-Stiftung en Colombia
<b>FESTRACOL</b>	Federación Sindical de Trabajadores Agrarios de Colombia
<b>GBR</b>	Gestión Basada en Resultados
<b>MANUD</b>	Marco de Cooperación al Desarrollo de Naciones Unidas
<b>ML</b>	Marco Lógico
<b>M&amp;E</b>	Planes de Monitoreo y Evaluación
<b>NIT</b>	Normas Internacionales de Trabajo
<b>NNUU</b>	Naciones Unidas
<b>NOK</b>	Coronas noruegas
<b>NORAD</b>	Agencia Noruega de Desarrollo y Cooperación
<b>OA</b>	Oficina de la OIT para los Países Andinos
<b>OACNUDDHH</b>	Oficina en Colombia del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos
<b>ODS</b>	Objetivos de Desarrollo Sostenible
<b>OIT</b>	Organización Internacional del Trabajo
<b>ONU</b>	Organización de Naciones Unidas
<b>OR</b>	Oficina Regional de la OIT
<b>OS</b>	Organizaciones Sindicales
<b>OSR</b>	Organizaciones Sindicales Rurales
<b>PDD</b>	Plan Departamental de Desarrollo
<b>PMA</b>	Programa Mundial de Alimentos
<b>PMD</b>	Plan Municipal de Desarrollo
<b>P&amp;B</b>	Programa y Presupuesto
<b>PND</b>	Plan Nacional de Desarrollo
<b>RBSA</b>	Regular Budget Supplementary Account
<b>RRI</b>	Reforma Rural Integral
<b>SCORE</b>	Promoción de Empresas Responsables y Sostenibles
<b>SINTRAINAGRO</b>	Sindicato Nacional de Trabajadores de la Industria Agropecuaria

<b>SINPEAGRICUN</b>	Sindicato de Pequeños Agricultores de Cundinamarca
<b>SINTRAAGROINDCOL</b>	Sindicato de Trabajadores de la Agroindustria de Colombia
<b>SINTRAGROPECUARIOS</b>	Sindicato Nacional de Trabajadores Agropecuarios
<b>SINTRAINAGRO</b>	Sindicato Nacional de Trabajadores de la Industria Agropecuaria
<b>SNU</b>	Sistema de Naciones Unidas
<b>TDR</b>	Términos de Referencia
<b>UNDAF</b>	Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo
<b>TD</b>	Trabajo Decente
<b>TDC</b>	Teoría de Cambio
<b>TDR</b>	Términos de Referencia
<b>TPR</b>	Informes Técnicos de Progreso
<b>UNEG</b>	Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas
<b>USD</b>	Dólares Americanos

# RESUMEN EJECUTIVO

---

## 1. Introducción

Esta sección resume los principales hallazgos, conclusiones y recomendaciones de la Evaluación Independiente del Proyecto *Strengthening of rural trade union organization in post conflict Colombia* de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (en adelante, el Proyecto). El Proyecto ha sido financiado por el Ministerio de Relaciones Exteriores de Noruega.

Según la política de evaluación de la OIT y de acuerdo a lo señalado en la minuta de aprobación del Proyecto, corresponde realizar una Evaluación final independiente. La Evaluación Final Independiente contribuirá a que la OIT pueda sistematizar las lecciones aprendidas y buenas prácticas del proceso, generar conocimiento sobre la mejor estrategia a seguir en futuros proyectos de temáticas similares, así como a rendir cuentas hacia sus constituyentes sobre los logros obtenidos en el marco de estas intervenciones.

## 2. Metodología

Una parte subyacente de la metodología de evaluación es un estudio detallado de la programación e intervenciones del Proyecto mediante el estudio documental. Así mismo, el equipo de evaluación llevó a cabo entrevistas y grupos de enfoque (remotos, por vía de medios electrónicos) con informantes clave. Por otro lado, al finalizar la fase de recogida de información, se llevó a cabo un taller de evaluación virtual con el personal del Proyecto y representantes de la OIT y los actores nacionales concernidos. La evaluación se llevó a cabo en medio de la pandemia causada por el virus Covid19, lo que tuvo ciertas implicaciones para la recopilación de datos para esta Evaluación. Debido a la pandemia los viajes internacionales por parte del equipo de evaluación no fueron posibles, por lo que la agenda de trabajo de campo hubo de planificarse e implementarse de manera remota.

## 3. Criterios de evaluación

### Relevancia

En conjunto, el análisis documental y las entrevistas llevadas a cabo por los evaluadores evidencian un elevado grado de pertinencia del Proyecto respecto las necesidades y prioridades de los beneficiarios; y a los marcos nacionales e internacionales de desarrollo. Por otro lado, existe un acuerdo generalizado entre los diferentes actores clave sobre la pertinencia del Proyecto en el marco de la Pandemia del Covid-19 y sobre la vigencia de la pertinencia actual del Proyecto.

### Validez del Diseño de la Intervención (Coherencia)

El Proyecto contribuyó a varios de los resultados programa y presupuesto de la OIT 2018-2019 y 2020-2021; es coherente y complementario con algunos resultados estratégicos (CPOs) de la OIT en Colombia, aunque hay potencial para incrementar las sinergias. La coherencia y lógica de la estrategia y componentes del Proyecto se estiman como adecuadas y se valora especialmente la participación de los diferentes actores concernidos en su diseño; así como su adecuación y anclaje a los contextos de intervención. Por último, se considera que el Proyecto incluyó de manera adecuada los ejes de política transversal de la OIT.

### Eficacia en la estructura de gestión

En líneas generales, se concluye que la dotación de personal (1 coordinadora y 1 asistente) ha sido limitada, aunque ello no ha afectado ni a la eficacia ni a la eficiencia de las intervenciones, gracias, notablemente, a los esfuerzos del equipo del Proyecto. El sistema de monitoreo se valora como adecuado; no obstante, la limitada estructura de personal existente tanto en el Proyecto como en las Centrales Sindicales (CS) (falta de personal dedicado de manera específica al Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje –MEL en sus siglas en Inglés-) dificulta dicha sistematización de conocimiento/aprendizajes. Por otro lado, existe un acuerdo generalizado

entre los informantes consultados de que la estrategia combinada de implementación del Proyecto fue eficiente y permitió dar respuestas ajustada a los territorios y a las necesidades de los beneficiarios.

Las principales dificultades en la implementación tiene que ver con: los requerimientos administrativos de la OIT; la definición, gestión y seguimiento de los Acuerdos de Implementación (AI); los procesos de reporte y de justificación técnico-financiero por parte de las CS; lo remoto de algunos municipios y las dificultades de acceso a los mismos; la cultura/violencia antisindical persistente en Colombia, especialmente en el ámbito rural; el entorno adverso ocasionado por la pandemia del Covid-19.

### **Efectividad del Proyecto**

El Proyecto ha demostrado un elevado grado de efectividad en el logro de los resultados esperados, especialmente respecto al Resultado 1 y al Resultado 2. También se han producido avances en el Resultado 3 tanto, en la asistencia técnica que prestó el Proyecto a las mujeres en materia de capacitación, acompañamiento y asistencia técnica e insumos para el fortalecimiento de sus capacidades productivas; como en materia de mejoras de capacidades de satisfacción de necesidades básicas y de confianza en la mejora de su situación económica a futuro. La consecución del resultado 4 se vio afectado por la pandemia de COVID-19. No obstante, se constata que el Proyecto ha logrado, en cierta medida, reforzar el nivel de mejora la cohesión social, la confianza y la percepción entre las organizaciones sindicales rurales y sus centrales sindicales, y los grupos de mujeres rurales. De manera adicional, se han producido algunos resultados no esperados, especialmente en las áreas de: Tripartismo y en sostenibilidad ambiental.

### **Eficiencia en el uso de los recursos**

La evaluación concluye que se hizo un uso eficiente de los recursos, técnicos, financieros y humanos y los resultados alcanzados justifican ampliamente los costos. La ejecución presupuestaria fue consistente con el nivel de cumplimiento de los Resultados Esperados y las metas establecidas. Los Acuerdos de Implementación permitieron por un lado, una asignación estratégica de los recursos (financieros, humanos y de tiempo) para asegurar el logro de resultados; y por otro, una presupuestación y unos costos muy ajustados a las necesidades de los territorios. Igualmente, el Proyecto logró una amplia movilización de apoyos técnicos de OIT (Colombia, Oficina Andina y Ginebra), Naciones Unidas (NNUU) y socios nacionales (también financieros). Así mismo, el Proyecto fue capaz continuar su ejecución así como de movilizar y ejecutar recursos financieros complementarios en el contexto de la pandemia del COVID-19.

### **Orientación hacia el Impacto**

Los evaluadores pudieron constatar que el Proyecto ha contribuido a mejorar el cumplimiento de los derechos de los trabajadores rurales en el proceso de construcción de paz en Colombia; a la construcción de la paz, la resiliencia, la cohesión social y la generación de ingresos para mitigar los efectos de la pandemia, por medio del trabajo decente para las mujeres rurales en la Subregión PDET Sierra Nevada –Perijá; y a la equidad entre hombres y mujeres. No obstante, también se constata, que de un lado, todavía queda mucho por hacer; y de otro, que todos estos procesos necesitan de desarrollos a largo plazo para poder consolidarse.

### **Orientación hacia la Sostenibilidad**

Los evaluadores identificaron factores que favorecen y que dificultan la sostenibilidad de los resultados alcanzados. Entre los primeros están, por ejemplo, la estrategia de implementación del Proyecto; el elevado grado de apropiación del Proyecto y sus resultados por parte de las CS y OR; la ejecución desde lo territorial y la participación y apropiación por parte de las estructuras y personas en lo local; la articulación con otras instituciones presentes en los territorios

Entre los segundos, se encuentran, por ejemplo, la falta de un plan de sostenibilidad/estrategia de salida del Proyecto.; la carencia de estrategias (institucionales y formalmente aprobadas por los órganos directivos correspondientes) concretas ad-hoc para fomentar la sindicalización y la negociación colectiva, especialmente en el ámbito rural; la situación todavía frágil del componente productivo; la limitada capacidad de las CS y OR, en términos técnicos, institucionales y financieros para seguir enfocando acción en

el plano territorial de manera sostenida en el futuro. En tal sentido, la probabilidad de continuación de los resultados una vez finalizado el Proyecto, resulta, en el momento en que se lleva a cabo esta evaluación, incierto.

#### 4. Lecciones aprendidas y buenas prácticas

##### Lecciones aprendidas

1. La mejora del cumplimiento de los derechos de los trabajadores y la contribución al proceso de paz son objetivos a largo plazo que implican necesariamente transformaciones a largo plazo, así como un acompañamiento sostenido en el tiempo de las Centrales Sindicales, las OR y la propia OIT
2. Acompañamiento sostenido post-proyecto a las iniciativas productivas. El apoyo al desarrollo de unidades productivas puede contribuir a la mejora del bienestar económico y social de los agricultores, las mujeres y sus familias, además de promover y motivar la vinculación de los trabajadores asalariados y no asalariados a las OR. No obstante, es necesario dar un seguimiento y acompañamiento sostenido post-proyecto a estas iniciativas.
3. El Proyecto ha establecido un entorno propicio y abierto oportunidades de continuidad. No solo existe una demanda (por parte de los socios del Proyecto y los beneficiarios) y se abren oportunidades y espacios de continuidad (actuales y nuevas a explorar) sino que también se ha contribuido a crear una estructura, unos procesos y un entorno favorable para poder hacerlo.
4. El fortalecimiento de las OS rurales en Colombia merece una atención especial por parte de las Centrales Sindicales y de la OIT, sobre todo teniendo en cuenta las debilidades (ya crónicas) de las organizaciones sindicales, en general en América Latina; los bajísimos niveles de afiliación y de representatividad, en especial en el ámbito rural, y en Colombia en particular.
5. Existe una brecha en términos de género respecto a la afiliación de mujeres a las organizaciones sindicales rurales La lección aprendida es que se requieren nuevas estrategias para ampliar el número de mujeres afiliadas (campesinas en su mayor parte) a las organizaciones sindicales rurales.
6. Los procesos administrativos de la OIT no facilitan la flexibilidad requerida por la cooperación técnica. Los proyectos de cooperación técnica de OIT, especialmente en contextos rurales, requieren de mucha intervención directa en lo territorial y por lo tanto, de flexibilidad en su ejecución. Los procesos administrativos de la Organización, no facilitan esta flexibilidad.
7. La importancia del personal del Proyecto. Los resultados alcanzados por el Proyecto demuestran la importancia del personal técnico a su cargo. No solo en relación a su perfil técnico, sino también a su bagaje profesional y su compromiso personal.

##### Buenas prácticas

1. La participación y el enfoque “de abajo hacia arriba” seguido por el Proyecto no solo en su diseño sino también en su implementación se considera una buena práctica que ha contribuido a la apropiación de sus objetivos y estrategias por los socios de la OIT y facilitado una implementación efectiva y eficiente.
2. Los espacios y procesos de diálogo tripartitos tradicionales en Colombia, son escasamente operativos y/o no responden a las necesidades de las OS Rurales. El Proyecto ha sido capaz de general espacios de diálogos “alternativos” tanto en lo nacional (p.ej con Congresistas) y en lo local, con las autoridades territoriales.
3. La colaboración entre diferentes departamentos y técnicos de la OIT, con las CS y OS, con otros socios y actores locales, con Agencias de NNUU, ha sido un aporte significativo en la gestión eficaz y eficiente del Proyecto
4. Una clara apuesta por la igualdad de género. Si bien queda mucho por hacer y mucho por conseguir, el Proyecto hizo una clara apuesta por la igualdad de género. Esto es considerado como una buena práctica ya que la mujer en el ámbito rural colombiano no solo ha sido la más damnificada por los efectos del conflicto, sino porque también permanece muda e invisible en el mundo del trabajo.

5. *La creación de sinergias* entre las organizaciones sindicales, la cooperación internacional y las entidades públicas territoriales se considera como una buena práctica que contribuye a ampliar el alcance del Proyecto y sentar bases para su sostenibilidad.
6. *Los proyectos productivos* han llevado esperanza a poblaciones muy marginadas y ahora golpeadas por la pandemia del Covid-19. Se ha contribuido a generar una conciencia colectiva, de esfuerzo conjunto. A definir objetivos comunes y a analizar aspectos esenciales como el avituallamiento, la producción, el transporte, el acceso al mercado, las vías de comercialización... Por otro lado, se ha contribuido a generar un debate y una conciencia sobre aspectos relacionados con la seguridad alimentaria de las familias productoras y sus comunidades.

## 5. Recomendaciones

1. **Sistematización y diseminación de conocimiento.** Se recomienda que la Oficina Andina, las CS y OSR procedan a una sistematización del conocimiento generado así como de las lecciones aprendidas y las buenas prácticas producidas en los diferentes procesos implementados. Igualmente sería conveniente su diseminación no solo en Colombia, sino también a nivel regional (con el apoyo de la Oficina Andina y la Oficina Regional de la OIT)
2. **Acompañamiento post-proyecto.** En la medida de lo posible, una vez finalizado el Proyecto sería conveniente dar seguimiento y acompañamiento por parte de la OIT (Colombia y Oficina Andina) las CS y las OSR en el devenir de los resultados del Proyecto en los territorios con el fin de reforzarlos y dar mayor asiento a su sostenibilidad. De manera paralela se recomienda contribuir al refuerzo de la capacidad técnica de las CS y OSR en Gestión del Ciclo del Proyecto y Gestión Basada en Resultados.
3. **Mapeo de situación de unidades productivas apoyadas.** Sería igualmente deseable, en miras a potenciar su sostenibilidad, realizar un mapeo de situación de las unidades de producción impulsadas, su estado actual y sus necesidades de acompañamiento a corto y medio plazo. Esto podría hacerse en articulación con, por ejemplo, los técnicos del PMA o la Agencia de Renovación del Territorio (ART).
4. **Identificación de nichos y oportunidades de continuidad.** Se recomienda que el equipo del Proyecto, las CS y OR procedan a llevar a cabo un ejercicio de identificación de nichos y oportunidades de continuidad que se generan a partir de la ejecución del Proyecto actual.
5. **Desde la Oficina de Proyectos de la OIT en Colombia, en conjunto con las organizaciones sindicales, desarrollar una planificación estratégica en materia de fortalecimiento sindical rural y contribución al proceso de paz.** Es decir, un marco de programación con visión estratégica que permita planificar la asistencia y cooperación en esta materia de la OIT en Colombia a largo plazo, en base a los resultados del Proyecto y del proceso de identificación de nichos y oportunidades (ver recomendaciones 1 y 4) de tal manera que permita establecer las prioridades, sectores, territorios, grupos de población, etc. y así orientar el proceso de planificación. Es recomendable además, que se propicie, en la medida de lo posible y si se considera oportuno, la participación de las 3 grandes Centrales Sindicales Colombianas en el desarrollo e implementación de dicho programa. Complementariamente, las Centrales Sindicales deberán cumplir estrictamente con las normas de justificación técnica y financiera de la OIT
6. **Descentralización presupuestaria.** Se recomienda, en la medida de lo posible, una descentralización (de manera coordinada y concertada entre la OR, OA y O. Colombia) de presupuestos de proyectos de cooperación técnica desde la Oficina Regional hacia a la Oficina de Proyectos de la OIT en Colombia de tal manera que se posibilite una gestión más flexible y operativa de los fondos de dichos proyectos. Los mecanismos y nivel de exigencia en la gestión, seguimiento y reporte del gasto por parte de cualquier entidad que reciba fondos de cooperación son los que aplican al conjunto de la OIT.
7. **Estructura de personal de los proyectos de cooperación técnica.** La estructura de personal de los proyectos debe ser consensuada entre todos los niveles implicados de la OIT y la Oficina de Proyectos de

Colombia, con el fin de dotar a los mismos de un staff adecuado (en términos de calidad y cantidad) De manera complementaria sería oportuno, incluir en la estructura de personal de los proyectos, cuando se considere relevante, un puesto de especialista en Seguimiento, Evaluación y Aprendizaje que dependa orgánica y funcionalmente del coordinador/a del proyecto.

# 1. BREVE DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

---

## 1.1. Antecedentes<sup>1</sup>

El Proyecto ha sido financiado por el Ministerio de Relaciones Exteriores de Noruega, con una subvención de 10.386.000 de Coronas Noruegas, equivalente a 1.196.025,53 USD, y una duración del 1 de diciembre de 2017 al 28 de febrero de 2021.

Tal como se estipuló en el acuerdo específico suscrito entre la OIT y el Ministerio de Relaciones Exteriores de Noruega en el Artículo IV “Administración y reporte”, la OIT llevó a cabo una revisión detallada del marco lógico cuatro meses después de la firma del acuerdo, que implicó el ajuste del marco lógico y que fue aprobado por la Agencia Noruega para Cooperación al Desarrollo (NORAD) en marzo de 2018.

En junio de 2020 el Proyecto se extendió hasta el 28 de febrero de 2021 y posteriormente, en agosto 2020, el socio financiador hizo un aporte adicional destinado a contribuir por medio del trabajo decente en la Subregión PDET Sierra Nevada- Perijá a la construcción de la paz, la resiliencia, la cohesión social y la generación de ingresos para mitigar los efectos de la pandemia sobre los medios de vida de las mujeres rurales. Este incremento de presupuesto no implicó extensión del plazo de ejecución. No obstante, la adenda al Proyecto suscrita en agosto de 2020 implicó la inclusión en el marco lógico de un nuevo resultado de impacto, y dos nuevos resultados principales.

El Proyecto tiene como antecedente inmediato más relevante el hecho de que el gobierno del Reino de Noruega brindó apoyo a la OIT del 1 de julio de 2013 al 30 de junio de 2017, para llevar a cabo el Proyecto referido al Desarrollo de capacidades para promover la afiliación sindical y la cobertura de la negociación colectiva, este ha sido un referente para: i) el crecimiento sindical y mejoramiento de las condiciones de trabajo y de vida a través de la negociación colectiva, en ese caso fue para el sector urbano; ii) la estrategia de co-ejecución, basada en acuerdos de implementación con asesoramiento técnico y seguimiento de la OIT; y, iii) la incorporación de las recomendaciones y aprendizajes derivados de su ejecución.

El Proyecto objeto de la presente evaluación plantea distintas líneas de acción relacionadas, principalmente con: i) fortalecer a las organizaciones sindicales rurales en términos de afiliación, negociación colectiva, incidencia socio-política y acceso a programas de desarrollo productivo y mejoramiento de condiciones de trabajo de los trabajadores y trabajadoras rurales asalariados y no asalariados. Entendiendo, además, que, en el caso de los trabajadores no asalariados, es fundamental para la superación de la condición de pobreza y exclusión, propender por su acceso a la oferta gubernamental y no gubernamental para el desarrollo de iniciativas productivas, acceso a créditos y activos, y demás; ii) fortalecer su participación en espacios de diálogo formales e informales para la promoción del trabajo decente y la justicia social, con especial atención a aquellos que son cruciales para la implementación del acuerdo de paz, con énfasis en la Reforma Rural Integral, iii) generar empoderamiento económico para las mujeres rurales mediante desarrollo de habilidades y capacidades técnicas, fortalecimiento de sus unidades productivas vía insumos y asistencia técnica, y visibilidad socio política de los retos que enfrentan.

## 1.2. Resultados Esperados<sup>2</sup>

### Resultados de impacto del Proyecto

- **El resultado 1 de impacto** del Proyecto es “mejorado el cumplimiento de los derechos de los trabajadores rurales en el proceso de construcción de paz en Colombia, en particular la libertad de asociación y el trabajo decente”.

---

<sup>1</sup> Fuente: Términos de referencia de la evaluación

<sup>2</sup> Fuente: Términos de referencia de la evaluación y documento de proyecto

- **El resultado 2 de impacto** del Proyecto es “Se contribuye en la Subregión PDET Sierra Nevada -Perijá a la construcción de la paz, la resiliencia, la cohesión social y la generación de ingresos para mitigar los efectos de la pandemia, por medio del trabajo decente para las mujeres rurales”

#### **Resultados inmediatos del Proyecto:**

- **Resultado inmediato 1.** *Centrales sindicales fortalecidas a través de una mayor sindicalización de trabajadores y trabajadoras rurales, y la extensión de la cobertura de negociación colectiva.*
- **Resultado inmediato 2.** *Organizaciones sindicales se involucran en espacios de diálogo 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.*
- **Resultado Inmediato 3.** *Mayores oportunidades de empoderamiento económico para las mujeres rurales, indígenas, víctimas del conflicto armado, y reincorporadas de la Subregión PDET Sierra Nevada Perijá.*
- **Resultado inmediato 4.** *Mejorada la cohesión social, la confianza y la percepción entre las organizaciones sindicales rurales y sus centrales sindicales, y los grupos de mujeres rurales, indígenas víctimas del conflicto armado, y reincorporadas de la ex-guerrilla de la FARC EP en la Subregión Sierra Nevada Perijá.*

### **1.3. Estrategia del Proyecto<sup>3</sup>**

El Proyecto tiene una estrategia mixta de ejecución. Por un lado, el Resultado 1 es implementado por las centrales sindicales (CUT y CTC) con asistencia técnica de la OIT a través de acuerdos de ejecución, que involucran directamente a sus organizaciones sindicales rurales: FENSUAGRO y SINTRAINAGRO (afiliadas a la CUT), FESTRACOL, SINTRAAGROINDCOL y SINTRAGROPECUARIOS (afiliadas a la CTC). Los Resultados 2 y 3 son ejecutados directamente por la OIT, con la participación activa de las centrales sindicales y sus organizaciones sindicales rurales a través de un comité de incidencia creado como espacio para la toma de decisiones de las actividades desarrolladas en el marco de ambos resultados.

### **1.4. Beneficiarios**

#### **a. Beneficiarios directos:**

Los beneficiarios directos del Proyecto son las siguientes organizaciones sindicales:

- Central Unitaria de Trabajadores –CUT
- Confederación de Trabajadores de Colombia –CTC
- Sindicato Nacional de Trabajadores de la Industria Agropecuaria –SINTRAINAGRO
- Federación Nacional Sindical Unitaria Agropecuaria –Fensuagro
- Sindicato de trabajadores de la agroindustria de Colombia –Sintragroindcol
- Federación Sindical de Trabajadores Agrarios de Colombia –Festracol
- Sindicato Nacional de Trabajadores Agropecuarios –Sintragropecuarios
- 5 organizaciones de mujeres rurales indígenas, mujeres víctimas del conflicto armado de la región PDET Sierra Nevada – Perijá.
- Agencia de Renovación del Territorio

#### **b. Beneficiarios finales:**

<sup>3</sup> Fuente: Términos de referencia de la evaluación y documento de proyecto

Los beneficiarios finales del Proyecto son trabajadores asalariados y no asalariados, ubicados en el caso de los trabajadores asalariados en plantaciones de banano, flores, palma y caña. Y en el caso de los trabajadores no asalariados, en cultivos originarios y dedicados a la agricultura familiar y campesina.

Es importante destacar que las organizaciones y trabajadores y trabajadores beneficiarios tuvieron siempre un rol de co-participantes del Proyecto, en ningún caso fueron sujetos pasivos.

**c. Otros beneficiarios:**

- Funcionarios de organizaciones que hayan colaborado con el Proyecto
- Otros proyectos ejecutados por OIT en Colombia.

## 2. INTRODUCCIÓN A LA EVALUACIÓN

---

La Evaluación final independiente del Proyecto *Strengthening of rural trade union organization in post conflict Colombia* -COL/17/01/NOR- (en adelante, el Proyecto) fue llevada a cabo por un equipo de dos evaluadores independientes (Rafael Muñoz Sevilla y Liliana Obregón Espinel) con el apoyo y la supervisión de la Oficial de Evaluación (Sra. Cybele Burga) y la Gerente de Evaluación (la Sra. Patricia Villegas) en la Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe. Para el desarrollo de la evaluación, el equipo de evaluadores coordinó estrechamente con dicha Oficina así como con su Oficina de Proyectos en Bogotá (Colombia) y el Equipo de OIT del Proyecto.

### 2.1. Antecedentes

Según la política de evaluación de la OIT y de acuerdo a lo señalado en la minuta de aprobación del Proyecto, corresponde realizar una Evaluación final independiente. La Evaluación Final Independiente contribuirá a que la OIT pueda sistematizar las lecciones aprendidas y buenas prácticas del proceso, generar conocimiento sobre la mejor estrategia a seguir en futuros proyectos de temáticas similares, así como a rendir cuentas hacia sus constituyentes sobre los logros obtenidos en el marco de estas intervenciones.

De acuerdo a los términos de referencia (TdR) esta evaluación se realiza cuando está culminando la implementación de los terceros acuerdos de ejecución firmados con la Central Unitaria de Trabajadores (CUT) y la Confederación de Trabajadores de Colombia (CTC); y, en especial lo referente al fortalecimiento de organizaciones de mujeres rurales.

La evaluación fue llevada a cabo durante los meses de enero a marzo de 2021. Al momento de la evaluación el Proyecto aún se encuentra ejecutando actividades, sobre todo las referidas al aporte adicional recibido en octubre de este año.

### 2.2. Propósito, ámbito y clientes de la Evaluación

#### Propósito y objetivos

El objetivo de la evaluación es determinar los logros y el cumplimiento de las metas así como la identificación de los productos y/o procesos no previstos que tengan resultados no esperados, de manera sistemática y objetiva, identificando el porqué de lo que ha funcionado y lo que no, de acuerdo al diseño aprobado y con la finalidad de mejorar el diseño de futuras iniciativas, de acuerdo a los siguientes objetivos:

- Determinar la pertinencia del objetivo de desarrollo, los objetivos inmediatos, los productos y las actividades del marco lógico del Proyecto.
- Valorar la coherencia de la estrategia y metodología de desarrollo del Proyecto así como identificar la eficacia de los indicadores del mismo para medir las metas establecidas y los resultados esperados.
- Medir el cumplimiento de las metas del Proyecto, evaluando en qué medida se alcanzaron los resultados esperados para cada uno de sus cuatro objetivos inmediatos. Evaluar si factores inesperados, especialmente la pandemia de COVID-19, han afectado la implementación del Proyecto y de qué manera, y si el Proyecto ha abordado de manera efectiva estos factores inesperados. Analizar y valorar la eficacia y eficiencia de la gestión del Proyecto particularmente la capacidad y oportunidad de la respuesta de la OIT frente a la crisis de la pandemia.
- Valorar la orientación al impacto del Proyecto y la sostenibilidad de los resultados.
- Identificar buenas prácticas y lecciones aprendidas de la intervención con el fin de maximizar la experiencia adquirida.

## Ámbito

La evaluación incluye la valoración y análisis de la totalidad de las actividades especificadas en el marco lógico del Proyecto, realizadas entre diciembre 2017 y febrero 2021, por las centrales sindicales y organizaciones sindicales, así como las ejecutadas directamente por OIT. Respecto al ámbito geográfico la evaluación cubrió diferentes municipios de los Departamentos del Magdalena; del Cesar; de Boyacá; del Valle del Cauca; del Tolima; de Santander.

## Usuarios de la evaluación

Los usuarios de la evaluación son los siguientes:

### Usuarios externos

- Ministerio de Relaciones Exteriores de Noruega
- Embajada de Noruega en Colombia
- Central Unitaria de Trabajadores –CUT
- Confederación de Trabajadores de Colombia –CTC
- Sindicato Nacional de Trabajadores de la Industria Agropecuaria –SINTRAINAGRO
- Federación Nacional Sindical Unitaria Agropecuaria - Fensuagro
- Sindicato de trabajadores de la agroindustria de Colombia –Sintragroindcol
- Federación Sindical de Trabajadores Agrarios de Colombia –Festracol
- Sindicato Nacional de Trabajadores Agropecuarios –Sintragropecuarios

### Usuarios internos

- Equipo del Proyecto
- ETD/OP de la Oficina de la OIT para los Países Andinos
- Oficina de Proyectos de la OIT en Bogotá-Colombia
- Oficina Regional para América Latina y el Caribe
- Unidades relacionadas en la sede: ACTRAV, PARDEV y EVAL

## Abordaje de la contribución del Proyecto a los ejes de políticas transversales de la OIT

En 2019, la OIT emitió nuevas orientaciones sobre cómo abordar los ejes de políticas transversales en todas las evaluaciones, específicamente el análisis de la integración de la igualdad de género, así como la programación de la OIT relacionada con el trabajo normativo y el diálogo social. Estos aspectos se abordan en la sección 4.2.3. Además, la evaluación analiza hasta qué punto las acciones han contribuido los demás ejes de políticas transversales de la OIT: no discriminación y transición justa a una economía verde.

## 2.3. Enfoque de evaluación

La evaluación tiene una doble orientación: *sumativa* y *formativa*. *Sumativa* en cuanto que analiza lo que se ha logrado en el período objeto de examen. Por otro lado, el enfoque de evaluación *formativo* implica que la evaluación identifica las lecciones aprendidas y buena práctica derivadas de la ejecución del Proyecto y formula recomendaciones para contribuir al aprendizaje organizacional y para que además, puedan utilizarse para informar sobre la toma de decisiones estratégicas en la medida que la OIT lo considere pertinente.

De conformidad con las directrices de la OIT, los consultores velaron por que la evaluación fuese “responsiva al género” (*gender responsive* en Ingles). De manera adicional, aplicaron los siguientes enfoques durante el proceso de la evaluación:

- **Inclusividad:** teniendo en cuenta a todos los grupos afectados, partes interesadas y portadores de derechos, adaptándose a las diferencias entre ellos.

- **Participación y reflexión:** implicando en el proceso a todas las partes interesadas clave del Proyecto, asegurando que tuviesen voz sobre lo que se evalúa; así como analizando si las partes interesadas pudieron participar en el diseño, la ejecución y el seguimiento del Proyecto.
- **Respetuosa:** en el trato a todas las partes interesadas, en particular a los grupos vulnerables marginados y empobrecidos; respetado su cultura, sexo, ubicación y capacidades.
- **Transparente y responsable** - El diseño y la realización de la evaluación son transparentes y responden a la rendición de cuentas sobre todos los aspectos del proceso; los resultados serán accesibles al público; y se proporcionó retroalimentación a las partes interesadas sobre el proceso, los resultados y el uso de la evaluación.
- **Triangulación de la información:** El estudio utilizó una combinación de enfoques de evaluación con el fin de garantizar la triangulación de la información.

Además, como se ha indicado anteriormente, la evaluación abordó los **ejes de política transversales de la OIT**: normas internacionales del trabajo; diálogo social; sostenibilidad ambiental; e igualdad de género y no discriminación.

### **Criterios y preguntas de evaluación**

De acuerdo a lo establecido en los Términos de Referencia las preguntas y criterios de evaluación sugeridos fueron revisados, discutidos y acordados entre la OIT y el equipo evaluador durante la fase preparatoria de la presente evaluación. Los criterios y preguntas acordados se detallan en el Anexo 2.

### 3. METODOLOGÍA

---

La metodología para la recopilación y el análisis de datos fue principalmente de naturaleza cualitativa. El equipo de evaluación abordó las preguntas de evaluación utilizando varias fuentes de evidencia, combinando datos cualitativos primarios con datos cuantitativos secundarios.

La evaluación siguió la política de evaluación de la OIT que se adhiere a las normas y mejores prácticas internacionales, articulada en los Principios actualizados del CAD/OECD.

Así mismo, de acuerdo a lo establecido en los Términos de Referencia, la evaluación cumplió con las normas y estándares de evaluación y siguió las salvaguardias éticas, tal como se especifica en los procedimientos de evaluación de la OIT: ILO Evaluation Strategy and Framework; ILO Policy Guidelines for Results-Based Evaluation: Principles, rationale, planning and managing for evaluations. La OIT se adhiere a las normas y estándares de evaluación del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG), así como a los Estándares de Calidad de la Evaluación.

Igualmente, esta evaluación siguió las directrices de política de la OIT para la evaluación basada en resultados: Guía N° 3 "Escribiendo el informe inicial"; Guía No. 4 "Metodologías de validación"; Guía N ° 5 "Preparación del informe de evaluación" y Guía N ° 6 "Valoración de la calidad de los informes de evaluación". De manera adicional, la evaluación tomó en cuenta las siguientes guías de la OIT: Guidance note 3.2: Adapting evaluation methods to the ILO's normative and tripartite mandate; Guidance Note 4.5: Stakeholder engagement"; Guidance Note 3.1: Integrating gender equality in monitoring and evaluation";

La evaluación tomó en cuenta las consideraciones de género a lo largo de su planificación e implementación, especialmente en cuanto que el Proyecto dirige algunos de sus resultados explícitamente al empoderamiento de las mujeres campesinas y a la igualdad de género. La evaluación desde su diseño (por ejemplo en la selección de informantes clave) como en su implementación tomó en cuenta las consideraciones de género asegurando tanto la participación de las mujeres campesinas y sus organizaciones representativas; como dando voz y reflejando sus perspectivas, opiniones y puntos de vista. Así mismo, en la medida que estaban disponibles, la evaluación utilizó datos de los indicadores desagregados por sexo. Así, el cruce de los datos cualitativos y cuantitativos sirvió para fundamentar tanto los hallazgos, como las lecciones aprendidas, buenas prácticas y recomendaciones

Debido al surgimiento y duración de la pandemia COVID-19 y su impacto en el mundo del trabajo, esta evaluación se realizó en el contexto de los criterios y enfoques descritos en la guía interna de la OIT: Implicaciones de COVID-19 en evaluaciones en la OIT: Consejos prácticos para adaptarse a la situación (versión abril de 2020).

#### 3.1. Métodos y técnicas

El Proyecto, se evaluó mediante una metodología multi-método: es decir, se procedió a la aplicación de varios procedimientos de investigación, estrechamente articulados entre sí, con la finalidad de obtener los datos necesarios y realizar las indagaciones requeridas para cumplir los objetivos de la evaluación. En este sentido, se aplicó una triangulación metodológica que consistió en un análisis del Proyecto por varios procedimientos de obtención y tratamiento de datos (análisis documental, entrevistas, grupos de enfoque y entrevistas focalizadas). De esta forma, las limitaciones de los diferentes procedimientos se compensan mutuamente, al tiempo que las posibilidades para aflorar información se explotan al máximo para lograr un conocimiento completo, profundo y técnicamente riguroso.

El equipo de evaluación examinó una variedad de documentos relacionados con la evaluación actual. Se estudiaron los documentos e información secundaria más relevantes (incluido el informe de Evaluación de

Medio Término del Proyecto) para conocer el Proyecto, el contexto socioeconómico donde se desarrolla, el marco de las políticas en las que se inserta y los resultados derivados de su ejecución. Así mismo, el estudio de los informes del Proyecto fue el procedimiento básico para el analizar su ejecución física y financiera. Los documentos estudiados se detallan en el Anexo 4.

Los datos cuantitativos se obtuvieron en su mayor parte de los Informes Técnicos de Progreso (TPR) semestrales presentados por el Proyecto al donante así como de los Informes de los Acuerdos de Implementación (IA) presentados por las Centrales Sindicales al Proyecto. Adicionalmente, se extrajeron informaciones de la presentación preparada por el Proyecto “Avances Proyecto” *Fortalecimiento de las organizaciones sindicales rurales en el post conflicto en Colombia*. Los métodos de recopilación de datos y las perspectivas de las partes interesadas se triangularon para reforzar la credibilidad y validez de los resultados.

Los datos cualitativos se obtuvieron a través de entrevistas y grupos de enfoque llevados a cabo con informantes clave entre el 15 y el 26 de febrero de 2021. Estos incluyen: a) Personal del Proyecto, tales como el Especialista en Actividades para los Trabajadores de la Oficina de Países Andinos; el Equipo del Proyecto; Representantes de la Oficina de Países Andinos; personal de OIT de otros proyectos; y staff de la OIT en Ginebra; b) Actores clave del Proyecto: incluyendo representantes de las Centrales Sindicales (CUT y CTC); de las Organizaciones Sindicales Rurales; de organizaciones de Mujeres; y de beneficiarios finales del Proyecto.

Muestra de informantes			
Categoría	Hombres	Mujeres	Total
Personal OIT	2	5	7
Centrales Sindicales	4	4	8
Organizaciones Sindicales Rurales	3		3
Organizaciones de mujeres	--	4	4
Trabajadores asalariados	4	--	4
Trabajadores no asalariados	3	3	6
Otras Organizaciones	--	3	3
Embajada de Noruega	--	1	1
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>20</b>	<b>36</b>

La lista de participantes en las entrevistas y grupos de enfoque puede encontrarse en el Anexo 3.

Debido a las limitaciones de movilidad (internacionales y nacionales) creadas por la pandemia del Covid-19, las entrevistas y grupos de enfoque se llevaron a cabo a través de plataformas como Teams, Zoom, así como por teléfono.

### 3.2. Limitaciones de la evaluación

La evaluación se llevó a cabo en medio de la pandemia causada por el virus Covid19, lo que tuvo ciertas implicaciones para la recopilación de datos para esta Evaluación. Debido a la pandemia los viajes internacionales por parte del equipo de evaluación no fueron posibles, por lo que la agenda de trabajo de campo hubo de planificarse e implementarse de manera remota.

En este contexto, el equipo evaluador quiere destacar el inmejorable apoyo prestado por el Equipo del Proyecto, las centrales Sindicales y Organizaciones Sindicales Rurales en todo el proceso de evaluación, y muy especialmente en la identificación de informantes clave; aspectos logísticos; así como su continua disponibilidad para mantener contactos, intercambios y entrevistas con los evaluadores.

Las entrevistas y grupos focales se realizaron de manera remota a través de varias plataformas de video-llamada y de manera telefónica. En general, fue posible interactuar con la mayoría de los informantes identificados; aunque, un número limitado de ellos no pudo conectarse ni por internet ni por teléfono. No

obstante, los evaluadores consiguieron entrevistar a representantes de todas las categorías de informantes identificadas.

Por otro lado, las entrevistas y grupos focales remotos tienden a ser menos productivas que los encuentros cara a cara. Igualmente, no se han producido, como suele ser habitual durante las visitas, encuentros informales con los diferentes informantes. Las visitas y la interacción formal e informal entre los evaluadores y los actores del Proyecto suele ser muy importante y rico en los proyectos de cooperación técnica que como el presente tienen componentes de ejecución y un gran número de beneficiarios en lo territorial. En cierta medida, estos factores han limitado la cantidad y calidad de la información recogida. Hasta cierto punto, esta situación se ha contrarrestado con la realización de entrevistas focalizadas complementarias con algunos informantes y con un detallado análisis documental.

De manera adicional, al momento de realizar la evaluación la información disponible sobre el logro de las metas establecidas para el Resultados 3 y sobre todo el Resultado 4 era limitada y los indicadores de percepción estaban pendientes de medición. Por lo tanto, los evaluadores no disponen de información que permita establecer juicios sobre *el nivel de mejora la cohesión social, la confianza y la percepción entre las organizaciones sindicales rurales y sus centrales sindicales, y los grupos de mujeres rurales* (Resultado 4). No obstante, a partir de las entrevistas y la documentación analizada, los evaluadores constataron que se han producido avances en el R3 y en menor medida, en el R4.

De otra parte, el calendario definido para el proceso de evaluación ha limitado la duración del tiempo dedicado tanto a la fase de recogida de información (2 semanas) como a la elaboración del presente borrador de informe (2 semanas) que se elaboró entre el 1 y el 15 de marzo de 2021. A pesar de los desafíos, los evaluadores realizaron todos los esfuerzos para maximizar el uso del tiempo y la eficiencia del esfuerzo.

## 4. HALLAZGOS

---

En esta sección se presentan los resultados de la evaluación, basados en los datos recopilados a través de entrevistas y grupos de enfoque con partes interesadas del Proyecto; el análisis de fuentes secundarias; y la revisión de los documentos e informes del Proyecto. Los hallazgos se presentan para cada criterio de evaluación: Relevancia; Coherencia y Validez del Diseño; Eficacia en la estructura de gestión; Efectividad del Proyecto; Eficiencia en el uso de los recursos; Orientación hacia el Impacto; y Orientación hacia la Sostenibilidad

Los evaluadores asignaron calificaciones de a los diferentes criterios de evaluación, basadas en la información recopilada de diversas fuentes. Se aplicó una escala de clasificación de 0-5 a puntos.

### Calificaciones utilizadas para resumir hallazgos

0	1	2	3	4	5
Muy insatisfactorio	insatisfactorio	Moderadamente insatisfactorio	Moderadamente satisfactorio	Satisfactorio	Muy satisfactorio

### 4.1. Relevancia

*En esta sección se examina el grado en que el Proyecto ha respondido y continúa respondiendo a las necesidades y prioridades de los beneficiarios; y a los marcos nacionales e internacionales de desarrollo.*

**Síntesis de los principales hallazgos:** *El Proyecto demuestra un elevado grado de pertinencia tanto respecto a las necesidades y prioridades de los beneficiarios, como a los marcos nacionales e internacionales de desarrollo. Por otro lado, el Proyecto fue relevante en el marco de la Pandemia del Covid-19 y continúa siéndolo en la actualidad.*

**Calificación:** 4/5. Satisfactorio

#### 4.1.1. Necesidades y prioridades de los beneficiarios

Existe consenso entre los informantes consultados en que el Proyecto responde plenamente a las necesidades y prioridades de los beneficiarios, es decir, las Centrales sindicales y organizaciones sindicales rurales; los Grupos de trabajadoras rurales, mujeres rurales indígenas, víctimas de conflicto armado, y reincorporadas; y los trabajadores/ras rurales asalariados y no asalariados.

El Proyecto tiene por objeto mejorar el cumplimiento de los derechos de los trabajadores rurales en el proceso de consolidación de la paz en Colombia, en particular la libertad sindical y el trabajo decente. Los informantes consultados coinciden en que para lograr este objetivo, el Proyecto ha contribuido de manera significativa a una mayor representatividad, capacidad organizativa y capacidad de incidencia socio-política de las organizaciones de trabajadores para el proceso de consolidación de la paz en el sector rural y agrícola.

Por otro lado, los entrevistados y las fuentes secundarias consultadas por los evaluadores indican que, por un lado, la participación organizada de mujeres y hombres trabajadores agrícolas es esencial para alcanzar la reforma rural integral contenida en el Acuerdo de Paz; por lo tanto, las organizaciones sindicales son un medio para tener un impacto y desempeñar un papel importante en este proceso.

Así mismo, existe un acuerdo generalizado entre los actores consultados en que las organizaciones sindicales rurales han mostrado capacidad de intercambio, integración y representación tanto para ex-combatientes, víctimas, desplazados o cualquier otro tipo de trabajador rural, formal o informal. Por otro lado, las mujeres rurales entrevistadas manifiestan que su vinculación sindical resulta un medio altamente efectivo para adquirir participación, visibilidad, representación, empoderarse económicamente y participar en esferas socio-políticas; mejorando de tal manera, las posibilidades de igualdad social y las condiciones de equidad de género.

Igualmente, a través de las entrevistas con los socios del Proyecto y los beneficiarios, se pudo comprobar un elevado grado de adecuación respecto a la mejora de las condiciones de trabajo y de vida e incidencia en la promoción del trabajo decente para el sector rural.

Existe evidencia secundaria que muestra, además, que Colombia presenta serios déficits en materia de trabajo decente. De acuerdo a un informe de la Escuela Nacional Sindical Pública de 2018<sup>4</sup> el empleo en Colombia es vulnerable, con alta probabilidad de precariedad, ya que no goza de estabilidad y seguridad, ingresos regulares, acceso a protección social y posibilidad de diálogo social. Una de cada dos ocupados se encuentra en tal condición, es decir, sin trabajo decente. Además, según el citado informe, la informalidad laboral, considerada esta como las personas que carecen de cobertura a seguridad social básica: salud, pensión y riesgos laborales, afecta al 65,9% de los trabajadores.

Siguiendo el informe de la ENS, la tasa de desempleo es más elevada para las mujeres (12,3%) que para los hombres (7,2%); En términos de salario, en 2017 las mujeres ganaron el 82,4% del salario de los hombres. En cuanto a la seguridad social, en 2017 el 61% de las mujeres ocupadas no contribuían a pensión, y el 58,2% no cotizaba a salud.

Si miramos a la situación de las y los trabajadores rurales<sup>5</sup>, la población trabajadora del campo no sólo es la más pobre del país en materia de ingresos, sino también la más excluida en materia de protección social. En 2018, el 36.1% de la población del campo se encontraba en situación de pobreza monetaria, frente a un promedio nacional del 27%. Y en situación de pobreza extrema o indigencia estaba el 15.4% de la población rural, frente a un promedio nacional del 7.8%. Por otra parte, apenas el 14% de la población trabajadora se encontraba afiliada a los regímenes de pensiones y riesgos laborales, en tanto que, a salud en calidad de aportantes, estaba afiliado únicamente el 18%.

En las zonas rurales el ingreso per cápita de los hogares es apenas el 42% del salario mínimo, y que el ingreso promedio de los trabajadores es apenas el 72.6% del salario mínimo. En 2019 trabajaban en el campo 3.485.226 personas: asalariados 30,8%, independientes o trabajadores por cuenta propia 52.3%. Existen además más de 700.000 personas como “trabajadores sin remuneración” (el 20.6% del empleo total) que mayoritariamente son mujeres (66.25%).

El trabajo ilegal, entendido este como el que no reconoce derechos básicos de los trabajadores: salario mínimo, descansos remunerados, vacaciones, cesantías y primas legales, dotación, y afiliación a la seguridad social alcanza al 49.5% de los trabajadores del campo.

Finalmente, los evaluadores constataron la relevancia del Proyecto respecto a las necesidades de fortalecimiento sindical.

Los entrevistados concuerdan en que un elemento importante que incide en la debilidad de trabajo decente en Colombia es el bajo nivel de representatividad e incidencia de los sindicatos. En este sentido, la evidencia documental muestra que sólo el 4,6% de la población ocupada está afiliada a algún sindicato. Por otro lado, la cultura antisindical predominante, que se refleja en restricciones legales que impiden la negociación colectiva. Citando a la Escuela Nacional Sindical: “algunas prácticas sindicales, prácticas empresariales antisindicales y la inestabilidad e inseguridad laboral provocan fragmentación del movimiento sindical que no contribuye al fortalecimiento del sindicalismo como actor socio-político del mundo del trabajo. El 80% de las 5.523 organizaciones sindicales del país tiene menos de 100 afiliados, y eso disminuye el poder de la negociación colectiva”.

Tal y como se evidenció durante las entrevistas, esta situación se agrava aún más en las zonas rurales y en el trabajo agrario. Un artículo publicado por de la Escuela Nacional Sindical (ENS)<sup>6</sup> resume bien la situación: la

---

<sup>4</sup> Informe sobre el estado del Trabajo Decente en Colombia. Escuela Nacional Sindical Pública. Octubre 2018

<sup>5</sup> Fuente: El problema agrario y los derechos de libertad sindical en Colombia. Héctor Vásquez Fernández. Analista ENS

<sup>6</sup> El problema agrario y los derechos de libertad sindical en Colombia. Héctor Vásquez Fernández. Analista ENS

alta informalidad del empleo asalariado y la desigual distribución de la riqueza es consecuencia, entre otros factores, de la poca capacidad que tienen los trabajadores para incidir de manera eficaz en la política públicas sobre el sector. Baja capacidad que es consecuencia de la escasa sindicalización y por ende de negociación colectiva. En el sector agropecuario colombiano apenas el 2.6% de los trabajadores está afiliado a un sindicato. Sobre la baja tasa de sindicalización en el campo inciden, por un lado, los altos niveles de trabajo informal, y por otro, los graves problemas de violencia en amplias regiones agrarias del país, en las que se ha impuesto una cultura antisindical que no tolera la organización autónoma de los trabajadores.

El citado artículo señala además que la mayoría de los sindicatos del sector son pequeños, con menos de 100 afiliados; que predomina la dispersión y atomización, incluso entre organizaciones sindicales que pertenecen a una misma central o confederación. Éstas no tienen entre sí articulación, ni siquiera para la negociación colectiva, situación que debilita su capacidad de incidencia. En tal sentido, en el sector agropecuario las convenciones colectivas tienen una cobertura aproximada de 32.942 trabajadores, el 3.1% de los asalariados y el 0.9% de los trabajadores totales del sector agropecuario.

#### **4.1.2. Marcos Nacional e Internacionales de Desarrollo**

*De manera sintética, los evaluadores concluyen que el Proyecto está alineado con los Marcos Nacionales y Globales de Desarrollo (incluyendo los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) así como respecto a los Resultados del Programa y Presupuesto (P&B) de la OIT y en MANUD.*

##### **a. Marcos Nacionales de desarrollo**

Para analizar la relevancia respecto a los marcos nacionales de desarrollo los evaluadores analizaron las políticas nacionales relevantes al tiempo que obtuvieron información cualitativa mediante entrevistas. De manera general, se concluyó que las acciones del Proyecto se encuentran alineadas con las prioridades de desarrollo y los marcos de política nacionales. Los ejemplos más relevantes serían:

- El Acuerdo de Paz de 2016. Colombia firmó un acuerdo de Paz con la FARC en 2016, luego de un conflicto armado interno de más de 50 años. El Acuerdo de Paz indica que, a la luz de las normas de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) de las que Colombia es parte y con el propósito de garantizar el trabajo digno y los derechos de los trabajadores del campo, y su protección social, el Gobierno Nacional deberá crear e implementar el Plan progresivo de protección social y de garantía de derechos de los trabajadores rurales (Páginas 31 y 32 del Acuerdo de Paz)<sup>7</sup> En el contexto del seguimiento al acuerdo de paz, el Gobierno colombiano firmó un Memorándum de Entendimiento con la OIT en 2018.
- El Plan Nacional de Desarrollo de Colombia 2014-2018, principalmente en su tercer objetivo encaminado a reducir las desigualdades sociales y territoriales entre las zonas urbanas y rurales, a través del desarrollo rural integral como garantía de igualdad de oportunidades.
- El Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 "Pacto por Colombia, pacto por la equidad" pretende alcanzar la inclusión social y productiva y se formulan tres pactos estructurales: 1) El pacto por la legalidad que se basa en la consolidación del Estado Social de Derecho en todo el país; 2) El pacto por el emprendimiento y la productividad, que contempla, entre otros, aumentar la formalización laboral y empresarial, dinamizar el desarrollo y la productividad en las zonas rurales del país; y 3) El pacto por la equidad se centra en garantizar la igualdad de oportunidades para la inclusión social (el acceso eficiente y con calidad a servicios de salud, cuidado infantil, educación y formación de capital humano, seguridad alimentaria, vivienda y hábitat) y las oportunidades para la inclusión productiva (acceso a mercados de trabajo e ingresos dignos).
- Memorándums de Entendimiento OIT Gobierno de Colombia (2015 y 2018): Como contribución directa al Plan Nacional de Desarrollo 2014-18 y la implementación de los Acuerdos de Paz, el Gobierno colombiano

<sup>7</sup> Marco Estratégico Colombia 2016-2017. OIT. Julio de 2017.

y la OIT firmaron un Memorándum de Entendimiento en junio de 2015, con el propósito de promover la creación de más y mejores empleos en el sector rural, para apoyar los esfuerzos por alcanzar la paz, a través de una estrategia de formalización de los empleos rurales y promoción del respeto de los derechos en el trabajo en nueve áreas de cooperación<sup>8</sup>:

- 1) **Formalización y promoción del empleo rural.**
- 2) **Promoción y respeto de los principios y derechos fundamentales del trabajo.**
- 3) Formalización laboral y protección social.
- 4) Asociatividad y emprendimiento.
- 5) Empleo juvenil rural y equidad de género.
- 6) **Promoción del diálogo social tripartito.**
- 7) Promoción de un entorno favorable para las empresas sostenibles.
- 8) Formación para el trabajo.
- 9) **Propiciar el desarrollo económico y social local y los empleos verdes.**

El *Memorándum de Entendimiento* prevé que las capacidades de los actores serán fortalecidas y el diálogo social participativo e incluyente será fomentado, para la promoción del trabajo decente en el sector rural. Adicionalmente, todos los gobiernos departamentales y municipales incluirán el trabajo decente como uno de los objetivos de sus planes de desarrollo entre 2016 y 2019.

Para asegurar que se aplican los principios relacionados con el trabajo decente también se ha acordado que todos los gobiernos departamentales y municipales incluirán el trabajo decente como uno de los objetivos de sus planes de desarrollo entre 2016 y 2019.<sup>9</sup>

- Los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET): instrumentos especiales de planificación y gestión a 15 años, que tienen como objetivo estabilizar y transformar los territorios más afectados por la violencia, la pobreza, las economías ilícitas y la debilidad institucional, y así lograr el desarrollo rural que requieren estos 170 municipios.

#### **b. Marcos Internacionales**

- Marco de Naciones Unidas

A partir del análisis documental realizado, la evaluación también confirmó que las acciones del Proyecto buscaron sinergias con otras Agencias de las Naciones Unidas (p.ej. ONU-Mujeres, Programa Mundial de Alimentos) uniendo esfuerzos para contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, principalmente el Objetivo 8 sobre el trabajo decente; el ODS 5 sobre Igualdad de género y empoderamiento de la mujer y el 16 relativo a la Paz, Justicia e Instituciones Sólidas.

A partir del análisis documental realizado, los evaluadores confirmaron así mismo que el Proyecto está alineado con el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD-UNDAF-2015-19) en los países; y el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible –MCNUDS(2020-2023)

El documento de referencia de UNDAF para 2015-2019 refleja que Colombia contó con la participación y colaboración de la OIT en el marco de dicho programa. El documento hace referencia al trabajo decente y al rol de la OIT, refiriendo al fortalecimiento de las capacidades del Estado para disminuir las brechas poblacionales, territoriales y de género, y para avanzar hacia la equidad y la movilidad social. Preveía: “el apoyo a los programas para la reducción de la pobreza y la desigualdad desde una perspectiva multidimensional, incluyendo acciones destinadas a proveer acceso a medios de vida y a ingresos, promover

---

<sup>8</sup>Marco Estratégico Colombia 2016-2017. OIT. Julio de 2017.

<sup>9</sup> Marco Estratégico Colombia 2016-2017. OIT. Julio de 2017.

el trabajo decente con énfasis en el cumplimiento de las normas laborales vigentes y desarrollar estrategias sostenibles de desarrollo económico incluyente."<sup>10</sup>

- Programa y Presupuesto (P&B) de la OIT

El Proyecto también contribuye a los objetivos del Programa y Presupuesto de la OIT 2018-2019, especialmente al Resultado 5: Trabajo decente en la economía rural; Resultado 6: Formalización de la economía informal y, principalmente, al Resultado 10: Organizaciones de empleadores y de trabajadores fuertes y representativas (aunque solo incidió en la parte relativa a las organizaciones sindicales). Por otro lado, el Proyecto contribuye al P&B 2020-2021, especialmente en el Resultado 1: Mandantes tripartitos fuertes y un diálogo social influyente e inclusivo; Resultado 6: Igualdad de género e igualdad de oportunidades y de trato para todos en el mundo del trabajo; Resultado 7: Protección adecuada y eficaz en el trabajo para todos; y Resultado 8: Protección social completa y sostenible para todos.

#### **4.1.3. Relevancia del Proyecto en el marco de la pandemia del Covid-19**

Los evaluadores desean destacar que al contrario de lo que ha pasado con varios proyectos de cooperación técnica evaluados durante el último año, el Proyecto fue capaz de continuar, aunque con desafíos, durante el periodo de la pandemia del Covid-19. En tal sentido, las declaraciones de las personas entrevistadas y tal como lo demuestra la evidencia documental, el Proyecto supo adaptarse (en la medida de lo posible) y fue reactivo a los cambios producidos por la pandemia del COVID-19.

En tal sentido, siguiendo las orientaciones de la OIT<sup>11</sup> el Proyecto hizo un esfuerzo: por estudiar y comprender cómo afecta la crisis al mercado de trabajo en las zonas de intervención del sector rural Colombiano (estudios Covid-19); llevó a cabo intervenciones dirigidas a apoyar proyectos productivos, el empleo y los ingresos (adenda al proyecto Subregión PDET Sierra Nevada- Perijá); a proteger a los trabajadores en el lugar de trabajo (distribución de Kits de Bioseguridad y capacitaciones); y a Fortalecer la capacidad y la resiliencia de las organizaciones de empleadores y de trabajadores.

Por otro lado, las declaraciones de las personas entrevistadas indican que los componentes del Proyecto (acciones, productos, beneficiarios) siguen siendo, quizás más que nunca, relevantes en el contexto de la pandemia. Tal como manifestaron algunas de estas personas: *en medio de la pandemia el Proyecto (en referencia al componente productivo) nos aportó esperanza; la pandemia y el encierro nos ayudó a tomar consciencia de muchas cosas; los dirigentes se movilizaron... nos ayudó a ver modos de cómo ayudar a los compañeros, a los mayores afectados por el Covid, a crear redes de apoyo en la comunidad. Los kits de bioseguridad y la capacitación han sido fundamentales para nosotros, no sabíamos nada.*

#### **4.1.4. Relevancia actual del Proyecto**

La asistencia técnica de la OIT se articuló alrededor de dos ejes interrelacionados de manera integrada y coordinada: a) Fortalecimiento sindical interno mediante la mejora sostenible de la afiliación sindical de mujeres y hombres trabajadores del sector rural y plantaciones agrícolas, así como la extensión de los convenios colectivos; y b) el impulso de la participación sindical en espacios de diálogo para la promoción del trabajo decente y la justicia social en el sector rural, como componente de la reforma rural integral en el proceso de consolidación de la paz.

Existe un acuerdo generalizado entre las personas consultadas por los evaluadores en que el Proyecto y sus estrategias siguen siendo relevantes en la actualidad ya que la problemática descrita permanece y dichas

---

<sup>10</sup> Marco de cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible, Colombia 2015-2019. Naciones Unidas

<sup>11</sup> Marco de políticas para mitigar el impacto económico y social de la crisis causada por la COVID-19; Organización Internacional del Trabajo, Mayo 2020.

estrategias han probado su efectividad. Igualmente, el refuerzo de las organizaciones sindicales, el diálogo social, la negociación colectiva... son elementos fundamentales del mandato y forman parte del ADN de la OIT.

Por otro lado, de diferentes maneras y con diferentes palabras, las personas entrevistadas han expresado que el Proyecto ha sentado las bases para seguir avanzando en sus objetivos y aprovechar nuevas oportunidades, gracias al impulso dado no solo a las CS y OSR, sino también a sus relaciones institucionales; a la generación de estructuras técnicas, humanas, de recursos de diferente tipo; a los espacios de diálogo e incidencia abiertos y las dinámicas territoriales establecidas. Todos estos elementos generan un entorno muy propicio que permitiría escalar los resultados alcanzados a la vez que identificar nichos y oportunidades para seguir contribuyendo al fortalecimiento sindical, a la promoción del trabajo decente en lo rural y a la construcción del proceso de paz en Colombia.

## 4.2. Validez del Diseño de la Intervención (Coherencia)

*Esta sección de la evaluación analiza la contribución a los resultados programa y presupuesto de la OIT; la coherencia y lógica del diseño del Proyecto; y la integración de los ejes de política transversal de la OIT.*

**Síntesis de los principales hallazgos:** *el Proyecto contribuyó varios de los resultados programa y presupuesto de la OIT 2018-2019 y 2020-2021; es coherente y complementario con algunos resultados estratégicos (CPOs) de la OIT en Colombia, aunque hay potencial para incrementar las sinergias. La coherencia y lógica de la estrategia y componentes del Proyecto se estiman como adecuadas y se valora especialmente la participación de los diferentes actores concernidos en su diseño; así como su adecuación y anclaje a los contextos de intervención. Por último, se considera que el Proyecto incluyó de manera adecuada los ejes de política transversal de la OIT.*

**Calificación:** 4/5. Satisfactorio

### 4.1.1. Complementariedad y sinergias con otros resultados estratégicos y para apoyar la realización del resultado 10 del P&P 2018-2019 y el resultado 1 del P&P 2020-21

Tal como se menciona en el apartado de Relevancia el Proyecto contribuyó a varios de los resultados programa y presupuesto de la OIT 2018-2019, especialmente al Resultado 10: *Organizaciones de empleadores y de trabajadores fuertes y representativas*; así como a varios resultados del P&B 2020-2021, especialmente, al Resultado 1: *Mandantes tripartitos fuertes y un diálogo social influyente e inclusivo*.

Por otro lado, a través del análisis documental y las entrevistas los evaluadores constataron coherencia y complementariedad con resultados estratégicos (CPOs) de la OIT en Colombia, en particular con **COL 802** *Contribuir al fortalecimiento de las capacidades sindicales para promover el trabajo decente, la libertad sindical y la negociación colectiva*. El Proyecto además fue capaz de establecer cierto nivel de complementariedad con **COL 127** *Se ha implementado la metodología SCORE para mejorar la productividad y las condiciones de trabajo en PYMES en diferentes sectores productivos de Colombia promoviendo el desarrollo de las cadenas de valor*, sobre todo a partir de sinergias en actividades de equidad de género. No obstante, algunos de los informantes consultados opinaron que todavía existe espacio para ampliar la colaboración entre el Proyecto y SCORE.

Así mismo, el Proyecto ha contribuido, a través de sus resultados alcanzados a: **COL 152**: *Capacidad fortalecida de las organizaciones de trabajadores, para el diálogo social y la eficacia normativa*; y **COL 153-903**: *Instituciones de diálogo social a nivel nacional local y regional fortalecidas*; y **COL 901**: *Políticas y programas de promoción de Trabajo Decente en la economía rural de Colombia*.

#### 4.1.2. Calidad y coherencia del diseño del Proyecto

A través de las entrevistas mantenidas con un amplio abanico de actores, los evaluadores constataron como un elemento muy positivo la participación de los socios del Proyecto y otras partes interesadas en el diseño del Proyecto. Se valora además de manera específica los aportes de expertos y personal de OIT en el diseño y la formulación.

Dichos elementos, unidos al proceso de revisión y reformulación que se llevó a cabo una vez iniciada la fase de implementación resultaron en un diseño con un elevado grado de adecuación al contexto nacional y a través de la modalidad de ejecución diseñada (Acuerdos de Implementación) una gran articulación con los territorios; que además permitió la necesaria adaptabilidad, flexibilidad y contextualización de las intervenciones y actividades llevadas a cabo por el Proyecto. Las personas entrevistadas, especialmente los representantes de las Centrales Sindicales (CS) y las organizaciones Sindicales Rurales (OSR) señalan como elemento positivo y fundamental que el Proyecto y los AI se haya concebido respetando la autonomía de las organizaciones de trabajadores, tanto en su diseño y formulación como en su implementación.

De manera adicional, uno de los factores que destacan sistemáticamente las personas entrevistadas es la focalización en lo rural que se decidió en la fase de formulación del Proyecto así como la adecuación de estrategias para la acción en dicho nivel. Entre otros, por ejemplo, se menciona la realización de talleres locales, en vez de talleres nacionales. Igualmente, las personas entrevistadas valoran la combinación de estrategias “tradicionales” de la OIT (por ejemplo, fortalecimiento de las capacidades a través del desarrollo de talleres), con estrategias novedosas (por ejemplo, apoyo a la gestión y desarrollo de unidades productivas). Igualmente, los actores entrevistados valoran especialmente la focalización del Proyecto en zonas PDET, lo cual en su opinión, contribuye al desarrollo de objetivos y prioridades establecidos en el Acuerdos de Paz.

Respecto a la pregunta de evaluación referida a la medida en que el Proyecto integra elementos de estrategia contenidos en los Convenios y Recomendaciones de la OIT, tanto las fuentes primarias como secundarias confirman que tanto su diseño, su implementación así como el apoyo técnico prestado la OIT se basaron y (en medidas variables) aportaron insumos basados los principios y directrices establecidos en los **Convenios 110** (sobre plantaciones), **117** (sobre política social), **122** (sobre política de empleo), **141** (sobre las organizaciones de trabajadores rurales) y **184** (sobre seguridad y salud en la agricultura); convenios internacionales del trabajo que Colombia aún no ha ratificado; así como de las **recomendaciones 149** (sobre las organizaciones de trabajadores rurales), **202** (pisos de protección social), **204** (transición de la economía informal a la economía formal) y **205** (Empleo y trabajo decente para la paz y la resiliencia).

Respecto a la calidad de la formulación del Proyecto, a través de entrevistas y del análisis documental llevado a cabo, los evaluadores concluyen que la calidad del diseño del Proyecto es adecuada. En tal sentido, se analizó adecuadamente el contexto; se tomaron en cuenta riesgos y precondiciones realistas; y la lógica interna del Proyecto es sólida y está adecuadamente formulada.

No obstante, los evaluadores constataron que aunque subyace, no se incluye en el documento de proyecto de manera explícita una Teoría del Cambio. Sin embargo, durante el ejercicio de evaluación intermedia (interna) se definió una *TdC reconstruida* que figura como anexo al reporte de dicha evaluación.

Tal como se señala en el citado informe, del diseño del Proyecto es posible inferir la siguiente lógica o Teoría de Cambio: *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.*

Los evaluadores concuerdan con las conclusiones de la evaluación intermedia, en cuanto a que el diseño de la intervención (la teoría del cambio) propone una cadena coherente e interrelacionada de cambios. Por otro lado, el análisis de la pertinencia, la eficacia y los impactos potenciales, confirman que el Proyecto, y su teoría del cambio, fue planteado de manera sólida.

Por otro lado, a partir del análisis documental, los evaluadores constataron que algunos resultados e indicadores –de manera formal- podrían mejorarse. Por ejemplo:

*Resultado 1. Centrales sindicales fortalecidas /a través/ de /una mayor sindicalización de trabajadores y trabajadoras rurales/, y /la extensión de la cobertura de negociación colectiva/*

Por un lado, este resultado incluye *medios y fines* (“a través”) es decir, lo que se pretende lograr y los medios para alcanzarlo. Por otro lado, incorpora en su enunciado tres dimensiones de desarrollo distintas: i) Centrales Sindicales fortalecidas; ii) mayor sindicalización; iii) extensión de la cobertura de negociación colectiva. Estos dos factores dificultan la comprensión del propósito último del resultado (¿el fortalecimiento sindical? ¿El incremento de la sindicalización? ¿La extensión de la negociación colectiva?) lo cual a su vez dificulta la selección y asignación de indicadores objetivamente verificables.

Por lo que respecta a los indicadores, una inadvertencia común en su formulación ha sido el incluir la segregación de género dentro del mismo indicador. Es decir, hubiese sido deseable formular un indicador general y otro referido específicamente a los resultados esperados en materia de género, con el fin de ser más específicos en la recogida de datos desagregados por sexo.

#### **4.1.3. Integración de los ejes de política transversal de la OIT**

Por último, respecto al grado en el que el Proyecto incorpora en su diseño los Ejes de Política transversal de la OIT, de manera general, las entrevistas y el análisis documental sugieren una adecuada integración de determinadas estrategias y elementos de política transversal de la OIT, especialmente aquellas referidas a las Normas Internacionales de Trabajo (NIT) -Convenios y Recomendaciones de OIT-; la Igualdad de género; y el diálogo social.

Las NIT se abordan mediante la promoción de la aplicación y el cumplimiento del Convenio 87, que reconoce el derecho de sindicalización de los trabajadores rurales y protege su participación en el desarrollo rural, de conformidad con los criterios establecidos por los órganos reguladores de la OIT; así como por la mejora de las condiciones de trabajo, en particular en lo que respecta a la seguridad y la salud en el trabajo, teniendo en cuenta los principios del Convenio 184, para la negociación colectiva y el diálogo con los agentes sociales.

La igualdad de género se aborda promoviendo el aumento de las mujeres sindicalizadas y desarrollando estrategias (por ejemplo mediante intercambios de experiencias con otras mujeres y organizaciones, participación en foros sindicales, empoderamiento económico) para afrontar las condiciones específicas de las trabajadoras rurales.

El diálogo social se promueve a través de las centrales sindicales nacionales, ya que son espacios de diálogo y participación donde se debate la implementación del Proyecto; así como en espacios creados ad-hoc por el Proyecto, tanto a nivel Nacional como Departamental/Local (Ver apartado de Eficacia para más detalles).

El tripartismo no quedó integrado en el diseño del Proyecto, aunque han ido aflorando algunas intervenciones durante la ejecución del Proyecto, como por ejemplo, lograr involucrar al sector empresarial el desarrollo de Planes de Desarrollo Territorial (PDT) y la formulación de políticas públicas en materia de Trabajo Decente.

La sostenibilidad medioambiental no queda integrada de manera explícita en la formulación del Proyecto. No obstante, a partir de las entrevistas mantenidas, se constata que va emergiendo en los territorios, sobre todo a partir de la ejecución del componente productivo del Proyecto, en aspectos relacionados con la seguridad alimentaria o las prácticas agroecológicas.

### 4.3. Eficacia en la estructura de gestión

*En esta sección se analiza la adecuación del staff para la adecuada gestión del Proyecto; las principales dificultades encontradas por el equipo del Proyecto; el sistema de monitoreo; y finalmente, la adecuación de la estrategia de implementación.*

**Síntesis de los principales hallazgos:** *la dotación de personal (1 coordinadora y 1 asistente) ha sido limitada. El sistema de monitoreo se valora como adecuado; no obstante, la limitada estructura de personal existente, tanto en el Proyecto como en las Centrales Sindicales (CS), dedicado de manera específica al Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje dificulta la sistematización de conocimiento/aprendizajes. Por otro lado, la estrategia combinada de implementación del Proyecto fue eficiente. Las principales dificultades en la implementación tiene que ver con: los requerimientos administrativos de la OIT; la definición, gestión y seguimiento de los Acuerdos de Implementación (AI); los procesos de reporte y de justificación técnico-financiero por parte de las CS; lo remoto de algunos municipios y las dificultades de acceso a los mismos; la cultura/violencia antisindical persistente en Colombia, especialmente en el ámbito rural; el entorno adverso ocasionado por la pandemia del Covid-19.*

**Calificación:** 4/5. Satisfactorio

#### 4.3.1. Sobre la adecuación del staff del Proyecto

A partir del análisis documental y de las entrevistas realizadas, los evaluadores concluyen, que, teniendo en cuenta la complejidad del Proyecto, su gran extensión territorial y amplia cobertura temática, la dotación de personal (1 coordinadora y 1 asistente) ha sido limitada.

No obstante, esto no ha afectado ni a la eficacia ni a la eficiencia del Proyecto, al contrario, existe consenso entre los informantes consultados de que *con poco personal se ha logrado mucho*

Los informantes, de manera unánime explican este hecho debido a la dedicación, compromiso, esfuerzo y profesionalidad del equipo del Proyecto. Dicho equipo, subrayan varias de las personas entrevistadas, ha sido además, capaz de movilizar recursos técnicos y financieros y apoyos, al interior de la OIT y entre los diferentes socios, agencias de NNUU, etc.

En definitiva, los evaluadores constataron una valoración muy positiva por parte de todos los socios y beneficiarios del personal del Proyecto.

#### 4.3.2. Sobre el sistema de monitoreo

Los informantes consultados valoran positivamente los procesos y estructuras propiciados por el Proyecto para la gestión y monitoreo del Proyecto, que incluyen la participación de las Centrales Sindicales, las Organizaciones Sindicales Rurales; así como la creación de Comités/Subdirectivas tanto en el nivel central como en los territorios que adquirieron un rol muy activo en la implementación, coordinación y seguimiento de las actividades y resultados del Proyecto

A través del análisis documental los evaluadores consideran que de manera general, el seguimiento de resultados e indicadores del Proyecto ha sido correcto y los reportes al donante están realizados con un elevado grado de detalle y calidad. Es cierto no obstante, como se reconoce por parte del equipo del Proyecto y en la evaluación intermedia, que el seguimiento ha estado más orientado a cumplir con compromisos administrativos y con el donante que a la sistematización de conocimiento/aprendizajes.

A pesar de ello, los evaluadores consideran adecuado señalar que la limitada estructura de personal existente tanto en el Proyecto como en las CS (falta de personal dedicado de manera específica al MEL) dificulta dicha sistematización de conocimiento/aprendizajes. En tal sentido, varios informantes consultados coinciden que queda todavía espacio para mejorar la gestión del conocimiento, tanto hacia el interior como hacia fuera de la OIT (ver recomendación nº1)

Respecto al grado de en qué se implementaron las recomendaciones de la evaluación intermedia del Proyecto dichas recomendaciones (de manera resumida) y el grado de implementación se resumen en la tabla siguiente:

Recomendaciones	Alto	Medio	Bajo	En curso	Comentarios
1. Establecer un sistema de seguimiento, evaluación y sistematización para el aprendizaje en función de los procesos del enfoque diferencial, para valorar, de manera objetiva y verificable, el avance en los cambios diferenciados generados que incluya: indicadores cualitativos y cuantitativos; Línea de Base para verificar avances diferenciados; herramientas de reporte, de sistematización y gestión de conocimiento útil para la rendición de cuentas y el aprendizaje, y un plan para la ejecución del sistema.		x		x	El equipo del Proyecto es muy consciente de la necesidad de incorporar análisis diferenciados. Si bien se han generado conocimientos y avanzado en la sistematización de algunas experiencias resulta necesario seguir avanzando en estos aspectos (ver Recomendación nº1)
2. Incorporar en ese sistema la valoración de riesgos, en particular el referente a las diferencias de conceptos y enfoques sobre el TD rural existentes al interior de las OS: Trabajar un documento concertado entre Centrales y OS rurales sobre ese concepto.		X		x	Si bien se han iniciado procesos de diálogo y reflexión al respecto, estos necesitan ser profundizados
3. Prestar un apoyo diferenciado a la CTC en la ejecución de su AI y establecer arreglos de gestión de común acuerdo para cumplir con el tiempo de presentación de los Informes.	x			x	El Proyecto ha prestado y sigue prestando un apoyo diferenciado a la CTC en la ejecución y seguimiento de sus AI
4. Hacer revisión integral de los Informes de avance y enviar la retroalimentación consolidada para optimizar el tiempo de ajuste y aprobación de los informes, soporte de los desembolsos.	x			x	El Proyecto revisa los informes y provee retroalimentación de manera regular
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		x		x	El Proyecto mantiene la disposición para el diálogo el acuerdo en procesos administrativos más flexibles, aunque, esto depende de la OR de la OIT

#### **4.3.3. Estrategia de implementación**

Existe un acuerdo generalizado entre los informantes consultados de que la estrategia combinada de implementación del Proyecto fue eficiente, tanto, al interior de la OIT; al interior de las centrales sindicales; al interior de las organizaciones rurales; y en la interacción entre estos tres niveles. Igualmente, en la interacción con entidades territoriales relacionadas con el desarrollo de los acuerdos de paz (P.ej. la Agencia de renovación del territorio –ART- o la Friedrich-Ebert-Stiftung en Colombia (FESCOL)

Por otro lado, la estrategia de implementación, basada en los Acuerdos de Implementación firmados con las Centrales Sindicales han permitido: flexibilidad y adaptación de las intervenciones del Proyecto a las diferentes necesidades y contextos; un buen anclaje en lo territorial; una respuesta ajustada a las necesidades de los beneficiarios finales; así como una articulación entre las CS y las OS que no necesariamente existía anteriormente.

#### **4.3.4. Principales dificultades en la implementación**

De acuerdo a las declaraciones de las personas entrevistadas, las principales dificultades en la implementación pueden resumirse como sigue:

- Los requerimientos administrativos de la OIT no favorecen la ejecución de actividades y de gastos en los contextos de intervención y dificultan su justificación.
- La definición, gestión y seguimiento de los AI han requerido de un gran esfuerzo, apoyo y supervisión del equipo del Proyecto.
- Igualmente, las informaciones recogidas apuntan a que deben reforzarse los procesos de reporte y de justificación técnico-financiero por parte de las CS.
- Los motivos anteriormente citados explican el que, a pesar de la capacitación y dotación de recursos para la gestión de los acuerdos de implementación, las organizaciones sindicales han mantenido retrasos en la elaboración de los informes técnicos y administrativos
- Lo remoto de algunos municipios y las dificultades de acceso suponen un esfuerzo extraordinario para la ejecución de actividades.
- La cultura/violencia antisindical persistente en Colombia, especialmente en el ámbito rural, afecta negativamente sin duda a los procesos de sindicalización, negociación colectiva e incidencia socio-política.
- A pesar de los esfuerzos para desarrollar las acciones definidas en el Proyecto en el entorno adverso ocasionado por la pandemia, la comunicación virtual representó limitaciones para mantener una asistencia técnica regular y adecuada.

#### **4.3.5. Eficiencia en la estructura de gestión**

La estructura de gestión o implementación del Proyecto, basada en buena medida en los Acuerdos de Implementación, permitieron, por un lado, una asignación estratégica de los recursos (financieros, humanos y de tiempo) para asegurar el logro de resultados; y por otro, una presupuestación y unos costos muy ajustados a las necesidades de los territorios. Igualmente, el Proyecto logró una amplia movilización de apoyos técnicos de OIT (Colombia, OA y Ginebra), NNUU y socios nacionales (también financieros)

### **4.4. Efectividad del Proyecto (logros)**

*Esta sección de la evaluación analiza la medida en que se lograron los objetivos inmediatos y productos planificados; las principales limitaciones/desafíos internos y externos; la medida la crisis de la COVID-19 ha afectado/incidido en la implementación del Proyecto; y la respuesta dada por el Proyecto.*

**Síntesis de los principales hallazgos:** De manera general, el Proyecto se ha mostrado muy eficaz. Lógicamente, el nivel de eficacia ha sido mayor en los Resultados 1 y 2 (los inicialmente formulados) que en los Resultados 3 y 4 que fueron incluidos a partir de la Adenda de Agosto de 2020 y que por lo tanto han dispuesto de un periodo de implementación demasiado limitado para poder verlos desarrollarse en todo su potencial. De manera adicional, se han producido algunos resultados no esperados, especialmente en las áreas de Tripartismo y en sostenibilidad ambiental. Por otro lado, si bien la crisis de la COVID-19 ha incidido en la implementación del Proyecto, tanto la OIT como los socios implementadores han mostrado flexibilidad y capacidad de respuesta para permitir, en la medida de lo posible, la continuidad de las actividades planificadas

**Calificación:** 4. Satisfactorio

#### 4.4.1. Principales resultados alcanzados

El marco de resultados/marco lógico del Proyecto contiene 4 objetivos inmediatos (Outcomes/Resultados), 13 Productos y 33 indicadores, que se han plasmado en un sinnúmero de actividades. Con estos números, realizar un análisis detallado de cada elemento haría que esta sección fuese excesivamente larga y pesada. Por esta razón, los evaluadores optaron por estructurar una sección que pretende proporcionar a los lectores una imagen general, pero también suficientemente detallada, de los principales resultados alcanzados.

Los evaluadores examinaron los principales resultados alcanzados a partir de la documentación elaborada por el Proyecto y el cruce con la información cualitativa recopilada a través de entrevistas y grupos de enfoque.

#### Resultado 1. Centrales sindicales fortalecidas a través de una mayor sindicalización de trabajadores y trabajadoras rurales, y la extensión de la cobertura de negociación colectiva.

El Proyecto ha logrado notables avances en materia de sindicalización de trabajadores y trabajadoras rurales, y la extensión de la cobertura de negociación colectiva, lográndose en la mayor parte de los casos o incluso superándose las metas establecidas.

Indicador	Meta	Alcanzado	Nivel de logro
% de incremento de afiliación de trabajadores y trabajadoras a las organizaciones sindicales del sector rural que participan en el Proyecto.	<b>Aumentar en al menos 5%</b> el número de trabajadores y trabajadoras afiliadas a <b>las organizaciones sindicales</b> del sector rural que participan del Proyecto, al final del periodo de ejecución del Proyecto.	<b>6.437 trabajadores nuevos afiliados</b> a las organizaciones sindicales rurales (incremento del <b>8%</b> ).	<b>160%</b>
% de nuevas mujeres trabajadoras afiliadas a las organizaciones sindicales del sector rural que participan en el Proyecto.	<b>30%</b> de los nuevos trabajadores afiliados a las organizaciones sindicales del sector rural que participan en el Proyecto, <b>son mujeres.</b>	518 corresponden a <b>mujeres</b> , equivalente al <b>8% del total de nuevos afiliados</b>	<b>26,6%</b>
% de incremento de trabajadores y trabajadoras del sector rural beneficiarios de convenciones colectivas de trabajo (CCT), en el marco de la implementación del Proyecto.	Incrementar en <b>5%</b> el porcentaje de trabajadoras y trabajadores adicionales <b>cubiertos por CCT</b> en el sector rural, específicamente en el sector agropecuario, <b>equivalente a 1.920 personas.</b>	Se ha incrementado en <b>4,5%</b> el porcentaje de nuevos trabajadores y trabajadoras cubiertos por CCT. Esto es equivalente a <b>1.734 personas</b>	<b>96%</b>
% de trabajadores y trabajadoras no asalariados (NA) que participan en	Incrementar en <b>5%</b> el número de trabajadores con acceso a	<b>525 trabajadores con acceso a</b>	<b>100%</b>

actividades de formación, asistencia técnica y/o acceso a créditos productivos, para la mejora de sus condiciones de trabajo y de vida, en el marco de la implementación del Proyecto.	programas de desarrollo productivo para el mejoramiento de sus condiciones	programas de desarrollo productivo para el mejoramiento de sus condiciones.	(Todas estas personas han pasado por procesos de formación, acompañamiento y asistencia técnica)
--	--	---	--

Fuente: OIT-Proyecto

Los principales hitos en este Resultado, han sido:

- 6.437 trabajadores nuevos afiliados a las organizaciones sindicales rurales (incremento del 11%). Esto supone un **160% de logro** sobre la meta establecida: Incremento del 5% de trabajadores afiliados. De estos, 518 corresponden a mujeres, equivalente al 6,6% del total de nuevos afiliados. Lo cual supone un 26,6% de la meta establecida: 30% de mujeres afiliadas.
- Se ha incrementado en 4,5% el número de nuevos trabajadores y trabajadoras cubiertos por Convenciones Colectivas de Trabajo (CCT). Esto es equivalente a 1.733 personas. **Se ha alcanzado un logro del 96%** respecto a la meta establecida: Incrementar en 5% el porcentaje de trabajadoras y trabajadores adicionales cubiertos por CCT.
- 525 trabajadores con acceso a programas de desarrollo productivo para el mejoramiento de sus condiciones. **El 100% han recibido capacitación, acompañamiento y asistencia técnica.**

A continuación, se detallan brevemente los principales productos alcanzados en el marco de este resultado:

- ***Capacitación para la firma y seguimiento de acuerdos de implementación***

El Proyecto suscribió seis acuerdos de implementación con las Centrales sindicales, dos para cada año del Proyecto. El Proyecto previó capacitar a al menos dos personas por cada organización sindical (el 30% mujeres) participante en el Proyecto. Finalmente 24 personas fueron capacitadas (el 25% fueron mujeres) ya que por el proceso de descentralización inherente al Proyecto, se capacitaron 10 personas de las organizaciones sindicales rurales participantes.

- ***Programa de información y comunicación para la afiliación a organizaciones sindicales en el sector rural.***

De acuerdo a los datos suministrados por el Proyecto más de 7,6 Millones de personas fueron informadas sobre la afiliación a organizaciones sindicales y el mejoramiento de las condiciones de trabajo en el sector rural. El principal medio para la difusión de información han sido las cuñas radiales reproducidas en las principales emisoras de los territorios priorizados por cada una de las centrales. También se han implementado estrategias como folletos informativos, talleres y videos.

En tal sentido, los evaluadores consideran que se puede hablar de más de 7,6 Millones de personas *alcanzadas* por las campañas, pero no es posible verificar entre todas ellas, cuales fueron efectivamente *informadas*. De hecho, aunque muy positivos, las cifras de aumento en la afiliación no corresponden proporcionalmente al número de personas que el Proyecto considera como *informadas* (se afiliaron aproximadamente un 0,08% de las personas alcanzadas)

- ***Capacitación para promotores/as sindicales en materia de sindicalización, negociación colectiva y mejora de las condiciones laborales***

El Proyecto logró capacitar a 558 promotores y promotoras sindicales para sindicalizar nuevos miembros, promover la negociación colectiva y la mejora de las condiciones laborales de los trabajadores asalariados y

no asalariados. De este total 137 son mujeres, equivalente al 24,5% del total de promotores y promotoras sindicales.

- ***Estrategia para el crecimiento sindical y desarrollo de mecanismos para mejorar las condiciones de trabajo en el sector rural de las organizaciones sindicales***

Se diseñaron dos estrategias de crecimiento sindical (una por cada una de las centrales sindicales que participan del Proyecto).

De acuerdo a la información recogida por los evaluadores, la estrategia diseñada en el marco del Proyecto por parte de la CTC será presentada al Congreso Nacional de la Confederación (que ha sido reprogramado por la crisis sanitaria) para ser incorporada en la política nacional de crecimiento de la organización.

En el caso de la CUT, el Proyecto informó que uno de los retos principales, es que la Central en su conjunto se apropie de las estrategias desarrolladas en el marco del Proyecto para la afiliación de trabajadores y trabajadoras rurales, y el mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores rurales no asalariados.

- ***Estrategia de acceso a programas de desarrollo productivo y de mejoramiento de las condiciones de trabajo y vida de los trabajadores/as del sector rural.***

De acuerdo a la información facilitada por el Proyecto, la CUT diseñó una estrategia de acceso a programas de desarrollo productivo y mejora de las condiciones de vida de los trabajadores rurales, cuyos ejes principales son: identificación de la oferta de programas de desarrollo productivo; alianzas con entidades públicas, organizaciones sociales y organismos de las Naciones Unidas a fin de explorar opciones de cooperación y facilitar el acceso de los trabajadores rurales a programas de desarrollo productivo; y formación y acompañamiento para la formulación de proyectos productivos. El Proyecto prestó asistencia técnica para diseñar la estrategia.

Como parte del desarrollo de esta estrategia, se llevaron a cabo tres actividades principales: i) entrega a la organización sindical ASTRACAVA del documento sobre el perfil productivo y el proyecto productivo de "Sueños de la Mujer" elaborado por una consultora contratada por la CUT para este fin; ii) mantener reuniones con Sinpeagricun en Fusagasugá para brindar apoyo técnico para la formulación de una iniciativa productiva para mejorar las condiciones de vida de sus miembros; y iii) promover reuniones entre ASTRACAVA y sus ejecutivos nacionales para definir la hoja de ruta para eliminar los obstáculos a la comercialización de la organización sindical.

El Proyecto apoyó y acompañó técnicamente las reuniones entre ASTRACAVA y los gerentes nacionales de Fensuagro. No obstante, todavía no se ha definido una figura de economía social y solidaria que facilite la comercialización de productos agrícolas.

Igualmente según la información aportada por el Proyecto, la CTC, con apoyo del Proyecto, llevó a cabo una revisión y actualización de la cartografía de la oferta de servicios sociales y programas de desarrollo productivo rural para las zonas geográficas priorizados. Una vez actualizados, se imprimieron 2.000 copias del estudio para su distribución a los miembros de organizaciones sindicales rurales de trabajadores no asalariados.

Así mismo, se seleccionaron dos regiones para proporcionar acompañamiento y asistencia técnica para la formulación de dos iniciativas productivas que podrían presentarse a diferentes entidades de cooperación; la primera para afiliados de Festracol en el Atlántico y el segundo para afiliados sintragropecuarios en Guachené (Cauca). El Proyecto prestó apoyo y asistencia técnica para la preparación de los términos de referencia necesarios para la contratación de consultores para apoyar esta actividad.

Por otro lado, la CTC, con el apoyo técnico del Proyecto, diseñó la estrategia para el acceso de los trabajadores rurales a los programas de desarrollo productivo. Queda pendiente su presentación al próximo Congreso de

la CTC (pendiente de celebración debido a la crisis del Covid-19) y su eventual adopción como parte de su política sindical.

- **Sistematización de la experiencia de fortalecimiento sindical en el sector rural**

De acuerdo a la información provista por el Proyecto y el especialista de apoyo en la OA, se han elaborado dos documentos de sistematización (pendientes de finalización) y dos videos de sistematización (pendientes igualmente de finalización). Igualmente, a partir de la información recogida, el Proyecto ha prestado asistencia y acompañamiento técnico a través de la contratación de un profesional especializado en sistematización de buenas prácticas y lecciones aprendidas.

A partir de la información aportada por el Proyecto cuando se estaba realizando esta evaluación, se estaban finalizando tres documentos de sistematización de tres experiencias: 1) CUT: Proceso de afiliación y acceso a programas de desarrollo productivo de trabajadores y trabajadoras no asalariados ASOAGRISAN (Santander); 2) CTC: Proceso de afiliación y crecimiento en el Norte Tolima (Sintragropecuarios); 3) OIT: Incidencia en la política de trabajo decente del departamento de Boyacá 2017-2032.

**Resultado 2. Organizaciones sindicales se involucran en espacios de diálogo 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.**

El Proyecto se ha mostrado muy eficaz en el apoyo a las organizaciones sindicales para su participación en espacios de diálogo para la promoción del trabajo decente y la justicia social en el sector rural. No obstante, aunque se incluyó un indicador sobre el *cambio en la percepción de las Organizaciones Sindicales participantes sobre su capacidad para promover la mejora de las condiciones de trabajo y de vida de trabajadores rurales asalariados y no asalariados*, no hay información disponible sobre el mismo.

Indicador	Meta	Alcanzado	Nivel de logro
Número de espacios de diálogo formales e informales para la promoción del trabajo decente y de la justicia social en el sector rural en los que participan las organizaciones sindicales que hacen parte del Proyecto, en los niveles nacional y local.	Las organizaciones sindicales que hacen parte del Proyecto participan en al menos un (1) espacio de diálogo en el nivel nacional y un (1) espacio de diálogo en el nivel local, en cada departamento priorizado	Las organizaciones sindicales han participado de seis espacios de diálogo en el nivel nacional:	+100%
Número de propuestas de trabajo decente con énfasis en el sector rural elaboradas por las organizaciones sindicales que participan en el Proyecto para la incidencia en el plan nacional y los planes departamentales de desarrollo, en clave de los objetivos de desarrollo de sostenible.	Una (1) propuesta de trabajo decente con énfasis en el sector rural elaborada por las organizaciones sindicales que participan en el Proyecto para incidir en el plan nacional de desarrollo y una	Se elaboró una (1) propuesta para la incidencia en el PND.	100%
	(1) propuesta por cada departamento priorizado por el Proyecto.	Se elaboraron (6) propuestas para los departamentos y municipios priorizados de cara a elecciones territoriales.	100%
Cambio en la percepción de las Organizaciones Sindicales participantes	La percepción de las Organizaciones Sindicales	No disponible	--

sobre su capacidad para promover la mejora de las condiciones de trabajo y de vida de trabajadores rurales asalariados y no asalariados.	participantes sobre su capacidad se ubica en un nivel alto al finalizar la implementación del Proyecto.		
--	---	--	--

Fuente: OIT-Proyecto

De manera sintética, las principales metas alcanzadas han sido:

- Las organizaciones sindicales que hacen parte del Proyecto han participado en numerosos espacios de diálogo, tanto al nivel nacional como territorial. Se considera el nivel de logro de la meta esperada **superior al 100%**
- Se elaboró 1 propuesta para la incidencia en el PND. Esto supone un nivel de logro del **100%**
- Se elaboraron 6 propuestas para los departamentos y municipios priorizados de cara a elecciones territoriales. Esto representa un nivel de logro del **100%** de la meta establecida.

A continuación, se resumen los principales productos alcanzados en el marco de este resultado:

- ***Organizaciones sindicales se involucran en espacios de diálogo formales e informales para la promoción del trabajo decente y la justicia social en el sector rural***

De acuerdo a la información primaria y secundaria recogida por los evaluadores las organizaciones sindicales se han involucrado en espacios de diálogo formales e informales para la promoción del trabajo decente y la justicia social en el sector rural. Las organizaciones sindicales han participado en seis espacios de diálogo en el nivel nacional: (i) Audiencia pública Proyecto ley 193S; (ii) Desayuno con Congresistas PND; (iii) Audiencia pública PND; (iv) Comisión Nacional de Salud y Seguridad Agropecuaria (tripartito); (v) Desayuno con Congresistas Reforma Pensional; (vi) Interlocución con las UTLs de Congresistas para impulsar modificaciones al proyecto de ley 123 de 2020 de Cámara de representantes.

Por otra parte, con el apoyo del Proyecto, se elaboró una propuesta para la incidencia en el nivel nacional en el Plan Nacional de Desarrollo; propuestas para los Departamentos y municipios priorizados: Magdalena, Sierra Nevada-Perija (15 municipios), Guachené, Atlántico, Bolívar, Boyacá. De manera adicional, se ha suscrito una carta de intención con la Gobernación del Magdalena para la formulación de la política de trabajo decente del departamento; así como un acuerdo de colaboración con la Gobernación de Boyacá para la revisión de la política de trabajo decente del departamento

Igualmente, en los municipios PDET (Ciénaga, San Juan del Cesar, Manaure Balcón del Cesar, Dibulla, Santa Marta) así como en el municipio de Fusagasugá se han suscrito cartas de intención con las Alcaldías municipales para la formulación de políticas locales de trabajo decente.

- ***Documentos técnicos para la promoción del trabajo decente y de la justicia social en el sector rural.***

Se han elaborado 47 documentos técnicos y videos en el marco del proyecto para la promoción del trabajo decente y la justicia social, superando ampliamente la meta establecida (2 documentos producidos). La producción de materiales ha sido extraordinaria y la temática absolutamente multifacética. Los materiales producidos abarcan desde vídeos de Negociación Colectiva Multinivel; hasta una “Hoja de ruta de incidencia para la inclusión del trabajo decente en los planes de desarrollo local 2020-2023”; pasando por vídeos realizados con la Academia Colombiana de Actores para promover los protocolos de bioseguridad ante la COVID-19.

- **Programa de acompañamiento y asistencia técnica a las organizaciones sindicales para promover su participación en los espacios de diálogo.**

Las centrales y organizaciones sindicales han recibido acompañamiento y asistencia técnica por parte del Proyecto para la participación en espacios de diálogo social. Igualmente, el Proyecto ha acompañado técnicamente para la incidencia con actividades de visibilización de las propuestas de las organizaciones sindicales y sus centrales sindicales CUT y CTC, campañas de comunicación, gestión de espacios de diálogo social, encuentros con mandatarios locales, congresistas, autoridades nacionales.

Por otro lado, el Proyecto ha propiciado el establecimiento de alianzas con ONU Mujeres; la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos; así como con las organizaciones no gubernamentales e instituciones que hacen parte de la Plataforma Laboral por la Paz.

- **Programa de formación para la participación e incidencia en políticas públicas de promoción del trabajo decente y la justicia social en el sector rural**

Se llevó a cabo un curso con la Red de Activistas defensores de derechos laborales (REDAL) con una intensidad horaria de 70 horas y 7 semanas en fortalecimiento de las capacidades de incidencia política de las organizaciones sindicales rurales. Se certificaron 37 personas (17 hombres y 20 mujeres) Igualmente, se llevó a cabo un curso con el Centro Internacional de Formación (CIF) de la OIT en Turín “promoción del trabajo decente en la economía rural” con una intensidad horaria de 30 horas y seis semanas. Se certificaron 16 personas.

**Resultado 3. Mayores oportunidades de empoderamiento económico para las mujeres rurales, indígenas, víctimas del conflicto armado, y reincorporadas de la Subregión PDET Sierra Nevada Perijá.**

A partir de las entrevistas, los evaluadores constataron que se han producido importantes avances en el R3, tanto, en la asistencia técnica que prestó el Proyecto a las mujeres en materia de capacitación, acompañamiento y asistencia técnica e insumos para el fortalecimiento de sus capacidades productivas; como en materia de mejoras de capacidades de satisfacción de necesidades básicas y de confianza en la mejora de su situación económica a futuro.

De acuerdo a lo informado por el Proyecto, el 88% de las mujeres participantes expresaron que han mejorado su capacidad para satisfacer las necesidades básicas y las de sus familias (desarrollar más habilidades y acceder a mejores y mejores alimentos). El 100% de las mujeres que participaron en el Proyecto esperan que en el futuro su situación económica será mejor que la actual.

Indicador	Meta	Alcanzado	Nivel de logro
Número de mujeres rurales, indígenas víctimas del conflicto armado, y reincorporadas que acceden a mayores oportunidades económicas y de empoderamiento para mitigar los efectos de la pandemia sobre sus ingresos.	Al menos 50 mujeres rurales, indígenas víctimas del conflicto armado y reincorporadas	70	144%
Porcentaje de mujeres participantes que expresan haber mejorado su capacidad de satisfacer sus necesidades básicas y las de sus familias.	Se aumenta en al menos en un 50% el porcentaje de mujeres que expresan haber mejorado su capacidad de satisfacer necesidades básicas y las de sus familias.	88%	176%
Porcentaje de mujeres participantes que esperan que en el futuro su situación económica sea mejor que la actual.	Se aumenta en 50% el porcentaje de mujeres que esperan en el futuro que su	100%	200%

	situación económica sea mejor que la actual.		
--	--	--	--

Fuente: OIT-Proyecto

- 70 mujeres rurales, indígenas víctimas del conflicto armado y reincorporadas han participado de un programa de formación para fortalecer sus habilidades para la producción, comercialización y mejoramiento de la calidad de los productos.

Se llevó a cabo la Escuela Cayena en 5 Veredas/Resguardos Indígenas con una intensidad horaria de 20 horas presenciales, y cuatro módulos: género y feminismos, organizaciones productivas, gestión de la información y presentación de informes y sindicalismo.

- 6 Unidades han recibido acompañamiento, asistencia técnica e insumos para el fortalecimiento de sus capacidades productivas.
- 70 mujeres rurales, indígenas víctimas del conflicto armado y reincorporadas accedieron a mayores oportunidades económicas y de empoderamiento para mitigar los efectos de la pandemia sobre sus ingresos. Esto supone un nivel de **logro del 144%** sobre las metas establecidas.

De manera preliminar, tal como ya se ha señalado anteriormente, a partir de las entrevistas realizadas, se observan limitaciones en la implementación de algunas de las unidades productivas. El tiempo de implementación disponible no ha permitido ver madurar dichas iniciativas.

Los principales productos alcanzados en el marco de este resultado se resumen a continuación:

- ***Capacitación en habilidades y capacidades técnicas en organización para la producción, comercialización y mejoramiento de la calidad de sus productos para mujeres rurales de la Subregión Sierra Nevada- Perijá.***

De acuerdo a los datos del Proyecto, 70 mujeres rurales, indígenas víctimas del conflicto armado y reincorporadas han participado de un programa de formación para fortalecer sus habilidades para la producción, comercialización y mejoramiento de la calidad de los productos.

El Proyecto llevó a cabo la escuela Cayena, con una intensidad horaria de 20 horas presenciales, y cuatro módulos: género y feminismos, organizaciones productivas, gestión de la información y presentación de informes y sindicalismo.

La escuela se llevó a cabo en la Vereda Puerto Mosquito, distrito de Santa Marta (ADMUCIMAG); Vereda Santa Clara municipio de Fundación (Asociación de mujeres cafeteras y artesanas de la Sierra); resguardo indígena Kankuamo en la Mina Cesar (ASOTRARCE); resguardo Arhuaco en Pueblo Bello Cesar (ATI NAWOWA); Granja Nueva Colombia antigua ETCR Ponedores (Coompazcol)

- ***Fortalecimiento de unidades productivas de las mujeres rurales de la Subregión Sierra Nevada- Perijá con insumos y asistencia técnica, de las organizaciones de mujeres rurales, indígenas víctimas del conflicto armado y reincorporadas, de la Subregión Sierra Nevada- Perijá.***

De acuerdo con la información recogida, 6 Unidades han recibido acompañamiento y asistencia técnica para el fortalecimiento de sus actividades productivas. Estas incluyen: Parcela demostrativa semillero de plátano y cultivos tradicionales para la soberanía alimentaria (ADMUCIMAG); Galpón de gallinas ponedoras (ADMUCIMAG); Planta tostadora y procesadora de Café (Asociación de mujeres cafeteras y artesanas de la Sierra); Punto de encuentro comercial (Coompazcol); Comercialización y mejoramiento de mochilas en lana de ovejo (ATI NAWOWA); Comercialización y mejoramiento de productos artesanales en fique (ASOTRARCE)

**Resultado 4. *Mejorada la cohesión social, la confianza y la percepción entre las organizaciones sindicales rurales y sus centrales sindicales, y los grupos de mujeres rurales, indígenas víctimas del conflicto armado, y reincorporadas de la exguerrilla de la FARC EP en la Subregión Sierra Nevada Perijá.***

La consecución de este resultado se vio afectado por la declaración de una nueva alerta roja en los meses de enero y febrero debido al brote y ampliación del COVID-19, lo que dificultó a las participantes trasladarse de un municipio a otro para llevar a cabo las reuniones y visitas. No obstante, se constata que el Proyecto ha logrado, en cierta medida, reforzar el nivel de *mejora la cohesión social, la confianza y la percepción entre las organizaciones sindicales rurales y sus centrales sindicales, y los grupos de mujeres rurales.*

Indicador	Meta	Alcanzado	Nivel de logro
Porcentaje de mujeres que informaron que durante el Proyecto han interactuado con miembros de otras organizaciones diferentes a la propia.	Se aumenta en al menos un 70% el porcentaje de mujeres que han interactuado con miembros de otras organizaciones diferentes a la propia.	23 mujeres (33,8%)	48,2%
Porcentaje de mujeres que informan sentirse cómodas interactuando con miembros de otras organizaciones diferentes a la propia.	Se aumenta en al menos un 50% el porcentaje de mujeres que informan sentirse cómodas interactuando con miembros de otras organizaciones diferentes a la propia.	98%	200%
Porcentaje de mujeres rurales, indígenas víctimas del conflicto armado y reincorporadas, que durante el Proyecto han interactuado con miembros de las organizaciones sindicales rurales y sus centrales sindicales.	Se aumenta en al menos un 70% el porcentaje de mujeres que han interactuado con miembros de las organizaciones sindicales rurales y sus centrales sindicales.	60,2%	88,57%

Fuente: OIT-Proyecto

- ***Se promueve el intercambio de experiencias de empoderamiento político, económico y organizativo entre las organizaciones sindicales rurales y sus centrales sindicales, las organizaciones de mujeres rurales e indígenas víctimas del conflicto armado y las reincorporadas de la Subregión Perijá de Sierra Nevada.***

De acuerdo a la información facilitada por el Proyecto, 23 mujeres han intercambiado experiencias de empoderamiento político, económico y organizativo con las mujeres pertenecientes a otras organizaciones diferentes a la propia. Esto supone menos del 50% de la meta establecida en el producto correspondiente (35 mujeres). Igualmente 41 mujeres han intercambiado experiencias organizativas con las organizaciones sindicales rurales presentes en el territorio (de una meta de 35 establecida en el nivel de producto).

- ***Se da visibilidad sociopolítica entre las organizaciones sindicales y los actores públicos de las carencias y desafíos a los que se enfrentan las mujeres rurales, aquellas mujeres víctimas de la violencia y reincorporadas como consecuencia de los efectos de la crisis económica, social y ambiental derivada de la emergencia.***

Por otra parte, y también de acuerdo a los datos proporcionados por el Proyecto, tres organizaciones de mujeres rurales, indígenas víctimas del conflicto armado y reincorporadas participaron de las actividades de visibilidad socio política. Esto supone un 60% de logro respecto a la meta establecida en el producto respectivo (5 organizaciones). Igualmente, las dos centrales sindicales participan activamente de la preparación y realización de las actividades de visibilización (100% de logro).

#### **4.4.2. Resultados no esperados**

De manera adicional a los resultados detallados anteriormente, se han producido algunos resultados no esperados, especialmente en las áreas de: Tripartismo, lográndose involucrar al sector empresarial el desarrollo de Planes de Desarrollo Territorial (PDT) y la formulación de políticas públicas en materia de Trabajo Decente (por ejemplo, en el Departamento del Magdalena o en el Municipio de Fusagasugá; y en sostenibilidad ambiental, en alianza con el Programa de Alimentos Mundial (PAM) de las 6 unidades productivas promovidas por el Proyecto, 4 están enfocadas a la Seguridad alimentaria o prácticas agroecológicas. Además se apoyó el montaje de 190 huertas caseras. De manera adicional, en el marco de la alianza OIT- PMA no solo se dio apoyo a dichas huertas, sino que dos organizaciones y sus integrantes y núcleos familiares (ASOTRARCE y ATI NAWOWA) recibieron bonos alimentarios por 3 meses para que pudieran asegurar su acceso a alimentos durante la implementación de los proyectos productivos.

#### **4.4.3. Principales retos en la implementación**

Los principales retos identificados en la implementación quedan reflejados en la sección 4.3.4. y tienen que ver con: los requerimientos administrativos de la OIT; la definición, gestión y seguimiento de los Acuerdos de Implementación (AI); los procesos de reporte y de justificación técnico-financiero por parte de las CS; lo remoto de algunos municipios y las dificultades de acceso a los mismos; la cultura/violencia antisindical persistente en Colombia, especialmente en el ámbito rural; el entorno adverso ocasionado por la pandemia del Covid-19.

#### **4.4.4. Impacto de la crisis del Covid-19 en la implementación del Proyecto**

De manera general, si bien la crisis de la COVID-19 ha incidido en la implementación del Proyecto, tanto la OIT como los socios implementadores han mostrado flexibilidad y capacidad de respuesta para permitir, en la medida de lo posible, la continuidad de las actividades planificadas.

Además de los retos detallados en la sección 4.3.4. la declaración de la emergencia económica, social y sanitaria derivada del COVID-19, el estado de emergencia en el que se encuentra el país y las preceptivas medidas preventivas de aislamiento que se han decretado han planteado nuevos retos para el Proyecto:

Como consecuencia de la emergencia decretada para hacer frente al COVID-19 y a las medidas adoptadas por el Gobierno para frenar su expansión, ambas Centrales Sindicales decretaron la suspensión de todas las actividades formativas y reuniones con el objetivo de prevenir la propagación de la enfermedad. En este sentido, el Proyecto consideró opciones de formación a distancia, teniendo en cuenta que el apoyo técnico presencial juega un papel fundamental para las zonas rurales. No obstante, las dificultades de acceso de los trabajadores rurales a las herramientas electrónicas define la viabilidad de estas opciones.

Un aspecto que se ha visto afectado por la crisis es la negociación colectiva, en la medida que los resultados en términos de cobertura de los convenios colectivos se verán seriamente afectados por la pérdida de puestos de trabajo y el deterioro significativo de las condiciones de trabajo. En este sentido el posicionamiento del Proyecto es el de propiciar el diálogo entre trabajadores y empleadores para esbozar colectivamente acciones para hacer frente a las consecuencias de la pandemia así como la introducción de nuevos acuerdos para las plantaciones sobre cómo fortalecer las medidas de protección de la vida de las trabajadores y sus familias.

En cuanto al seguimiento de la agenda legislativa, la incidencia del Covid-19 ha cambiado las prioridades de manera sustancial, de tal manera que la mayor parte de reglamentos, muy relacionados con la pandemia, están siendo presentados por el Poder Ejecutivo y no por la Legislatura. En este sentido, el Proyecto considera importante dar continuidad y monitorear las acciones de demanda del Plan Nacional de Desarrollo, ya que el impacto de estas medidas tiene un horizonte temporal más largo que el de la emergencia.

Para dar respuesta a estos retos, el Proyecto, las CS y las OSR revisaron y adaptaron los planes de trabajo para dar respuesta a estas situaciones: campañas sobre los derechos laborales de los trabajadores rurales en el contexto de la pandemia; acciones de comunicación para promover la soberanía alimentaria y nutricional; programas de capacitación radiofónica para trabajadores rurales no asalariados, y cursos virtuales para trabajadores de plantaciones; apoyo legal a las organizaciones sindicales para mitigar el impacto en el empleo; programas de capacitación radiofónica para promotores sindicales ubicados en zonas rurales dispersas; compra y distribución de kits de bioseguridad para las OSR; se proporcionó capacitación sobre medidas para prevenir y mitigar los efectos del COVID en el lugar de trabajo; desarrollo de campañas para promover el uso de elementos de protección personal y el cumplimiento de los protocolos de bioseguridad. Por otro lado el Proyecto prestó apoyo técnico a las OSR en negociaciones colectivas para el desarrollo de nuevos contenidos.

Igualmente, el Proyecto realizó los esfuerzos posibles por dar continuidad a los procesos a nivel territorial, especialmente, en términos de proporcionar herramientas a las organizaciones sindicales para hacer cumplir los compromisos de trabajo decente que quedaron en los planes de desarrollo territorial, y activar los espacios de diálogo social acordados.

Finalmente, es importante subrayar, que el Proyecto fue capaz de negociar y concretar con el donante un aporte presupuestario adicional destinado a contribuir mitigar los efectos de la pandemia sobre los medios de vida de las mujeres rurales en la Subregión PDET Sierra Nevada- Perijá. Este componente (ver más arriba en esta sección) fue implementado, a pesar de los retos impuestos por la pandemia, de manera satisfactoria.

#### 4.5. Eficiencia

*Esta sección analiza en qué medida se hizo un uso eficiente de los recursos técnicos, financieros y humanos; así como hasta qué punto hubo coordinación y sinergias internas (Proyecto-OIT-NUU).*

**Síntesis de los principales hallazgos:** *La evaluación concluye que se hizo un uso eficiente de los recursos, técnicos, financieros y humanos y los resultados alcanzados justifican ampliamente los costos. La ejecución presupuestaria fue consistente con el nivel de cumplimiento de los Resultados Esperados y las metas establecidas. Los Acuerdos de Implementación permitieron por un lado, una asignación estratégica de los recursos (financieros, humanos y de tiempo); y por otro, una presupuestación y unos costos muy ajustados a las necesidades de los territorios. Igualmente, el Proyecto logró una amplia movilización de apoyos técnicos de OIT (Colombia, Oficina Andina y Ginebra), Naciones Unidas (NUU) y socios nacionales (también financieros) Así mismo, el Proyecto fue capaz continuar su ejecución así como de movilizar y ejecutar recursos financieros complementarios en el contexto de la pandemia del COVID-19.*

**Calificación:** 4/5. Satisfactorio

##### 4.5.1. Asignación y uso de recursos financieros

El presupuesto total del Proyecto asciende a 1.196.025,53 USD. Como se detalla en la tabla más abajo el Proyecto a finales de abril de 2021 el Proyecto había ejecutado o tenía comprometido el 99 % de su presupuesto global. Este porcentaje se corresponde plenamente con la ejecución física de las actividades y el logro de los resultados esperados (tal como se detalla en el apartado de Eficacia).

Presupuesto Ejecutado (28 abril 2021)		
Concepto	USD	%
<b>Presupuesto Total</b>	<b>1.196.025,53</b>	<b>100%</b>
Ejecutado a la Fecha	1.185.642,00	99,12%
Comprometido a la Fecha	5.450,32	0,8%
Saldo a la Fecha	4.933,20	0,7%

<b>Total Ejecutado/Comprometido</b>	<b>1.191.092,32</b>	<b>100%</b>
-------------------------------------	---------------------	-------------

Fuente: OIT-Proyecto

Sobre la base de la información financiera proporcionada a los evaluadores por la OIT-Proyecto (a abril de 2021), la asignación de recursos por línea presupuestaria para la ejecución del Proyecto es la siguiente:

<b>Gasto presupuestado y ejecutado por líneas USD (28 abril 2021)</b>					
<b>Línea presupuestaria</b>	<b>Presupuestado</b>	<b>Ejecutado</b>	<b>% Ejecutado</b>	<b>Comprometido</b>	<b>Desviación</b>
Local Support Staff	86.308,12	86.308,12	100,00%	0,00	0%
National Professional Staff	172.223,76	172.223,75	100,00%	0,00	0%
National Consultants	110.401,04	108.765,60	98,52%	1.400,01	1,5%
International Consultants	10.000,00	6.000,00	60,00%	4.000,00	40%
Consultants / National Professional Staff	1.250,86	1.250,86	100,00%	0	0%
Travel Project Staff	21.450,38	21.676,78	101,06%	0	1%
Travel Other Staff	14.741,10	14.514,70	98,46%	0	1,5%
Subcontracts	471.111,74	468.292,28	99,40%	39,85	0,5%
General Operating Expenses	25.867,41	33.386,70	129,07%	10,46	30%
Communications	8.863,33	786,5	8,87%	0	91%
Furniture and Equipment	3.800,60	3.780,80	99,48%	0	0,5%
Seminars	86.776,75	86.599,69	99,80%	0	0,2%
Grants	34.100,69	34.100,68	100,00%	0	0%
Programme Support Costs	137.575,59	136.401,38	99,15%	0	0,8%
<b>Total</b>	<b>1.184.471,37</b>	<b>1.174.087,84</b>	<b>99,12%</b>	<b>5.450,32</b>	<b>0,8%</b>

Fuente: OIT-Proyecto

Como puede observarse en la tabla, el presupuesto se encuentra muy equilibrado.

Aproximadamente el 60%, del gasto ha sido destinado directamente a actividades o productos, fundamentalmente a través de las líneas presupuestarias de "Subcontracts" (que corresponden a los AI con las CS) o "Seminars" (que corresponden fundamentalmente a actividades de capacitación), entre estas dos líneas se concentra el 40% del gasto

Los gastos incurridos por el equipo del Proyecto ascienden a un 24%. Teniendo en cuenta el alto grado de complejidad, extensión geográfica y temática del Proyecto, así como la altísima dedicación (en tiempo y esfuerzo) el porcentaje nos parece razonable. En opinión de muchos de los entrevistados, este Proyecto no hubiese sido posible sin el equipo del Proyecto.

En cuanto a la pregunta de evaluación referente a la medida en la que se tuvo en cuenta la dimensión de género cuando se asignaron las líneas presupuestarias, del análisis documental no se aprecian asignaciones específicas en este concepto (más allá de lo incluido en la adenda, que sí va dirigida específicamente a las mujeres). No obstante, como ya se mencionó en otras secciones de este informe, la dimensión de género quedó adecuadamente integrada en las estrategias y resultados del Proyecto.

En la tabla más abajo se detalla el gasto por resultado.

<b>Presupuesto por resultados</b>		
<b>Resultados</b>	<b>Presupuestado</b>	<b>%</b>
		<b>Presupuestado</b>
Resultado 1	345.982,30	28,93%
Resultado 2	227.682,72	19,04%
Resultado 3	132.348,41	11,07%
Resultado 4	5.591,43	0,47%
<b>Total</b>	<b>711.604,86</b>	<b>59%</b>

Se observa nuevamente un gasto equilibrado y adecuado a los resultados alcanzados. Lógicamente, los dos primeros resultados concentran un volumen de fondos y por lo tanto de porcentaje de gasto mayor que el tercero y el cuarto, que tiene que ver con el apoyo a las mujeres de la Subregión PDET Sierra Nevada-Perija, aprobado en la adenda de agosto de 2020.

Gasto ejecutado por resultados en USD (28 abril 2021)				
Resultados	Ejecutado	%	Comprometido	Desviación
		Ejecutado		
Resultado 1	345.943,41	99,99%	39,85	0,1%
Resultado 2	227.502,35	99,92%	0,01	0,1%
Resultado 3	129.764,68	98,05%	0,00	2%
Resultado 4	5.425,05	97,02%	0,00	3%

Fuente: OIT-Proyecto

Como puede apreciarse en la tabla más arriba, el grado de ejecución presupuestaria por resultados es prácticamente del 100%, observándose una mínima desviación en los resultados 3 y 4.

Del cruce del análisis de la eficacia y de la información financiera aportada por el Proyecto, se deduce que el que el nivel de ejecución presupuestaria (desagregado por resultado) está balanceado y es consistente con el nivel de cumplimiento de las metas físicas.

#### **4.5.2. Asignación de recursos humanos al Proyecto**

Varios de los informantes clave entrevistados opinaron que, habida cuenta de la complejidad y extensión del Proyecto (territorial, temática, sectorial) los recursos humanos (personal del Proyecto) asignados no fueron del todo suficientes, especialmente en comparación con la cantidad de trabajo necesario que ha requerido su ejecución. Por otro lado, algunos informantes señalaron que el personal del Proyecto tuvo que invertir una cantidad considerable de tiempo en asistir a las Centrales Sindicales en la formulación, seguimiento y reporte de los Acuerdos de Implementación.

No obstante, de acuerdo con la revisión de documentos y las entrevistas realizadas para la evaluación, los evaluadores concluyen que las actividades implementadas y los productos se llevaron a cabo con un alto nivel de calidad. Las partes interesadas nacionales entrevistadas expresaron su satisfacción por las aportaciones de la OIT-Proyecto. De las entrevistas se desprende que el equipo del Proyecto y la OIT han ejecutado el Proyecto de una manera muy profesional.

#### **4.5.3. Complementariedades y sinergias**

A través de entrevistas, con el personal del Proyecto, de la OIT, los socios nacionales y otras partes interesadas se considera que el Proyecto ha sabido establecer complementariedades y sinergias, beneficiándose muchas de las actividades del apoyo (técnico, humano y financiero) de las CS y las OSR así como de soporte técnico de las unidades técnicas de la Sede en Ginebra (como por ejemplo ACTRAV) y de los especialistas de la Oficina Andina de la OIT. Igualmente, el Proyecto fue capaz de movilizar fondos RBSA de la OIT. Además, el Proyecto buscó activamente la cooperación y las complementariedades con otras iniciativas desarrolladas por agencias del SNU (como por ejemplo el PAM) y de la Sociedad Civil Colombiana.

Estos factores contribuyeron a maximizar resultados e incrementar la eficiencia. En tal sentido, existe un amplio acuerdo entre los informantes en que el Proyecto ha capitalizado los recursos disponibles y ha generado complementariedades para maximizar los recursos.

#### **4.5.6. Uso de los recursos para mitigar los efectos del COVID-19**

Tanto la información primaria y secundaria recogida por los evaluadores muestra que el Proyecto no solo fue capaz de continuar su ejecución, sino que también estuvo preparado para adaptar los planes de trabajo y movilizar y ejecutar recursos financieros complementarios en el contexto de la pandemia del COVID-19

### **4.6. Orientación hacia el Impacto**

*Se evalúa la medida en que el Proyecto ha contribuido a mejorar el cumplimiento de los derechos de los trabajadores rurales en el proceso de construcción de paz en Colombia; a la construcción de la paz, la resiliencia, la cohesión social y la generación de ingresos para mitigar los efectos de la pandemia, por medio del trabajo decente para las mujeres rurales en la Subregión PDET Sierra Nevada –Perijá; la medida en que ha contribuido el Proyecto a la equidad entre hombres y mujeres.*

**Síntesis de los principales hallazgos:** *El Proyecto ha contribuido a mejorar el cumplimiento de los derechos de los trabajadores rurales en el proceso de construcción de paz en Colombia; a la construcción de la paz, la resiliencia, la cohesión social y la generación de ingresos para mitigar los efectos de la pandemia, por medio del trabajo decente para las mujeres rurales en la Subregión PDET Sierra Nevada –Perijá; y a la equidad entre hombres y mujeres. No obstante, también se constata, que de un lado, todavía queda mucho por hacer; y de otro, que todos estos procesos necesitan de desarrollos a largo plazo para poder consolidarse.*

**Calificación:** 4/5. Satisfactorio

De manera general, los evaluadores quieren señalar que, por el tiempo, los recursos y la metodología aprobada para esta evaluación, la estimación del impacto (potencial) hubo de hacerse de manera fundamentalmente cuantitativa. Una valoración detallada y precisa del impacto demandaría de análisis específicos ex-post fuera del alcance de la presente evaluación.

A partir del análisis documental y las entrevistas con informantes clave, la acción de la OIT en el periodo de referencia contribuyó al logro de un cierto número de cambios positivos sobre cómo se detalla a continuación.

#### **4.6.1. Contribución a mejorar el cumplimiento de los derechos de los trabajadores rurales en el proceso de construcción de paz en Colombia, en particular la libertad de asociación y el trabajo decente**

En primer lugar, se constata a través de las entrevistas que los socios nacionales y del nivel departamental/local muestran un elevado grado de apropiación de los productos desarrollados por el Proyecto. Esto ha permitido un notable refuerzo en la afiliación sindical y la negociación colectiva (ver apartado de eficacia)

Por otro lado, las acciones del Proyecto han logrado vigorizar la confianza tanto al interior como al exterior de las OS Rurales, es decir, entre sus miembros y en las relaciones de estas organizaciones con sus comunidades, otras organizaciones y autoridades locales y/o Departamentales. Así mismo, se ha reforzado el nivel de articulación entre las CS y OSR.

Estos factores, de acuerdo a los testimonios recogidos, y también a las evidencias documentales, han fortalecido la capacidad de incidencia política de las Centrales y las Organizaciones Sindicales Rurales, tanto a nivel nacional, por ejemplo, en la discusión del PND; como, a nivel territorial, por ejemplo en la incidencia en varios PDT. Esto, también ha sido posible, porque se ha logrado establecer espacios de diálogo en el nivel nacional y territorial distintos a los tradicionales.

En tal sentido, muchos de los entrevistados opinaron que se está dando voz y visibilidad a los *invisibles* y *sin voz* (campesinos) y mujeres.

Existe consenso entre las partes involucradas en la evaluación, en que la contribución a la mejora del cumplimiento de los derechos de los trabajadores rurales en el proceso de construcción de paz en Colombia, en particular la libertad de asociación y el trabajo decente es un proceso, sin duda, de muy largo plazo. Pero existe también acuerdo, en que el Proyecto ha contribuido positivamente a este proceso. Como se explica más adelante, la posibilidad de sostenibilidad de estos resultados, resulta todavía incierta.

#### **4.6.2. Contribución a la construcción de la paz, la resiliencia, la cohesión social y la generación de ingresos para mitigar los efectos de la pandemia, por medio del trabajo decente para las mujeres rurales en la Subregión PDET Sierra Nevada –Perijá**

A partir de la información primaria recogida a través de entrevistas, se constata que se han producido (se están produciendo) avances en: i) la consolidación del enfoque de género en las Centrales y Organizaciones Sindicales Rurales participantes; ii) el empoderamiento de las mujeres en el movimiento sindical a través del auto-reconocimiento como “trabajadoras” aunque sean personas no remuneradas; iii) el empoderamiento económico de las mujeres rurales, indígenas víctima del conflicto armado y reincorporadas.

#### **4.6.3. Contribución del Proyecto a la equidad entre hombres y mujeres**

A partir de todo lo anterior, los entrevistados asumen que el Proyecto está contribuyendo y tiene potencial de seguir haciéndolo:

- a. A la equidad entre hombres y mujeres.
- b. A mejorar el cumplimiento de los derechos de los trabajadores rurales en el proceso de construcción de paz en Colombia, en particular la libertad de asociación y el trabajo decente
- c. A la construcción de la paz, la resiliencia, la cohesión social y la generación de ingresos para mitigar los efectos de la pandemia, por medio del trabajo decente para las mujeres rurales en la Subregión PDET Sierra Nevada –Perijá

No obstante, también existe consenso entre los informantes en el sentido de que queda todavía mucho por hacer y por avanzar tanto en el empoderamiento socio-político y económico de la mujer, como en el logro de la equidad entre hombres y mujeres, especialmente en los contextos donde se desarrolla el Proyecto. Es por lo tanto de esperar que la consolidación de estos avances vayan todavía a demandar mucho tiempo.

### **4.7. Orientación hacia la Sostenibilidad**

*El objetivo de esta sección es evaluar si los resultados de la intervención serán sostenibles y si pueden ser mantenidos o incluso ampliados y replicados por otros socios para el desarrollo una vez que se haya completado la intervención o una vez finalizada la financiación de los donantes.*

**Síntesis de los principales hallazgos:** *Entre los factores que favorecen la sostenibilidad de los resultados están, por ejemplo, la estrategia de implementación del Proyecto; el elevado grado de apropiación del Proyecto y sus resultados por parte de las CS y OR; la ejecución desde lo territorial y la participación y apropiación por parte de las estructuras y personas en lo local; la articulación con otras instituciones presentes en los territorios. Entre los factores que dificultan la sostenibilidad, se encuentran, por ejemplo, la falta de un plan de sostenibilidad/estrategia de salida del Proyecto.; la carencia de estrategias concretas ad-hoc para fomentar la sindicalización y la negociación colectiva, especialmente en el ámbito rural; la situación todavía frágil del componente productivo; y la limitada capacidad de las CS y OSR, en términos técnicos, institucionales y financieros para seguir enfocando acción en el plano territorial de manera sostenida en el futuro. En tal sentido, la probabilidad de continuación de los resultados una vez finalizado el Proyecto, resulta, en el momento en que se lleva a cabo esta evaluación, incierto.*

**Calificación:** 3/5. Moderadamente satisfactorio

A partir de las entrevistas con los diferentes actores involucrados en el Proyecto, algunos de los factores que favorecen la sostenibilidad de los resultados alcanzados son:

- La estrategia de implementación del Proyecto, que involucra directamente a las Centrales Sindicales y Organizaciones Sindicales. Esto ha sido, unánimemente valorado como un elemento muy positivo
- El elevado grado de apropiación del Proyecto y sus resultados por parte de las centrales sindicales y sus organizaciones sindicales rurales.
- El elemento distintivo de que el Proyecto se ha ejecutado desde lo territorial, con amplio grado de participación y apropiación por parte de las estructuras y personas en lo local
- Por otro lado, la articulación con la ART, con competencias en zonas PDET, puede contribuir a facilitar y consolidar el diálogo entre las OS y las entidades públicas en el plano territorial. Igualmente, la presencia del PAM en los territorios podría contribuir a dar un acompañamiento *post-proyecto* a las iniciativas productivas.

Por otro lado, los entrevistados señalaron algunos factores que dificultan la sostenibilidad de los logros del Proyecto:

- No se ha definido de manera explícita un plan de sostenibilidad/estrategia de salida del Proyecto. Es decir, aquellos factores (institucionales, financieros, sociales, etc.) y responsabilidades que deberían ser considerados y analizados, para en base a ellos, definir estrategias que puedan dar continuidad en el tiempo a los cambios, servicios, productos, generados por el Proyecto, para que se mantengan en el tiempo una vez concluido el financiamiento externo.
- Si bien la sindicalización y la negociación colectiva están en la agenda institucional de las Centrales Sindicales no hay evidencias concretas de que existan estrategias (institucionales y formalmente aprobadas por los órganos directivos correspondientes) concretas ad-hoc para implementarla, especialmente en el ámbito rural.
- Fragilidad del componente productivo. Lo reducido del periodo de ejecución de este componente revela procesos que no ha sido posible madurar y que necesitan de mayor acompañamiento. Si bien, el componente, se ha desarrollado de manera satisfactoria, la implementación de algunas unidades productivas se quedó a medio camino y/o varias de ellas presentan dificultades, por ejemplo: invernadero de Orellanas; los proyectos apícolas; los almacenes agrícolas; o la producción y comercialización de bolsos
- Limitada capacidad de las Centrales Sindicales y las Organizaciones Sindicales, en términos técnicos, institucionales y financieros para seguir enfocando acción en el plano territorial de manera sostenida en el futuro. Mención especial merece la necesidad de materializar los lineamientos que lleven a garantizar una mayor y mejor sostenibilidad de los proyectos, fincados en la corresponsabilidad de las organizaciones participantes del Proyecto.

A modo de reflexión final, hasta qué punto las CS y OS tengan la capacidad técnica, de RRHH y financieros para continuar con el Proyecto (afiliación, negociación colectiva, incidencia socio-política y proyectos productivos) o prolonguen sus resultados una vez que termine el financiamiento externo, resulta, en el momento en que se lleva a cabo esta evaluación, incierto.

## 5. LECCIONES APRENDIDAS Y BUENAS PRÁCTICAS

---

Durante las entrevistas con las principales partes interesadas los evaluadores discutieron los desafíos y los resultados positivos hasta la fecha. Esta sección de la evaluación tiene la intención de destacar las lecciones aprendidas más sustanciales así como las buenas prácticas, para que puedan ser tomadas en consideración en intervenciones actuales o futuras.

### 5.1. Lecciones Aprendidas

1. La mejora del cumplimiento de los derechos de los trabajadores y la contribución al proceso de paz son objetivos a largo plazo. El refuerzo de las capacidades de las Organizaciones Sindicales Rurales; el incremento de la afiliación sindical; el desarrollo de los progresos en materia de negociación colectiva; la incidencia socio-política; la mejora de los medios de vida; implican necesariamente procesos a largo plazo, así como un acompañamiento sostenido en el tiempo de las Centrales Sindicales, las OSR y la propia OIT
2. Acompañamiento sostenido post-proyecto a las iniciativas productivas. El apoyo al desarrollo de unidades productivas puede contribuir a la mejora del bienestar económico y social de los agricultores, las mujeres y sus familias, además de promover y motivar la vinculación de los trabajadores asalariados y no asalariados a las OS. No obstante, las limitaciones en la experticia, manejo y desarrollo de unidades productivas por parte de los beneficiarios y las OSR pueden limitar, a su vez, los alcances y la posterior sostenibilidad del componente. La lección aprendida es que es necesario dar un seguimiento y acompañamiento sostenido post-proyecto a estas iniciativas.
3. El Proyecto ha establecido un entorno propicio y abierto a oportunidades de continuidad. No solo existe una demanda (por parte de los socios del Proyecto y los beneficiarios) y se abren oportunidades y espacios de continuidad (actuales y nuevas a explorar) sino que también se ha contribuido a crear una estructura, unos procesos y un entorno favorable para poder continuar y escalar el Proyecto..
4. El fortalecimiento de las OS rurales en Colombia merece una atención especial por parte de las Centrales Sindicales y de la OIT. Tomando en cuenta la anterior lección aprendida y por otro lado, las debilidades (ya crónicas) de las organizaciones sindicales, en general en América Latina; los bajísimos niveles de afiliación y de representatividad (y por lo tanto de capacidad en la negociación colectiva y el tripartismo activo); en especial en el ámbito rural, y en Colombia en particular (recrudescidas por el conflicto, la violencia anti-sindical, la informalidad, la vulnerabilidad de mujeres y/o grupos indígenas...) el fortalecimiento de las OS rurales en Colombia amerita una especial atención y una acción focalizada no solo por parte de las CS, sino también de la OIT.
5. Existe una brecha en términos de género respecto a la afiliación de mujeres a las organizaciones sindicales rurales. En términos de lecciones aprendidas, se requieren nuevas estrategias para ampliar el número de mujeres afiliadas (campesinas en su mayor parte) a las organizaciones sindicales rurales.
6. Los procesos administrativos de la OIT no facilitan la flexibilidad requerida por la cooperación técnica. Los proyectos de cooperación técnica de OIT, especialmente en contextos rurales, requieren de mucha intervención directa en lo territorial y por lo tanto, de flexibilidad en su ejecución. Los procesos administrativos de la Organización, no facilitan esta flexibilidad.
7. La importancia del personal del Proyecto. Los resultados alcanzados por el Proyecto demuestran la importancia del personal técnico a su cargo. No solo en relación a su perfil técnico, sino también a su bagaje profesional y su compromiso personal.

## 5.2. Buenas Prácticas

1. La participación y el enfoque “de abajo hacia arriba” seguido por el Proyecto no solo en su diseño sino también en su implementación se considera una buena práctica que ha contribuido a la apropiación de sus objetivos y estrategias por los socios de la OIT y facilitado una implementación efectiva y eficiente.
2. Los espacios y procesos de diálogo tripartitos tradicionales en Colombia, son escasamente operativos y/o no responden a las necesidades de las OS Rurales. El Proyecto ha sido capaz de general espacios de diálogo “alternativos” tanto en lo nacional (p.ej con Congressistas) y en lo local, con las autoridades territoriales.
3. La colaboración entre diferentes departamentos y técnicos de la OIT, con las CS y OS, con otros socios y actores locales, con Agencias de NNUU, ha sido un aporte significativo en la gestión eficaz y eficiente del Proyecto
4. Una clara apuesta por la igualdad de género. Si bien queda mucho por hacer y mucho por conseguir, el Proyecto hizo una clara apuesta por la igualdad de género. Esto es considerado como una buena práctica ya que la mujer en el ámbito rural colombiano no solo ha sido la más damnificada por los efectos del conflicto, sino porque también permanece muda e invisible en el mundo del trabajo.
5. La creación de sinergias entre las organizaciones sindicales, la cooperación internacional y las entidades públicas territoriales se considera como una buena práctica que contribuye a ampliar el alcance del Proyecto y sentar bases para su sostenibilidad.
6. Los proyectos productivos han llevado esperanza a poblaciones muy marginadas y ahora golpeadas por la pandemia del Covid-19. Se ha contribuido a generar una conciencia colectiva, de esfuerzo conjunto. A definir objetivos comunes y a analizar aspectos esenciales como el avituallamiento, la producción, el transporte, el acceso al mercado, las vías de comercialización... Por otro lado, se ha contribuido a generar un debate y una consciencia sobre aspectos relacionados con la seguridad alimentaria de las familias productoras y sus comunidades.

## 6. CONCLUSIONES

---

*El siguiente capítulo presenta una síntesis de las conclusiones extraídas del análisis de los hallazgos y se organiza de acuerdo con los criterios de evaluación: Relevancia; Coherencia y Validez del Diseño; Eficacia en la estructura de gestión; Efectividad del Proyecto; Eficiencia en el uso de los recursos; Orientación hacia el Impacto; y Orientación hacia la Sostenibilidad.*

### **Relevancia**

En conjunto, el análisis documental y las entrevistas llevadas a cabo por los evaluadores evidencian un elevado grado de pertinencia del Proyecto respecto las necesidades y prioridades de los beneficiarios; y a los marcos nacionales e internacionales de desarrollo. Por otro lado, existe un acuerdo generalizado entre los diferentes actores clave sobre la pertinencia del Proyecto en el marco de la Pandemia del Covid-19 y sobre la vigencia de la pertinencia actual del Proyecto.

### **Validez del Diseño de la Intervención (Coherencia)**

De manera sintética, el Proyecto contribuyó a varios de los resultados del programa y presupuesto de la OIT 2018-2019 y 2020-2021; es coherente y complementario con algunos resultados estratégicos (CPOs) de la OIT en Colombia, aunque hay potencial para incrementar las sinergias. La coherencia y lógica de la estrategia y componentes del Proyecto se estiman como adecuadas y se valora especialmente la participación de los diferentes actores concernidos en su diseño; su adecuación y anclaje a los contextos de intervención. Por último, se considera que el Proyecto incluyó de manera adecuada los ejes de política transversal de la OIT.

### **Eficacia en la estructura de gestión**

De manera general, se concluye que la dotación de personal (1 coordinadora y 1 asistente) ha sido limitada aunque ello no ha afectado ni a la eficacia ni a la eficiencia de las intervenciones, gracias, notablemente, a los esfuerzos del equipo del Proyecto. El sistema de monitoreo se valora como adecuado; no obstante, la limitada estructura de personal existente tanto en el Proyecto como en las CS (falta de personal dedicado de manera específica al Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje –MEL en sus siglas en Inglés-) dificulta dicha sistematización de conocimiento/aprendizajes. Por otro lado, existe un acuerdo generalizado entre los informantes consultados de que la estrategia combinada de implementación del Proyecto fue eficiente y permitió dar respuestas ajustada a los territorios y a las necesidades de los beneficiarios.

Las principales dificultades en la implementación tiene que ver con: los requerimientos administrativos de la OIT; la definición, gestión y seguimiento de los Acuerdos de Implementación (AI); los procesos de reporte y de justificación técnico-financiero por parte de las CS; lo remoto de algunos municipios y las dificultades de acceso a los mismos; la cultura/violencia antisindical persistente en Colombia, especialmente en el ámbito rural; el entorno adverso ocasionado por la pandemia del Covid-19.

### **Efectividad del Proyecto**

El Proyecto ha demostrado un elevado grado de efectividad en el logro de los resultados esperados, especialmente respecto al Resultado 1 y al Resultado 2. También se han producido avances en el Resultado 3 tanto, en la asistencia técnica que prestó el Proyecto a las mujeres en materia de capacitación, acompañamiento y asistencia técnica e insumos para el fortalecimiento de sus capacidades productivas; como en materia de mejoras de capacidades de satisfacción de necesidades básicas y de confianza en la mejora de su situación económica a futuro. La consecución del resultado 4 se vio afectado por la pandemia de COVID-19. No obstante, se constata que el Proyecto ha logrado, en cierta medida, reforzar el nivel de mejora la cohesión social, la confianza y la percepción entre las organizaciones sindicales rurales y sus centrales sindicales, y los grupos de mujeres rurales.

De manera adicional, se han producido algunos resultados no esperados, especialmente en las áreas de: Tripartismo, lográndose involucrar al sector empresarial el desarrollo de Planes de Desarrollo Territorial (PDT) y la formulación de políticas públicas en materia de Trabajo Decente; y en sostenibilidad ambiental, en alianza con el Programa de Alimentos Mundial (PAM) de las 6 unidades productivas promovidas por el Proyecto, 4 están enfocadas a la Seguridad alimentaria o prácticas agroecológicas. Además el Proyecto y la OIT apoyaron el montaje de 190 huertas caseras.

Si bien la crisis de la COVID-19 ha incidido en la implementación del Proyecto, tanto la OIT como los socios implementadores han mostrado flexibilidad y capacidad de respuesta para permitir, en la medida de lo posible, la continuidad de las actividades planificadas.

### **Eficiencia en el uso de los recursos**

La evaluación concluye que se hizo un uso eficiente de los recursos, técnicos, financieros y humanos y los resultados alcanzados justifican ampliamente los costos. La ejecución presupuestaria fue consistente con el nivel de cumplimiento de los resultados esperados y las metas establecidas.

Los Acuerdos de Implementación permitieron, por un lado, una asignación estratégica de los recursos (financieros, humanos y de tiempo) para asegurar el logro de resultados; y por otro, una presupuestación y unos costos muy ajustados a las necesidades de los territorios. Igualmente, el Proyecto logró una amplia movilización de apoyos técnicos de OIT (Colombia, OA y Ginebra), NNUU y socios nacionales (también financieros)

Así mismo, el Proyecto fue capaz de continuar su ejecución, así como de movilizar y ejecutar recursos financieros complementarios en el contexto de la pandemia del COVID-19.

### **Orientación hacia el Impacto**

Los evaluadores pudieron constatar que el Proyecto ha contribuido a mejorar el cumplimiento de los derechos de los trabajadores rurales en el proceso de construcción de paz en Colombia; a la construcción de la paz, la resiliencia, la cohesión social y la generación de ingresos para mitigar los efectos de la pandemia, por medio del trabajo decente para las mujeres rurales en la Subregión PDET Sierra Nevada –Perijá; y a la equidad entre hombres y mujeres. No obstante, también se constata, que de un lado, todavía queda mucho por hacer; y de otro, que todos estos procesos necesitan de procesos a largo plazo para poder consolidarse.

### **Orientación hacia la Sostenibilidad**

Los evaluadores identificaron factores que favorecen y que dificultan la sostenibilidad de los resultados alcanzados. Entre los primeros están, por ejemplo, la estrategia de implementación del Proyecto; el elevado grado de apropiación del Proyecto y sus resultados por parte de las CS y OSR; la ejecución desde lo territorial y la participación y apropiación por parte de las estructuras y personas en lo local; la articulación con otras instituciones presentes en los territorios

Entre los segundos, se encuentran, por ejemplo, la falta de un plan de sostenibilidad/estrategia de salida del Proyecto.; la carencia de estrategias (institucionales y formalmente aprobadas por los órganos directivos correspondientes) concretas ad-hoc para fomentar la sindicalización y la negociación colectiva, especialmente en el ámbito rural; la situación todavía frágil del componente productivo; la limitada capacidad de las CS y OS, en términos técnicos, institucionales y financieros para seguir enfocando acción en el plano territorial de manera sostenida en el futuro. En tal sentido, la probabilidad de continuación de los resultados una vez finalizado el Proyecto, resulta, en el momento en que se lleva a cabo esta evaluación, incierto.

## 7. RECOMENDACIONES

---

Las siguientes recomendaciones se basan en los hallazgos de esta evaluación y se derivan tanto de las lecciones aprendidas como de las conclusiones.

### Dirigidas a las Centrales Sindicales, Organizaciones Rurales y la Oficina Andina de la OIT

1. **Sistematización y disseminación de conocimiento.** En la medida de lo posible se recomienda que el equipo del Proyecto (si está disponible, o en caso contrario la Oficina Andina), las CS y OSR procedan a una sistematización del conocimiento generado así como de las lecciones aprendidas y las buenas prácticas producidas en los diferentes procesos implementados referentes a la sindicalización; la negociación colectiva; el diálogo social y el tripartismo; la incidencia socio-política; las iniciativas productivas; y la respuesta en el contexto de la pandemia del Covid 19. Igualmente sería conveniente su disseminación no solo en Colombia, sino también a nivel regional (con el apoyo de la Oficina Andina y la Oficina Regional de la OIT)

**Prioridad:** Alta

**Plazo para el seguimiento:** Corto plazo

**Implicación financiera:** Baja

2. **Acompañamiento post-proyecto.** En la medida de lo posible, una vez finalizado el Proyecto sería conveniente dar seguimiento y acompañamiento por parte de la OIT (Colombia y Oficina Andina) las CS y las OSR en el devenir de los resultados del Proyecto en los territorios con el fin de reforzarlos y dar mayor asiento a su sostenibilidad. De manera paralela se recomienda contribuir al refuerzo de la capacidad técnica de las CS y OSR en Gestión del Ciclo del Proyecto y Gestión Basada en Resultados. Es importante así mismo dar continuidad al refuerzo de las alianzas establecidas, tanto entre las CS y las OSR, como de las redes creadas con agencias públicas, organizaciones de NNUU, y OSC, fundamentales para la incidencia socio-política. Sería así mismo recomendable que la participación que tiene la OIT en las reuniones propiciadas por la Oficina del Coordinador Residente, tenga como un eje especial de articulación la promoción del trabajo decente en el sector rural y en particular en los PDET.

**Prioridad:** Alta

**Plazo para el seguimiento:** Medio plazo

**Implicación financiera:** Media

### Dirigidas a la Dirección de la OA y ETD, las Centrales Sindicales y Organizaciones Rurales

3. **Mapeo de situación de unidades productivas apoyadas.** Sería igualmente deseable, en miras a potenciar su sostenibilidad, realizar un mapeo de situación de las unidades de producción impulsadas, su estado actual y sus necesidades de acompañamiento a corto y medio plazo. Esto podría hacerse en articulación con, por ejemplo, los técnicos del PMA o la ART.

**Prioridad:** Alta

**Plazo para el seguimiento:** Medio plazo

**Implicación financiera:** Media

4. **Identificación de nichos y oportunidades de continuidad.** También en la medida de lo posible durante el periodo de ejecución restante del Proyecto, se recomienda que la OA, el ETD, las CS y OR procedan a llevar a cabo un ejercicio de identificación de nichos y oportunidades de continuidad que se generan a partir del Proyecto. Algunos de los mencionados durante el ejercicio de evaluación son: los enfoques diferenciados por sectores productivos; la extensión territorial; una mayor incidencia en

mujeres/campesinos/as; Jóvenes; la consolidación y ensanchamiento de espacios de diálogo social; extensión de los procesos negociación colectiva; la expansión de la incidencia socio-política; consolidación de procesos tripartitos; la consolidación de los proyectos productivos; el acercamiento a la inspección de trabajo en lo local; etc.

**Prioridad:** Alta

**Plazo para el seguimiento:** Medio plazo

**Implicación financiera:** Baja

#### **Dirigidas al equipo del Proyecto, las Centrales Sindicales, las Organizaciones Rurales y OIT-Colombia**

5. ***Desde la Oficina Andina y la Oficina de Proyectos de la OIT en Colombia, en conjunto con las organizaciones sindicales, desarrollar una planificación estratégica en materia de fortalecimiento sindical rural y contribución al proceso de paz.*** Es decir, un marco de programación con visión estratégica que permita planificar la asistencia y cooperación en esta materia de la OIT en Colombia a largo plazo, en base a los resultados del Proyecto y del proceso de identificación de nichos y oportunidades (ver recomendaciones 1 y 4) de tal manera que permita establecer las prioridades, sectores, territorios, grupos de población, etc. y así orientar el proceso de planificación.

Esto permitiría desarrollar una teoría del cambio detallada; la identificación de prioridades, resultados e indicadores; posibilitando la elaboración de un marco lógico/marco de resultados; que a su vez permita elaborar un presupuesto, así como definir y acordar las responsabilidades y aportes de las diferentes partes implicadas; los procedimientos de ejecución; un plan integrado de seguimiento evaluación y aprendizaje; y una estrategia de salida/sostenibilidad. Es así mismo necesario desarrollar un presupuesto y un plan de financiación para este marco de programación estratégica. Es recomendable además, que se propicie, en la medida de lo posible y si se considera oportuno, la participación de las 3 grandes Centrales Sindicales Colombianas en el desarrollo e implementación de dicho programa. Complementariamente, las Centrales Sindicales deberán cumplir estrictamente con las normas de justificación técnica y financiera de la OIT. Para ello, deben además reforzar el personal y equipos técnicos dedicados a la ejecución, seguimiento y evaluación del mismo.

**Prioridad:** Alta

**Plazo para el seguimiento:** Medio plazo

**Implicación financiera:** Media

#### **Dirigidas a la OIT: Colombia, Oficina Andina y Oficina Regional**

6. ***Descentralización presupuestaria.*** Se recomienda, en la medida de lo posible, una descentralización (de manera coordinada y concertada entre la OR, OA y O. Colombia) de presupuestos de proyectos de cooperación técnica **desde la Oficina Regional hacia a la Oficina de Proyectos de la OIT en Colombia** de tal manera que se posibilite una gestión más flexible y operativa de los fondos de dichos proyectos. Los mecanismos y nivel de exigencia en la gestión, seguimiento y reporte del gasto por parte de cualquier entidad que reciba fondos de cooperación son los que aplican al conjunto de la OIT.

**Prioridad:** Media

**Plazo para el seguimiento:** Medio plazo

**Implicación financiera:** Desconocida

7. ***Estructura de personal de los proyectos de cooperación técnica.*** La estructura de personal de los proyectos debe ser consensuada entre todos los niveles implicados de la OIT y la Oficina de Proyectos de Colombia, con el fin de dotar a los mismos de un staff adecuado (en términos de calidad y cantidad) De manera complementaria sería oportuno, incluir en la estructura de personal de los proyectos, cuando se

considere relevante, un puesto de especialista en Seguimiento, Evaluación y Aprendizaje que dependa orgánica y funcionalmente del coordinador/a del proyecto.

**Prioridad:** Media

**Plazo para el seguimiento:** Medio plazo

**Implicación financiera:** Media

## ANEXOS

### Anexo 1: Términos de Referencia



#### ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO

#### Términos de Referencia para Evaluación final independiente

#### Strengthening of rural trade union organization in post conflict Colombia

<b>XB Symbol:</b>	COL/17/01/NOR
<b>Título del Proyecto:</b>	Strengthening of rural trade union organization in post conflict Colombia
<b>P&amp;B Resultado:</b>	P&P 2018 – 2019: Resultado 10: Organizaciones de empleadores y trabajadores fuertes y representativas. P&P 2020 – 2021: Resultado 1: Mandantes tripartitos fuertes y un diálogo social influyente e inclusivo.
<b>SDG:</b>	SDG 8: Trabajo decente y crecimiento económico
<b>CPO:</b>	COL 802
<b>Fecha de inicio:</b>	1 de Diciembre de 2017
<b>Fecha de finalización:</b>	28 de Febrero de 2021
<b>Idioma del Proyecto:</b>	Español
<b>Presupuesto del Proyecto:</b>	NOK 10,386,000 (equivalent to US\$ 1'196,025 at the UN exchange rate of the installments)
<b>Project Administrative and Technical Backstopping Unit:</b>	ACTRAV- Technical field; DWT/CO-Lima Administrative Unit
<b>Fecha de la evaluación:</b>	
<b>Tipo de evaluación:</b>	Final independiente
<b>Director de Evaluación:</b>	Patricia Villegas
<b>Presupuesto de la evaluación</b>	

## Lista de Acrónimos

AI	Acuerdos de implementación
ART	Agencia de Renovación del Territorio
CEI	Consultor Evaluador Internacional
CEE	Consultor Evaluador Externo
CTC	Confederación de Trabajadores de Colombia
CUT	Central Unitaria de Trabajadores de Colombia
DANE	Departamento Administrativo Nacional de Estadística
ENS	Escuela Nacional Sindical
EVAL	Evaluation Office
PDT	Planes de Desarrollo Territorial
PROCUREMENT	ILO's Procurement Bureau
P&B	ILO's Programme and Budget
ILO	International Labour Organization
MT	Ministerio del Trabajo
NGO	Non-governmental organization
OACNUDDHH	Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
ONU Mujeres	Agencia de las Naciones Unidas para la igualdad de género y el empoderamiento económico de las mujeres
PDET	Programa de desarrollo con enfoque territorial
PMA	Programa Mundial de Alimentos
PRODOC	Documento de Proyecto (Project Document)
SINTRAINAGRO-	Sindicato Nacional de Trabajadores de la Industria Agropecuaria
FARC- EP	Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia Ejército Popular
FENSUAGRO	Federación Nacional Sindical Unitaria Agropecuaria
SINTRAGROINDCOL	Sindicato de trabajadores de la agroindustria de Colombia
FESTRACOL	Federación Sindical de Trabajadores Agrarios de Colombia
FES Colombia	Fundación Friedrich Ebert Stiftung en Colombia
REDAL	Red de activistas defensores de derechos laborales
SINTRAGROPECUARIOS	Sindicato Nacional de Trabajadores Agropecuarios
TdR	Términos de Referencia
UNDAF	United Nations Development Action Framework
UNEG	United Nations Evaluation Group

## I. Introducción y Racionalidad de la Evaluación

1. Estos Términos de Referencia (TdR) cubren la Evaluación Final Independiente del proyecto *Strengthening of rural trade union organization in post conflict Colombia (de ahora en adelante, el Proyecto)*, financiado por el Ministerio de Relaciones Exteriores de Noruega, con una subvención de 10.386.000 de Coronas Noruegas, equivalente a USD \$ 1,196,025.53 dólares, y una duración del 1 de diciembre de 2017 al 28 de febrero de 2021. Inicialmente el proyecto tenía un presupuesto de 9.000.000 Coronas Noruegas y terminaba el 30 de noviembre de 2020. En junio de 2020 se extendió hasta el 28 de febrero de 2021 y posteriormente, en agosto 2020, el socio financiador hizo un aporte adicional destinado a contribuir por medio del trabajo decente en la Subregión PDET Sierra Nevada- Perijá a la construcción de la paz, la resiliencia, la cohesión social y la generación de ingresos para mitigar los efectos de la pandemia sobre los medios de vida de las mujeres rurales. Este incremento de presupuesto no implicó extensión del plazo de ejecución. Cabe mencionar que tal como se estipuló en el acuerdo específico suscrito entre la OIT y el Ministerio de Relaciones Exteriores de Noruega en el Artículo IV “Administración y reporte”, se llevó a cabo una revisión detallada del marco lógico cuatro meses después de la firma del acuerdo, que implicó el ajuste del marco lógico y que fue aprobado por NORAD en marzo de 2018. Así mismo, la adenda al proyecto suscrita en agosto de 2020 implicó la inclusión en el marco lógico de un nuevo resultado de impacto, y dos nuevos resultados principales.
2. Según lo estipulado en el documento de proyecto y la política de evaluación de la OIT, el *Proyecto* tuvo una evaluación interna intermedia en mayo-julio 2019. Asimismo, está sujeto a una Evaluación Final Independiente que deberá cumplir con las normas y estándares del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG), que se realizará 3 meses antes de la finalización del proyecto.
3. Esta **evaluación final independiente** será realizada por un equipo de evaluación, que no haya tenido participación en ninguna etapa de implementación del proyecto, y será gestionada por Patricia Villegas como Gerente de Evaluación. El proceso de evaluación tendrá carácter participativo e implicará a contrapartes interesadas durante el proceso. La Embajada de Noruega en Colombia, la Oficina de la OIT para los Países Andinos (y su Oficina de Proyectos en Bogotá-Colombia), las centrales sindicales, organizaciones sindicales y otros participantes en la ejecución del Proyecto, son los principales usuarios de los resultados de la evaluación y las lecciones aprendidas.
4. Esta evaluación valorará todos los criterios de la política de evaluación de la OIT en lo que se refiere a evaluaciones independientes. En tal sentido, verificará la relevancia de la intervención, la coherencia del diseño del Proyecto, la gestión y los logros del mismo en términos de los productos que se había comprometido a elaborar, si la ejecución se hizo o no con eficiencia, si el Proyecto pudo adaptarse al nuevo contexto de la pandemia COVID-19, en qué medida se adoptaron las recomendaciones de la evaluación intermedia y la orientación hacia el impacto. Sobre este último punto, la evaluación se enfocará en valorar la contribución del proyecto respecto a : i) Fortalecimiento de las Centrales sindicales a través de una mayor sindicalización de trabajadores y trabajadoras rurales, y la extensión de la cobertura de negociación colectiva; ii) involucramiento de las organizaciones sindicales en espacios de diálogo 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; iii) Mayores oportunidades de empoderamiento económico para las mujeres rurales, indígenas, víctimas del conflicto armado, y reincorporadas de la Subregión PDET Sierra Nevada Perijá; iv) Mejorada la cohesión social, la confianza y la percepción entre

las organizaciones sindicales rurales y sus centrales sindicales, y los grupos de mujeres rurales, indígenas víctimas del conflicto armado, y reincorporadas de la ex guerrilla de la FARC EP en la Subregión Sierra Nevada Perijá.

5. Como parte del ejercicio de evaluación, se identificarán buenas prácticas generadas (si las hay) o lecciones aprendidas que puedan ser útiles al donante, las centrales sindicales, las organizaciones sindicales rurales, y la OIT para replicar futuras intervenciones que tengan por objetivo el fortalecimiento de las centrales y organizaciones sindicales y grupos de trabajadoras rurales, así como su incidencia en las políticas públicas.
6. La evaluación se llevará a cabo durante los meses de enero a marzo de 2021. Al momento de la evaluación el proyecto aún se encontrará ejecutando actividades, sobre todo las referidas al aporte adicional recibido en octubre de este año. El Proyecto se hará cargo del costo de la evaluación
7. Concluida la evaluación, se realizará una presentación virtual a las partes interesadas para rendir cuentas, difundir los resultados de la evaluación y sus recomendaciones.
8. El informe de evaluación será en español.

## II. Antecedentes y Contexto del Proyecto

### Contexto del proyecto

9. El Departamento Administrativo Nacional de Estadística –DANE- ha señalado que la pobreza monetaria en el sector rural supera con creces la que se registra en el sector urbano. El porcentaje de pobreza extrema para 2017 en los centros poblados y rural disperso fue del 36% mientras que el porcentaje de pobres a nivel nacional es de 26.9%. Así mismo, la pobreza extrema en los centros poblados y rural disperso es cinco veces mayor a la pobreza en las cabeceras (18.1% Vs. 5%)<sup>12</sup>.
10. En 2020 en el trimestre móvil julio- septiembre de 2020, por posición ocupacional, se sabe que el 51,8% de los ocupados en zonas rurales son trabajadores por cuenta propia; seguido de un 16,9% de obreros o empleados particulares; un 15,3% son jornaleros o peones; 7,6% trabajadores familiares sin remuneración; 3,9% patrón o empleador; y 1,2% trabajador familiar sin remuneración en empresas o negocio de otros hogares (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2020). Por tipo de actividad económica, para el mismo trimestre móvil se tiene que la agricultura sigue siendo la principal actividad económica, al generar el 63.4% de los empleos rurales, seguido de un 8.4% que se ubica en la rama de comercio y reparación de vehículos, un 5,4% la industria manufacturera, un 4,2% la construcción, 2,9% alojamiento y servicios de comidas, y 2,1% exploración de minas y canteras (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2020). Se sabe, además, que el grupo con mayor incidencia de pobreza en la zona rural es el de los trabajadores y trabajadoras independientes en actividades agropecuarias (por ejemplo, la agricultura familiar), donde 48.5% son pobres por ingresos (CEPAL, 2015, 14).
11. En relación al acceso del sistema de protección social, los datos para 2019 indican que el trabajo en el campo está marcado por una tasa de informalidad del 85,3% de la población ocupada, una tasa de subempleo del 33,8% y una baja tasa de aseguramiento al Sistema Integral de Seguridad Social en Salud en el régimen contributivo, expresado en que del total

<sup>12</sup> Departamento Administrativo Nacional de Estadística. 2018. Ver: [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones\\_vida/pobreza/bol\\_pobreza\\_17.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/bol_pobreza_17.pdf)

de personas ocupadas, el 90,6% reportan estar afiliadas al sistema de salud, y de este total tan solo el 22% dice estar en el sistema contributivo, así mismo, del total de ocupados rurales tan solo el 14,4% está afiliado al sistema integral de seguridad social en pensiones. Esto obedece en parte a la estructura misma del mercado laboral, teniendo en cuenta que en el sector rural prevalece el empleo informal y los trabajadores por cuenta propia.

12. Lo anterior permite evidenciar que los trabajadores y trabajadoras rurales son mayormente afectados por el déficit de trabajo decente, que se expresa en la baja calidad del empleo y los ingresos, la insuficiente cobertura de la seguridad y la protección social, entre otras.
13. Con referencia a los niveles de sindicalización, se sabe que en el sector agropecuario (agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca), el porcentaje de sindicalización es de 2.6% con respecto al total de ocupados (90.370 trabajadores sindicalizados-Escuela Nacional Sindical, 2015). Y en cuanto a trabajadores del sector agropecuario cubiertos por convenios colectivos de trabajo, el porcentaje es de 0,7% sobre el total de ocupados (23.278 trabajadores beneficiarios de algún convenio colectivo). En la actualidad hay 238 convenios colectivos vigentes (Escuela Nacional Sindical, 2015).
14. Entendiendo estas problemáticas, el Gobierno Nacional Colombiano y las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia –FARC EP- han suscrito un acuerdo de paz, siendo un punto focal la Reforma Rural Integral. Este acuerdo ha permitido visibilizar el déficit de trabajo decente en el campo, las profundas brechas sociales y las dificultades para el acceso a servicios básicos por parte de la población que habita en las zonas rural y rural dispersa.
15. En esta perspectiva, uno de los desafíos del posconflicto debe ser la implementación del acuerdo de paz, y al tratarse esto de una problemática compleja, requiere que los diversos actores del campo, entre los que están las organizaciones sindicales, se involucren en la promoción del trabajo decente y la justicia social. La importancia de la participación de las organizaciones en la implementación de dicho acuerdo, se expresa en el texto final así:

*"Que la efectividad, transparencia y buen desarrollo de la Reforma Rural Integral depende en gran medida de la promoción de una participación activa de las comunidades, a través de la generación de escenarios institucionales, participativos y democráticos donde puedan tener capacidades de transformación y defensa en la planificación, implementación y seguimiento de los diferentes planes y programas acordados. Su participación es también una garantía de una mayor inclusión de las comunidades rurales, mujeres y hombres, en la vida política, económica, social y cultural de sus regiones y, por lo tanto, de la nación"*

16. Por lo anterior, en el marco del proyecto se implementan acciones tendientes en primer lugar, a fortalecer a las organizaciones sindicales rurales en términos de afiliación, negociación colectiva y acceso a programas de desarrollo productivo y mejoramiento de condiciones de trabajo de los trabajadores y trabajadoras rurales asalariados y no asalariados. Entendiendo, además, que, en el caso de los trabajadores no asalariados, es fundamental para la superación de la condición de pobreza y exclusión, propender por su acceso a la oferta gubernamental y no gubernamental para el desarrollo de iniciativas productivas, acceso a créditos y activos, y demás. En segundo lugar, a fortalecer su participación en espacios de diálogo formales e informales para la promoción del trabajo decente y la justicia social, con especial atención a aquellos que son cruciales para la implementación del acuerdo de paz, con énfasis en la Reforma Rural Integral. En tercer lugar, a mitigar los efectos de la pandemia a través del trabajo decente para las mujeres rurales indígenas, víctimas del conflicto armado, y reincorporadas de la Subregión PDET

Sierra Nevada Perijá, generando empoderamiento económico vía desarrollo de habilidades y capacidades técnicas, así como fortaleciendo sus unidades productivas con insumos y asistencia técnica.

17. El proceso electoral a nivel territorial realizado en el segundo semestre de 2019 brindó la oportunidad de llevar la acción sociopolítica a ese nivel para promover el trabajo decente para el sector rural, como parte de la decisión conjunta tomada con las organizaciones sindicales co-ejecutantes del Proyecto.
18. Como parte del contexto institucional, es importante indicar que el Congreso adoptó la Ley del Plan Nacional de Desarrollo y suscribió con la representación del Sistema de Naciones Unidas, en nuevo marco de cooperación para el desarrollo sostenible, justo unos días antes de que fuese declarada la emergencia por la pandemia de la COVID-19.
19. Las centrales sindicales con otra parte importante de organizaciones de la sociedad civil desde 2019, formularon un conjunto de demandas al gobierno nacional que llevaron a la movilización del 21 de noviembre, punto de inflexión agravado por la ausencia de un auténtico proceso de diálogo y construcción conjunta de las políticas y estrategia de acción frente a la Pandemia y los impactos generados. Esta álgida situación sociopolítica y laboral ha generado que las centrales sindicales y sus organizaciones sindicales hayan priorizado la elaboración de propuestas y búsqueda de una concertación social que permita una respuesta diferente y más apegada a las demandas y necesidades de los trabajadores del campo y la ciudad.
20. El Proyecto tiene como antecedente inmediato más relevante el hecho de que el gobierno del Reino de Noruega brindó apoyo a la OIT del 1 de julio de 2013 al 30 de junio de 2017, para llevar a cabo el Proyecto referido al Desarrollo de capacidades para promover la afiliación sindical y la cobertura de la negociación colectiva, este ha sido un referente para: i) el crecimiento sindical y mejoramiento de las condiciones de trabajo y de vida a través de la negociación colectiva, en ese caso fue para el sector urbano; ii) la estrategia de co-ejecución, basada en acuerdos de implementación con asesoramiento técnico y seguimiento de la OIT; y, iii) la incorporación de las recomendaciones y aprendizajes derivados de su ejecución. Información de dicho antecedente, puede consultarse en [https://www.ilo.org/lima/programas-y-proyectos/WCMS\\_237627/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/lima/programas-y-proyectos/WCMS_237627/lang--es/index.htm)

### **Situación actual del Proyecto / Estrategia**

21. El proyecto tiene una estrategia mixta de ejecución. Por un lado, el resultado 1 es implementado por las centrales sindicales (CUT y CTC) con asistencia técnica de la OIT a través de acuerdos de ejecución, que involucran directamente a sus organizaciones sindicales rurales: FENSUAGRO y SINTRAINAGRO (afiliadas a la CUT), FESTRACOL, SINTRAAGROINDCOL y SINTRAGROPECUARIOS (afiliadas a la CTC). El resultado 2 y 3 es ejecutado directamente por la OIT, con la participación activa de las centrales sindicales y sus organizaciones sindicales rurales a través de un comité de incidencia creado como espacio para la toma de decisiones de las actividades desarrolladas en el marco de ambos resultados.
22. A la fecha se han suscrito tres acuerdos de implementación con cada una de las centrales sindicales. Se han capacitado 14 personas tanto de las centrales sindicales como de las organizaciones sindicales rurales para ejecutar los acuerdos de implementación; se han formado 499 promotores y promotoras sindicales para conseguir el resultado 1; se han hecho alianzas con ONU Mujeres, OACNUDDHH, PMA y organizaciones no gubernamentales como Viva la Ciudadanía, Fundación FES Colombia, REDAL, Observatorio Laboral de la Universidad del Rosario, entre otras para conseguir el resultado 2; se elaboró una propuesta

para incidir en el Plan Nacional de Desarrollo; se elaboraron 6 propuestas para incidir en los planes de desarrollo territorial –PDT- que quedaron incorporadas en los PDT de los municipios PDET Ciénaga, Aracataca, Fundación, Santa Marta y Dibulla, y en Fusgasugá y Viotá y el departamento de Boyacá.; se ha avanzado en la elaboración de dos documentos de sistematización parcial de la experiencia por parte de las centrales sindicales.

23. En relación con los resultados generales, se ha incrementado a la fecha la tasa de afiliación a las organizaciones sindicales rurales que participan del proyecto en 7,9% (de 5% que fue planeado para la vigencia) equivalente a 5.722 personas. En relación con la cobertura de la negociación colectiva, esta se ha extendido en 3,6% (de 5% que fue planeado para la vigencia) que corresponde a 1.375 nuevos convencionados; y 426 personas han participado de actividades de formación, asistencia técnica y/o acceso a créditos productivos, para la mejora de sus condiciones de trabajo y vida.

#### **Resultados de impacto del Proyecto:**

24. Luego de la adenda por la ampliación del presupuesto, se incluyó un segundo resultado:

**El resultado 1 de impacto del proyecto** es “mejorado el cumplimiento de los derechos de los trabajadores rurales en el proceso de construcción de paz en Colombia, en particular la libertad de asociación y el trabajo decente”.

**El resultado 2 de impacto del proyecto** es “Se contribuye en la Subregión PDET Sierra Nevada -Perijá a la construcción de la paz, la resiliencia, la cohesión social y la generación de ingresos para mitigar los efectos de la pandemia, por medio del trabajo decente para las mujeres rurales”

#### **Resultados inmediatos del Proyecto:**

25. **Resultado inmediato 1.** Centrales sindicales fortalecidas a través de una mayor sindicalización de trabajadores y trabajadoras rurales, y la extensión de la cobertura de negociación colectiva.

**Resultado inmediato 2.** Organizaciones sindicales se involucran en espacios de diálogo 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.

**Resultado Inmediato 3.** Mayores oportunidades de empoderamiento económico para las mujeres rurales, indígenas, víctimas del conflicto armado, y reincorporadas de la Subregión PDET Sierra Nevada Perijá.

**Resultado inmediato 4.** Mejorada la cohesión social, la confianza y la percepción entre las organizaciones sindicales rurales y sus centrales sindicales, y los grupos de mujeres rurales, indígenas víctimas del conflicto armado, y reincorporadas de la exguerrilla de la FARC EP en la Subregión Sierra Nevada Perijá.

26. La intervención del Proyecto plantea distintas líneas de acción relacionadas, principalmente con: i) fortalecer a las organizaciones sindicales rurales en términos de afiliación, negociación colectiva y acceso a programas de desarrollo productivo y mejoramiento de condiciones de trabajo de los trabajadores y trabajadoras rurales asalariados y no asalariados. Entendiendo, además, que, en el caso de los trabajadores no asalariados, es fundamental para la superación de la condición de pobreza y exclusión, propender por su acceso a la oferta gubernamental y no gubernamental para el desarrollo de iniciativas productivas, acceso a créditos y activos, y demás; ii) fortalecer su participación en espacios

de diálogo formales e informales para la promoción del trabajo decente y la justicia social, con especial atención a aquellos que son cruciales para la implementación del acuerdo de paz, con énfasis en la Reforma Rural Integral, iii) generar empoderamiento económico para las mujeres rurales mediante desarrollo de habilidades y capacidades técnicas, fortalecimiento de sus unidades productivas vía insumos y asistencia técnica, y visibilidad socio política de de los retos que enfrentan.

27. Los productos previstos en el documento de proyecto se encuentran en el Anexo 1.
28. **Nivel de avance reportado hasta noviembre 2020.** (lista de productos y actividades principales que el Proyecto ha elaborado hasta la fecha de inicio del proceso de evaluación y grado de avance se encuentran detallados en el Anexo 2.

**Beneficiarios directos:**

29. Los beneficiarios directos del proyecto son las siguientes organizaciones sindicales:
- Central Unitaria de Trabajadores –CUT
  - Confederación de Trabajadores de Colombia –CTC
  - Sindicato Nacional de Trabajadores de la Industria Agropecuaria –SINTRAINAGRO
  - Federación Nacional Sindical Unitaria Agropecuaria –Fensuagro
  - Sindicato de trabajadores de la agroindustria de Colombia –Sintragroindcol
  - Federación Sindical de Trabajadores Agrarios de Colombia –Festracol
  - Sindicato Nacional de Trabajadores Agropecuarios –Sintragropecuarios
  - 5 organizaciones de mujeres rurales indígenas, mujeres víctimas del conflicto armado de la región PDET Sierra Nevada – Perijá.
  - Agencia de Renovación del Territorio

**Beneficiarios finales:**

30. Los beneficiarios finales del proyecto son trabajadores asalariados y no asalariados, ubicados en el caso de los trabajadores asalariados en plantaciones de banano, flores, palma y caña. Y en el caso de los trabajadores no asalariados, en cultivos originarios y dedicados a la agricultura familiar y campesina.
31. Es importante destacar que las organizaciones y trabajadores y trabajadores beneficiarios tuvieron siempre un rol de co-participantes del proyecto, en ningún caso fueron sujetos pasivos.

Otros beneficiarios:

- Funcionarios de organizaciones que hayan colaborado con el proyecto
- Otros proyectos ejecutados por OIT en Colombia.

32. La distribución territorial de los beneficiarios finales es la siguiente:

DEPARTAMENTO	MUNICIPIOS BASE	ORGANIZACIÓN SINDICAL
Antioquia	Apartadó	Sintrainagro
Atlántico	Campo de la Cruz, Repelón y Santa Cruz	Festracol
Bolívar	Desde Ovejas (Montes de María)	Fensuagro
Boyacá	Tunja, Cómbita, Motavita, Arcabuco, Úmbita, Soracá, Ciénaga, Sutamarchán, Villa de Leyva, Sáchica, Ramiriquí	Fensuagro

Cauca	Caloto, Guachene, Villa Rica	Sintragropecuarios
	Santander de Quilichao	Fensuagro
Cesar	San Martín	Sintrainagro
	Valledupar (Corregimiento de la Mina), Pueblo Bello	Organizaciones de mujeres rurales, indígenas y reincorporadas
	Manaure Balcón del Cesar	Fensuagro
Cundinamarca	Fusagasugá y Viotá	Fensuagro
	La Calera, Choachi	Sintragropecuarios
Guajira	Desde Zona Bananera (Magdalena), San Juan del Cesar, Dibulla	Fensuagro
Huila	La Plata, La Argentina, Paicol	Sintragropecuarios
Magdalena	Zona Bananera, Santa Marta, Ciénaga, Fundación	Fensuagro
	Ciénaga	Sintrainagro
	Santa Marta	Organizaciones de mujeres rurales, indígenas y reincorporadas
	Fundación	Organizaciones de mujeres rurales, indígenas y reincorporadas
Santander	Puerto Wilches	Fensuagro
	Desde San Martín	Sintrainagro
Sucre	Ovejas (Montes de María), Sincelejo	Fensuagro
	Majagual y Sincé	Sintragropecuarios
Tolima	Espinal	Sintrainagro
	Cajamarca, Ibagué, Falan, Mariquita, Espinal, Palocabildo, Fresno	Sintragropecuarios
Valle del Cauca	Guacarí, Palmira	Sintragropecuarios
	Tuluá, Pradera, Florida	Sintrainagro
	La Paila, San Antonio	Sintragroindcol
	Pradera	Fensuagro

### Vinculación con el Programa y Presupuesto

33. Durante el bienio 2018-2019 el proyecto estuvo vinculado al resultado 10: Organizaciones de empleadores y trabajadores fuertes y representativas del P&P. Este bienio el proyecto se vincula al Resultado 1: Mandantes tripartitos fuertes y un diálogo social influyente e inclusivo del P&P 2020-2021.
34. En relación al Marco de Cooperación para el Desarrollo Sostenible 2020-2023, el proyecto contribuye a:
- Outcome 1.1 Excombatientes de las FARC en proceso de reincorporación y sus familias acceden a una reincorporación integral y efectiva con apoyo del Equipo País de la ONU de forma articulada con la Consejería para la Estabilización y Consolidación y la Agencia para Reincorporación y la Normalización, como complemento a los esfuerzos del Estado colombiano.
  - Output 1.1.4: Apoyo para la estructuración e implementación de estrategias e iniciativas para la reincorporación económica y social de las mujeres, con énfasis en proyectos productivos, vinculación laboral, economías solidarias, economía del cuidado,

prevención de violencia de género; y de atención integral en salud sexual y reproductiva y atención a niños, niñas y adolescentes, y jóvenes.

- Outcome 1.2 Las comunidades de los municipios PDET priorizados por el Gobierno Nacional mejoran su calidad de vida mediante el diseño e implementación de estrategias en el marco de la hoja de ruta PDET, con enfoque diferencial y de género, y con el apoyo del Equipo país del Sistema de Naciones Unidas como complemento a los esfuerzos del Estado colombiano.
- Output 1.2.4: Iniciativas PDET que promueven el empoderamiento económico, la promoción de relaciones de equidad de género, el liderazgo y participación de las mujeres y niñas en su diversidad étnica, etaria y sexual.
- Output 1.2.5: Apoyo en el fortalecimiento de procesos organizativos comunitarios, con enfoque en asuntos legales, administrativos y financieros, para la ejecución de proyectos, actividades, mantenimiento de bienes y servicios y seguimiento a iniciativas PDET.

#### **Vinculación con el (o los) CPO**

35. El proyecto está directamente vinculado al resultado país COL 802 Capacidad institucional de las organizaciones de trabajadores fortalecidas, y a los ejes transversales de política: diálogo social y equidad de género.

#### **Vinculación a los ODS**

36. El proyecto se vincula a los siguientes ODS y metas:
  - ODS8: Trabajo Decente y Crecimiento Económico - meta 8.8: Proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y sin riesgos para todos los trabajadores, incluidos los trabajadores migrantes, en particular las mujeres migrantes y las personas con empleos precarios. Meta 8.3: Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financiero.
  - ODS 16: Paz, justicia e instituciones sólidas - meta 16.1: Reducir significativamente todas las formas de violencia y las correspondientes tasas de mortalidad en todo el mundo.
  - ODS 5: Igualdad de género: Igualdad de género y empoderamiento de la mujer – meta: 5.5: Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública.

#### **Arreglos de gestión:**

37. Equipo de OIT del proyecto: encargado de prestar asistencia técnica a las centrales sindicales y las organizaciones sindicales rurales para el desarrollo del plan de actividades de los acuerdos de implementación; coordinar la ejecución de las actividades definidas por las centrales sindicales y las organizaciones sindicales respecto a los resultados 2 y 3; velar por el uso adecuado de los recursos del proyecto, y por el logro de los resultados de impactos, resultados inmediatos y productos.

38. Equipo CUT y CTC para los AI: Cada central sindical ha definido un equipo técnico que se encarga de la administración e implementación de las actividades contempladas en los acuerdos de ejecución.
39. Delegados de las organizaciones sindicales rurales: representantes delegados por cada una de las organizaciones sindicales rurales para la implementación de las actividades asociadas a los resultados 1, 2 y 3.
40. Equipos territoriales para la incidencia en los planes de desarrollo territorial: conformado por un (1) representante de cada una de las organizaciones sindicales rurales con presencia en los territorios; un (1) representante de las autoridades locales; colaboradores externos de la OIT en terreno; equipo nacional del proyecto de la OIT. Estos equipos se encargan de viabilizar el proceso de formulación de las políticas locales de trabajo decente.
41. Equipo nacional para la coordinación de la incidencia en los planes de desarrollo territorial: conformado por dos (2) delegados de cada central sindical; colaboradores externos de la OIT; equipo nacional del proyecto de la OIT. Este equipo se encarga de definir la hoja de ruta, los aspectos comunicacionales, y determinar los lineamientos políticos y operativos para el funcionamiento de los equipos territoriales para la incidencia en los planes de desarrollo territorial.
42. Comité de incidencia del proyecto: conformado por delegados del comité ejecutivo nacional de la CUT y la CTC, los delegados de las organizaciones sindicales mencionados en el segundo ítem y el equipo del proyecto, y se reúne cada seis meses para hacer la priorización de los temas a trabajar en el marco del resultado 2, determinar las actividades a realizar en el marco del resultado 2, hacer seguimiento y tomar correctivos necesarios para el logro del resultado inmediato 2 y sus productos.

### III. Propósito, Alcance y Usuarios de la Evaluación

43. Según la política de evaluación de la OIT y de acuerdo a lo señalado en la minuta de aprobación del Proyecto, corresponde realizar una Evaluación final independiente. Los recursos asignados en el presupuesto del Proyecto para actividades de evaluación sólo podrán ser utilizados para esos fines. Las evaluaciones independientes son gestionadas por un Gerente de Evaluación y deben presentarse a EVAL para su aprobación antes de su difusión al donante a través PARDEV. La Evaluación Final Independiente contribuirá a que la OIT pueda sistematizar las lecciones aprendidas y buenas prácticas del proceso, generar conocimiento sobre la mejor estrategia a seguir en futuros proyectos de temáticas similares, así como a rendir cuentas hacia sus constituyentes sobre los logros obtenidos en el marco de estas intervenciones.
44. Esta evaluación se realizará durante los meses de diciembre 2020 y febrero 2021, cuando recién esté culminando la implementación de los terceros acuerdos de ejecución firmados con la CUT y CTC; y, en especial lo referente al fortalecimiento de organizaciones de mujeres rurales.
45. Esta evaluación final independiente deberá determinar los logros y el cumplimiento de las metas, de manera sistemática y objetiva e identificando el porqué de lo que ha funcionado y lo que no, de acuerdo al diseño aprobado y con la finalidad de mejorar el diseño de futuras iniciativas, de acuerdo a los siguientes objetivos:

- Determinar la pertinencia del objetivo de desarrollo, los objetivos inmediatos, los productos y las actividades del marco lógico del Proyecto.
- Valorar la coherencia de la estrategia y metodología de desarrollo del Proyecto así como identificar la eficacia de los indicadores del mismo para medir las metas establecidas y los resultados esperados.
- Medir el cumplimiento de las metas del Proyecto, evaluando en qué medida se alcanzaron los resultados esperados para cada uno de sus cuatro objetivos inmediatos. Evaluar si factores inesperados, especialmente la pandemia de COVID-19, han afectado la implementación del proyecto y de qué manera, y si el proyecto ha abordado de manera efectiva estos factores inesperados. Analizar y valorar la eficacia y eficiencia de la gestión del Proyecto particularmente la capacidad y oportunidad de la respuesta de la OIT frente a la crisis de la pandemia.
- Valorar la orientación al impacto del Proyecto y la sostenibilidad de los resultados.
- Identificar buenas prácticas y lecciones aprendidas de la intervención con el fin de maximizar la experiencia adquirida.

#### **Ámbito:**

46. La evaluación incluye la valoración y análisis de la totalidad de las actividades especificadas en el marco lógico del Proyecto, realizadas entre diciembre 2017 y febrero 2021, por las centrales sindicales y organizaciones sindicales, así como las ejecutadas directamente por OIT.

#### **Ámbito geográfico de la evaluación.** La evaluación cubrirá los siguientes territorios:

- Departamento del Magdalena- municipio de Ciénaga (donde confluyen Fensuagro y Sintrainagro), Santa Marta (donde se encuentra uno de los grupos de mujeres rurales)
- Departamento del Cesar- corregimiento de la Mina (Valledupar), Pueblo Bello donde se encuentran tres grupos de mujeres rurales, indígenas y reincorporadas.
- Departamento de Boyacá- Municipio Tunja (donde tiene presencia Fensuagro)
- Departamento del Valle del Cauca- Municipio de Cali (donde tiene presencia Sintrainagro, Fensuagro y Sintragroindcol)
- Departamento del Tolima- Municipios Falan y otros (donde tiene presencia Sintragropecuarios)
- Departamento de Santander- Municipio de Piedecuesta (donde tiene presencia Fensuagro)

#### **Usuarios de la evaluación:**

##### **47. Usuarios externos:**

- Ministerio de Relaciones Exteriores de Noruega
- Embajada de Noruega en Colombia
- Central Unitaria de Trabajadores –CUT
- Confederación de Trabajadores de Colombia –CTC
- Sindicato Nacional de Trabajadores de la Industria Agropecuaria –SINTRAINAGRO
- Federación Nacional Sindical Unitaria Agropecuaria - Fensuagro
- Sindicato de trabajadores de la agroindustria de Colombia –Sintragroindcol

- Federación Sindical de Trabajadores Agrarios de Colombia –Festracol
- Sindicato Nacional de Trabajadores Agropecuarios –Sintragropecuarios

#### 48. Usuarios internos:

- Equipo del Proyecto
- ETD/OP de la Oficina de la OIT para los Países Andinos
- Oficina de Proyectos de la OIT en Bogotá-Colombia
- Oficina Regional para América Latina y el Caribe
- Unidades relacionadas en la sede: ACTRAV, PARDEV y EVAL

## IV. Enfoque de evaluación y preguntas clave

49. La OIT aplica los criterios del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la OCDE para la evaluación de la asistencia al desarrollo: relevancia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad, los que están alineados con los estándares internacionales de buenas prácticas. La OIT se adhiere a los criterios de las normas de calidad de evaluación de la OCDE/CAD y las utiliza como punto de referencia para el control de calidad de los procesos y productos de evaluación.

50. La OIT es miembro del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG) y se adhiere a las normas y estándares de evaluación del sistema de las Naciones Unidas que fueron desarrolladas por el UNEG, lo que queda reflejado en las Directrices de Política de la OIT para realizar evaluaciones basadas en los resultados (ILO Policy Guidelines for Results-Based Evaluation) y las normas técnicas y éticas. Esta evaluación se adhiere a estos principios, así como al Código de Conducta para la Evaluación en el Sistema de Naciones Unidas a fin de garantizar una evaluación internacional creíble.

51. En cumplimiento con la política de evaluación de la OIT, EVAL ha desarrollado un marco de evaluación para apoyar una valoración exhaustiva de la eficacia de la respuesta de la OIT frente a la pandemia de la COVID-19. El marco de evaluación toma en cuenta la respuesta general de la Oficina en materia de los cuatro pilares (véase la figura 1 infra); los indicadores adaptados del programa y el presupuesto; los proyectos y programas nuevos o revisados para cumplir con la intención y los compromisos de la organización; las lecciones aprendidas de las respuestas a crisis anteriores; y las áreas de interés para el desempeño y la eficacia de la organización. El marco de evaluación también toma en cuenta el [marco de seguimiento de la respuesta socioeconómica de las Naciones Unidas a la COVID-19](#), el [informe de política sobre el mundo del trabajo y COVID-19](#) elaborado por la OIT en estrecha colaboración con el PNUD y el reciente marco de acción global OIT-PNUD<sup>13</sup>.

### Figura 1. Los cuatro pilares de la respuesta política de OIT para combatir el impacto socio-económico de la crisis COVID-19

<sup>13</sup> Tomado de: Operational Procedures Nº 2. “Protocol on collecting evaluative evidence on the ILO’s COVID-19 response measures through decentralized evaluation”, EVAL, September 2020.



52. El marco incluye preguntas de evaluación claves para asegurar una valoración integral y resultados comparables en áreas de interés del desempeño central. Este proyecto fue diseñado e inició actividades mucho antes del brote COVID-19, pero ha tenido que enfrentar, durante su implementación, las consecuencias y limitaciones causadas por la pandemia. Por tal razón, para medir el efecto y respuesta de la intervención de la OIT en este contexto, se incluye preguntas específicas bajo los criterios de evaluación de relevancia y efectividad, aunque también se analizarán los desafíos y efectos a nivel de orientación hacia el impacto y la sostenibilidad.
53. Las cuestiones de género deben ser abordadas de acuerdo a la Nota de Orientación 4 de la OIT: "Teniendo en cuenta el género en el monitoreo y evaluación de proyectos" (Considering gender in the monitoring and evaluation projects). Todos los datos deben ser desagregados por sexo y diferentes necesidades de las mujeres y de los hombres y contemplados por el Proyecto deben ser considerados a lo largo del proceso de evaluación.
54. La evaluación examinará el Proyecto a lo largo de los siguientes seis criterios de evaluación estándar. Un marco de análisis más detallado de las preguntas y sub-preguntas será desarrollado por el consultor evaluador en coordinación con la Director de evaluación.

### Preguntas de evaluación sugeridas<sup>14</sup>

**Relevancia.** El grado en que los objetivos de una intervención de cooperación para el desarrollo son consistentes y continúan respondiendo a las necesidades, políticas y prioridades de los beneficiarios, el país y los socios / instituciones / donantes, y se espera que continúen haciéndolo si las circunstancias cambian (o han cambiado).

- 1) ¿En qué medida el proyecto responde a las necesidades de fortalecimiento sindical, mejora de las condiciones de trabajo y de vida; incidencia en la promoción del trabajo decente para el sector rural, a los requerimientos de los beneficiarios (centrales sindicales y organizaciones sindicales rurales, grupos de trabajadoras rurales, mujeres rurales indígenas víctimas de conflicto armado y reincorporadas, trabajadores/ras rurales asalariados y no asalariados), constituyentes de la OIT, teniendo en cuenta el marco normativo del país ( PND

<sup>14</sup> La lista definitiva de preguntas será discutida y acordada con el evaluador. Las preguntas e indicadores de evaluación quedarán en su versión final en el Informe de Inicio.

2018-2022<sup>15</sup>, PDET<sup>16</sup>, la implementación del Acuerdo de Paz, el Plan Nacional de Formalización Laboral Rural, Planes de Desarrollo Territorial), el P&P de la OIT, el MANUD y los ODS?

- 2) ¿En qué medida los componentes del proyecto (acciones, productos, beneficiarios) siguen siendo relevantes en el contexto de la pandemia? ¿En qué medida han sido ajustados para adaptarse a los cambios producidos por la pandemia?

### **Validez del diseño de la intervención (coherencia). Hasta qué punto la estrategia es lógica y coherente.**

- 3) ¿En qué medida los componentes (estrategias/acciones) que se implementaron eran coherentes y complementarios, y promueven sinergias con otros resultados estratégicos y otros proyectos (de OIT/NNUU/Ayuda Internacional al Desarrollo con temáticas similares o complementarias), las prioridades de los mandantes y socios nacionales, para apoyar la realización del resultado 1 del P&P 2018-2019?
- 4) ¿En qué medida el proyecto considera en su diseño las capacidades de las contrapartes locales, el enfoque de género y no-discriminación; referencias a las Normas Internacionales del Trabajo, las prescripciones de los Convenios Internacionales ratificados por los países, las recomendaciones de la Comisión de Expertos en Aplicación de Convenios; los mecanismos de diálogo social; y cuestiones medio ambientales? ¿En qué medida se tomaron en cuenta riesgos y precondiciones realistas?
- 5) ¿Cuál ha sido la participación y contribución de los mandantes de la OIT y otras partes interesadas en el diseño del proyecto?
- 6) ¿El proyecto cuenta con indicadores y metas de objetivos, particularmente, indicadores de resultados y de productos apropiados para lo que se quiere alcanzar? ¿Cuenta con un sistema/mecanismo de monitoreo para medir los avances en la realización de los productos y la consecución de los resultados? ¿el mecanismo de monitoreo integra cuestiones de género?
- 7) ¿El diseño y/o los ajustes al diseño del Proyecto han tomado en cuenta las recomendaciones de la evaluación intermedia y aprendizajes pasados? las recomendaciones de la evaluación intermedia del proyecto?, ¿los pilares de respuesta política de la OIT ante el COVID? ¿La estrategia de la OIT para el fomento de la capacidad institucional? ¿Del C141<sup>17</sup>, de recomendaciones relevantes (como la R204 sobre la transición de la economía informal a la economía formal y 205 - Recomendación sobre el empleo y el trabajo decente para la paz y resiliencia?
- 8) ¿Existe demanda potencial y efectiva de los productos ofrecidos por las unidades productivas de mujeres fortalecidas por el proyecto?

### **Eficacia en la estructura de gestión**

- 9) ¿La estructura de gestión del Proyecto contó con el staff adecuado? ¿Cuáles han sido las principales restricciones y/o dificultades enfrentadas por el equipo del Proyecto?

---

<sup>15</sup> Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2018 – 2022 “Pacto por Colombia, pacto por la equidad”

<sup>16</sup> Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial

<sup>17</sup> **Convenio sobre las organizaciones de trabajadores rurales, 1975**

- 10) ¿El Proyecto recibió soporte técnico de las unidades técnicas de la Sede y de los especialistas de la Oficina Andina de la OIT? ¿Cómo valoran las centrales sindicales y organizaciones rurales el apoyo recibido por parte de OIT?
- 11) ¿En qué medida la estrategia combinada de implementación del proyecto fue eficiente?
- 12) ¿La transferencia de recursos financieros en todos los niveles ha sido oportuna? Si no, ¿cuáles fueron los cuellos de botella y factores que influyeron?

### **Efectividad del Proyecto (logros)**

- 13) ¿En qué medida se lograron los resultados deseados (objetivos inmediatos planificados) y los productos? ¿Cuáles fueron las principales limitaciones/desafíos internos y externos que enfrentó el proyecto durante la implementación y cuáles fueron los factores claves de éxito? ¿Se han logrado resultados que no se previeron en el diseño inicial del proyecto?
- 14) ¿En qué medida la crisis de la COVID-19 ha afectado/incidido en la implementación del proyecto y, en qué medida la respuesta de la OIT, los socios implementadores y los mandantes en general han permitido la continuidad de las actividades planificadas?
- 15) ¿Cuál ha sido la participación de los mandantes y otros actores clave en el desarrollo de los productos? ¿Cuál es la percepción con respecto a la calidad de estos productos?,
- 16) ¿Cuán efectivo fue el proyecto en estimular el interés y la participación de los socios en los distintos territorios? ¿En qué medida los socios implementadores pudieron cumplir con los roles esperados en las estrategias del proyecto?

### **Eficiencia en el uso de los recursos. El objetivo es evaluar en qué medida los recursos / aportes del proyecto (fondos, experiencia, tiempo, etc.) se convierten en resultados.**

- 17) ¿Se asignaron estratégicamente los recursos (financieros, humanos y de tiempo) para asegurar el logro de resultados? ¿Se tuvo en cuenta la dimensión de género cuando se asignaron las líneas presupuestarias?
- 18) ¿En qué medida el proyecto ha aprovechado los recursos financieros nuevos y/o reutilizado los existentes para mitigar los efectos del COVID-19 de manera equilibrada?
- 19) ¿Qué tan efectivo fue (en términos de ser facilitadores de los resultados) el apoyo brindado por GVA y la Oficina Andina al equipo técnico que gestiona el proyecto? ¿En qué medida hubo beneficios mutuos y sinergias entre los actores participantes (listar los más importantes), con otros proyectos de la OIT u otras agencias de las Naciones Unidas? ¿Esto tuvo un efecto en la mejora de la capacidad de gestión del proyecto? ¿Se han incorporado nuevos indicadores en respuesta a las necesidades de información que demanda el nuevo contexto de la pandemia?
- 20) ¿El mecanismo de monitoreo y evaluación mide de manera adecuada y oportuna el progreso en la implementación del proyecto, y son los resultados del monitoreo utilizados para la toma de decisiones y la rendición de cuentas del proyecto?

- 21) ¿El nivel de ejecución presupuestaria en cada resultado es consistente con el nivel de cumplimiento de las metas físicas?, ¿los resultados alcanzados justifican los costos?
- 22) ¿Cómo ha beneficiado al proyecto la alianza con agencias de NNUU, sinergias con otros proyectos de OIT o del sistema de NNUU y/o instituciones nacionales?

**Orientación hacia el impacto. El objetivo es evaluar si la orientación estratégica de los proyectos en estudio les permite realizar aportes significativos a sus objetivos a largo plazo. Estas contribuciones pueden ser cambios tanto positivos como negativos producidos por la intervención en cuestión, ya sea directa o indirectamente, intencional o no.**

- 23) ¿En qué medida los socios, mandantes y otros socios nacionales y del nivel departamental/local utilizan los productos desarrollados por el proyecto?
- 24) ¿En qué medida se ha fortalecido la incidencia política de las Centrales y las Organizaciones Sindicales Rurales a nivel nacional en la discusión del PND?
- 25) ¿En qué medida se ha fortalecido el empoderamiento de las mujeres en el movimiento sindical a través del auto-reconocimiento como “trabajadoras” aunque sean personas no remunerados? ¿En qué grado se ha consolidado el enfoque de género en las Centrales y Organizaciones Sindicales Rurales participantes? ¿En qué medida se ha contribuido al empoderamiento económico de las mujeres rurales, indígenas víctima del conflicto armado y reincorporadas?
- 26) ¿En qué medida el proyecto pudo contribuir a cambiar las condiciones de vida y trabajo de los/as trabajadores/as rurales?
- 27) ¿Qué cambios a nivel de capacidades y actitudes se observan en los mandantes/contrapartes? ¿Es posible identificar en qué medida el Proyecto contribuyó con estos resultados? ¿Cuáles son las evidencias?

**Orientación hacia la sostenibilidad. El objetivo es evaluar si los resultados de la intervención serán sostenibles y si pueden ser mantenidos o incluso ampliados y replicados por otros socios para el desarrollo una vez que se haya completado la intervención o una vez finalizada la financiación de los donantes.**

- 28) Una vez que termine el financiamiento externo, ¿es probable que las centrales sindicales y sus organizaciones sindicales rurales continúen con el proyecto o prolonguen sus resultados? ¿En qué medidas los productos del proyecto y sistematización son/serán usados por las organizaciones sindicales?
- 29) ¿En qué medida el proyecto ha contribuido a que los actores institucionalicen las estrategias/ de desarrollo de capacidades que les permita dar continuidad a los resultados alcanzados con el proyecto? ¿En qué medida los cambios positivos respecto a género en las estructuras sindicales pueden perdurar en el tiempo?
- 30) ¿Se ha previsto mecanismos que garanticen la sostenibilidad de los cambios generados por el proyecto? ¿Cuáles son los principales riesgos para la sostenibilidad del proyecto y qué estrategias de mitigación debería implementar la OIT?

¿En qué medida el proyecto ha contribuido a las iniciativas de los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial?

- 31) ¿Se puede observar algún efecto positivo o negativo, no intencional o inesperado, como consecuencia de la intervención del proyecto? De ser así, ¿de qué forma se ha ajustado la estrategia del proyecto? ¿Se ha ajustado la estrategia para minimizar los efectos negativos?

## V. Metodología a Seguir

55. La evaluación final independiente cumplirá con las normas y estándares de evaluación y seguirá las salvaguardias éticas, tal como se especifica en los procedimientos de evaluación de la OIT: ILO Evaluation Strategy and Framework; [ILO Policy Guidelines for Results-Based Evaluation: Principles, rationale, planning and managing for evaluations](#). La OIT se adhiere a las normas y estándares de evaluación del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG), así como a los Estándares de Calidad de la Evaluación. La evaluación es una evaluación independiente y la metodología final y las preguntas de evaluación serán determinadas por el equipo de evaluación en consulta con el Gerente de Evaluación, así como con el Equipo de proyecto de la OIT sobre la viabilidad en términos de factores de proximidad y condiciones sanitarias en el terreno.
56. Esta evaluación seguirá las directrices de política de la OIT para la evaluación basada en resultados: Guía N° 3 "Escribiendo el informe inicial"; Guía No. 4 "Metodologías de validación"; Guía N° 5 "Preparación del informe de evaluación" y Guía N° 6 "Valoración de la calidad de los informes de evaluación".
57. Las recomendaciones que surjan de la evaluación deben estar estrechamente vinculadas a los hallazgos de la evaluación y deben proporcionar una orientación clara a todos los interesados sobre cómo pueden abordarlas, indicando para cada uno a quién va dirigida, la prioridad, los recursos necesarios y el período de tiempo (largo, medio o corto)
58. Debido al surgimiento y duración de la pandemia COVID-19 y su impacto en el mundo del trabajo, esta evaluación se realizará en el contexto de los criterios y enfoques descritos en la guía interna de la OIT: [Implicaciones de COVID-19 en evaluaciones en la OIT: Consejos prácticos para adaptarse a la situación \(versión abril de 2020\)](#).
59. La evaluación será llevada a cabo por un equipo evaluador compuesto por un evaluador senior que liderará el proceso con el apoyo de un/dos consultores nacionales para el trabajo de campo en el área del proyecto. La evaluación se llevará a cabo mediante una revisión documental y, cuando las condiciones del contexto lo permitan, una visita de campo a los territorios propuestos para recolectar información de los beneficiarios finales.
60. La metodología de la evaluación consta de 5 etapas: (1) revisión documental, (2) entrevistas a actores clave, (3) sistematización y análisis de la información y (4) preparación del Informe de Evaluación y (5) Diseminación de los resultados de la evaluación. Todas las etapas y las técnicas de evaluación que se emplearán durante el proceso se complementarán entre sí. Posteriormente, el consultor se encargará de integrar la información haciendo explícito en el Informe de evaluación la técnica empleada.

### **Etapas de la evaluación y técnicas sugeridas**

- **Etapas 1. Revisión documental:** El equipo del proyecto pondrá a disposición del consultor, en una carpeta compartida OneDrive los siguientes documentos, a la firma del contrato:
  - ✓ PRODOC (documento de Proyecto)
  - ✓ Informes Semestrales de Progreso
  - ✓ Informe de evaluación intermedia del proyecto
  - ✓ Acuerdos de Ejecución (línea de base, planes de trabajo, informes de avance y finales)
  - ✓ Información financiera del Proyecto
  - ✓ Principales productos en el marco del Proyecto: en base a la valoración del proyecto
  - ✓ Lista de productos obtenidos y actividades realizados hasta noviembre 2020.
  - ✓ Todos los documentos técnicos y administrativos del *Proyecto* (productos finales, informes de actividades, acuerdos de ejecución, planes de trabajo, etc)
  - ✓ Información de la base de datos del proyecto

La gerente de evaluación pondrá a disposición del consultor, en la carpeta compartida OneDrive los siguientes documentos:

- ✓ Marco Estratégico de Políticas de OIT 2016-2021
  - ✓ Programa y Presupuesto de los bienios 2016-2017, 2018-2019 (resultado 10) y 2020-2021 (resultado 1)
  - ✓ La estrategia de la OIT para el fomento de la capacidad institucional
  - ✓ Informe de evaluación final del Proyecto COL/13/05/NOR.
  
- **Etapas 2. Entrevistas a actores clave.** Recopilación de información primaria de carácter cualitativo se hará durante la fase de trabajo campo/virtual en las ciudades seleccionadas para dicho fin, tomando en consideración las siguientes recomendaciones metodológicas.
 

Entrevistas semi-estructuradas/ en profundidad y/o grupos focales con los socios, actores claves y beneficiarios finales del proyecto, personal de OIT, siempre que las condiciones institucionales, sanitarias y políticas lo faciliten; entrevistas/encuestas en línea. El equipo del proyecto brindará las facilidades para que, de ser posible, se desarrollen de manera presencial en el local de alguna contraparte. El equipo consultor deberá tomar medidas de protección y distanciamiento social.
  
- **Entrevistas a personal del Proyecto.** Se llevará a cabo reuniones virtuales con el Especialista en Actividades para los Trabajadores de la Oficina de Países Andinos, la Coordinadora del proyecto, el Asistente del proyecto, el Equipo Directivo de la Oficina de Países Andinos y funcionarios del área de Programación (de la Oficina para los Países Andinos y la Oficina Regional) a fin de retroalimentar la información documental. El consultor también tendrá que sostener reuniones con el personal de OIT de otros proyectos con los que esta intervención tiene sinergias y con especialistas regionales involucrados.
  
- **Entrevistas a actores clave del Proyecto.** En coordinación con el equipo del Proyecto se ha establecido una lista actores que han participado en el Proyecto y que serán entrevistados a fin de recolectar y validar la información encontrada durante la etapa de revisión documental y entrevistas con funcionarios de OIT.

### Crterios sugeridos para la seleccin de ciudades<sup>18</sup>.

Crterios	Sindicatos	Ciudad
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presencia de organizaciones sindicales que participan del proyecto (Festracol, Sintragropecuarios, Sintrainagro, Fensuagro y Sintragroindcol).</li> <li>• Territorio priorizado por el proyecto.</li> <li>• El proceso de fortalecimiento en trminos de afiliacin y acceso a programas de desarrollo productivo se ha dirigido a trabajadores rurales no asalariados.</li> <li>• Se han llevado a cabo procesos de formacin para el desarrollo de iniciativas productivas.</li> <li>• Han sido priorizados para el acompaamiento a la formulacin de las iniciativas productivas para el primer, segundo y tercer acuerdo de implementacin.</li> <li>• Confluyen en el mismo territorio organizaciones de zonas aledaas.</li> <li>• La Central sindical ha hecho un acompaamiento continuo a los procesos organizativos en dichos territorios.</li> </ul>	Sintragropecuarios- Confluyen en el mismo territorio afiliados de Fresno, Palocabildo, Mariquita, Falan y Pensilvania	Fresno, Tolima
	Fensuagro	Pie de Cuesta, Santander
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presencia de organizaciones sindicales que participan del proyecto (Festracol, Sintragropecuarios, Sintrainagro, Fensuagro y Sintragroindcol).</li> <li>• Territorio priorizado por el proyecto.</li> <li>• El proceso de fortalecimiento de se ha enfocado en el aumento de la afiliacin y aumento de la cobertura de la negociacin colectiva de trabajadores rurales asalariados.</li> <li>• Existe competencia por nuevos afiliados entre dos organizaciones sindicales que participan del proyecto y estn afiliadas a la misma Central.</li> <li>• Existen dificultades para la afiliacin de nuevos trabajadores debido a las condiciones contractuales, lo que, adem{s, dificulta los procesos de negociacin colectiva.</li> <li>• Ha sido un territorio priorizado para llevar a cabo acciones locales para el fortalecimiento de la capacidad de incidencia poltica en los espacios de dilogo social formales e informales.</li> </ul>	Fensuagro Sintrainagro	Ciénaga, Magdalena
	Fensuagro, Sintrainagro y Sintragroindcol	Cali
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presencia de organizaciones sindicales que participan del proyecto</li> <li>• Territorio priorizado por el proyecto</li> <li>• Se ha apoyado la incidencia de las organizaciones sindicales en un proceso de dilogo social con la Gobernacin del departamento</li> <li>• La organizacin sindical agremia principalmente a trabajadores rurales no asalariados</li> </ul>	Fensuagro	Tunja, Boyacá
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se han fortalecido en el marco del resultado 3 y 4 del proyecto organizaciones de mujeres rurales, indgenas vctimas del conflicto armado y reincorporadas.</li> <li>• Entre las organizaciones de mujeres fortalecidas se encuentra una organizacin sindical</li> </ul>	CTC	Pueblo Bello (Cesar) y La Mina (Cesar).

- **Etapa 3. Sistematizacin y anlisis de la informacin.** Integracin de la informacin.
- **Etapa 4. Preparacin del Informe de Evaluacin.** Se realizar{ conforme a los lineamientos establecidos por la unidad de evaluacin de la Oficina Regional de la OIT.
- **Etapa 5. Disseminacin de resultado (taller virtual):** Se llevar{ un taller virtual para debatir las conclusiones iniciales y recabar informacin adicional con las principales partes interesadas, el personal de la OIT y los representantes de los asociados en la financiacin / ejecucin. El taller contar{ con el apoyo logístico del proyecto y ser{

<sup>18</sup> Esta es una lista sugerida de 7 ciudades. La decisi{ final deber{ tomarse en coordinacin con el equipo evaluador, el equipo de proyecto y el gerente de evaluacin.

facilitado por el equipo evaluador. Los detalles deben indicarse claramente en el informe inicial para su posterior preparación durante la fase de recopilación de datos.

61. Los evaluadores deben desarrollar una estrategia anti-COVID-19 para la recolección de información en campo, ya sea a través de entrevistas presenciales o reuniones grupales, en cumplimiento de los protocolos de seguridad establecidos por las autoridades de salud del país y la ONU.
62. Los evaluadores se asegurarán de que las opiniones y percepciones de las mujeres se reflejen por igual en las entrevistas y de que se incluyan preguntas específicas de género. El evaluador debe tener flexibilidad para programar o reprogramar entrevistas en caso de fallas de conectividad o cambios inesperados en el horario.
63. Se alienta al evaluador a proponer mecanismos o técnicas alternativas para la fase de recopilación de datos. Estos se discutirán con el proyecto y el gerente de evaluación en la fase inicial. Cualquier alternativa debe reflejarse en el informe inicial.

## VI. Principales productos: Reporte de Inicio (Inception Report), informe de avance e informe final

64. **Producto 1 (Informe de Inicio- *Inception report*)** El Informe de Inicio (Inception report) será propuesto por el equipo evaluador y presentado a la Gerente de Evaluación de la OIT para su revisión y aprobación. Este Informe deberá incluir una descripción de la metodología a emplearse, el enfoque de evaluación, actividades clave, guías de entrevista, lista de actores clave y el calendario (consulte [Checklist 3: Escribiendo el Informe inicial](#)). Dado el actual contexto producto de la pandemia, es posible que el evaluador quiera proponer ajustes a la metodología sugerida en los términos de referencia, lo que debe incluirse en el informe de inicio. En caso no sea posible responder alguna de las preguntas de evaluación, ya sea porque el contexto no lo permite o por falta de fuentes de información, esto debe ser aprobado por la Gerente de Evaluación.
65. **Producto 2 (Informe de avance)**. Este Informe será redactado por el consultor externo bajo las orientaciones técnicas de la Gerente de Evaluación de la OIT y deberá incluir recomendaciones factibles, específicas y priorizadas. El informe será presentado a la Gerente de Evaluación de la OIT para su revisión, circulación, consolidación de resultados y aprobación final. Los párrafos deberán estar numerados. (consulte [Checklist 5: Preparación del Informe de Evaluación](#)).
66. **Producto 3 (Informe Final definitivo)**. Este informe será presentado a la Gerente de Evaluación y deberá incluir los comentarios finales a la versión preliminar/borrador del informe de evaluación. El informe deberá seguir la plantilla de formato EVAL, incluyendo una página de título ([consulte Checklist 7: Presentación en la portada de evaluación](#)) y no tener más de 35 páginas de extensión, excluyendo anexos. Los anexos del informe incluirán las guías y técnicas empleadas en la evaluación así como los resultados de su aplicación; resumen de cada reunión, una lista de las personas entrevistadas y una lista de los documentos revisados. La calidad del Informe será calificada en base a los estándares de calidad de EVAL ([consulte Checklist 6: Valoración de la calidad de los informes de evaluación](#)).

El Reporte de evaluación deberá estar escrito en formato Word, A4, letra Arial 12, con un total de 35 páginas sin incluir anexos. Cada párrafo del reporte deberá ser numerado.

### **Estructura de contenidos del Informe**

**(1) Cubierta con los datos clave de la asignación y la evaluación**

**(2) Tabla de contenidos y listas (anexos y tablas o gráficos)**

**(3) Listado de siglas o abreviaturas**

**(4) Resumen ejecutivo (no más de cinco páginas)**

4.1 Antecedentes y contexto

4.1.1 Breve descripción general del objetivo de la asignación, lógica y estructura

4.1.2 Estado actual del proyecto

4.1.3. Objeto, alcance y clientes del estudio

4.1.4. Metodología de evaluación

4.2 Principales hallazgos y conclusiones

4.3 Recomendaciones, lecciones aprendidas y buenas prácticas

**(5) Cuerpo del reporte**

5.1. Descripción del proyecto

5.2 Propósito, alcance y clientes de la evaluación

5.3 Metodología de evaluación y limitaciones

5.4. Principales hallazgos ordenados conforme a los 6 criterios del marco analítico

5.5 Conclusiones

5.6. Recomendaciones

**(6) Anexos**

Términos de referencia

Matriz de preguntas de evaluación

Tabla de progreso del proyecto en cuanto al logro de metas según sus indicadores y con comentarios

Cronograma de la evaluación

Documentos revisados

Lista de personas entrevistadas

Lecciones aprendidas (usando el formato de EVAL)

Buenas prácticas (usando el formato de EVAL)

Otros documentos relevantes

El informe deberá seguir la plantilla de formato EVAL, incluyendo una página de título (consulte Checklist 7: [Presentación en la portada de evaluación](#)). La calidad del Informe será calificada en base a los estándares de calidad de EVAL (consulte Checklist 6: [Valoración de la calidad de los informes de evaluación](#)).

**67. Producto 4: Resumen Ejecutivo para difusión de alta circulación.** El resumen ejecutivo deberá seguir el formato guía de EVAL, sintetizar los resultados más importantes de la evaluación por criterio de evaluación, lecciones aprendidas,

buenas prácticas y recomendaciones y no deberá tener una extensión mayor a 5 páginas (consulte checklist 8: Preparación del Resumen Ejecutivo)

68. **Producto 5 (PowerPoint):** Presentación que resuma los aspectos más sustantivos del Informe de evaluación final independiente, antecedentes, metodología empleada (énfasis en limitaciones producidas por la pandemia del COVID-19 y lecciones aprendidas), principales hallazgos, conclusiones, lecciones aprendidas, buenas prácticas y recomendaciones. El objetivo de este producto es contar con información de los principales resultados para circularlos de manera masiva con los actores involucrados y las organizaciones sindicales que participan del proyecto.
69. **Producto 6 Infografía.** Una nota rápida de 3 páginas sin edición. Esta nota incluirá una breve descripción de los principales hallazgos (subrayando la información cuantitativa), las lecciones aprendidas, las mejores prácticas, las principales recomendaciones y las voces de los mandantes y las partes interesadas clave.
70. Las cuestiones de igualdad de género deberán ser abordadas de manera explícita a través de las actividades de evaluación que lleven a cabo el consultor, así como en los informes finales y en los eventos que se lleven a cabo en el marco del proceso de evaluación.
71. Todos los borradores y productos finales, incluyendo los documentos de apoyo, informes analíticos y los datos brutos deben ser proporcionados en versión electrónica compatible con el software de Microsoft Word para Windows. La información (datos) producida en el marco de esta evaluación, así como los derechos de autor sobre el Informe de Evaluación, son de propiedad exclusiva de la OIT y el Donante. El uso de los datos para su publicación y otra forma de presentación sólo se puede hacer con el acuerdo de la OIT. Las principales partes interesadas puedan hacer un uso adecuado del informe de evaluación de acuerdo con el propósito original y con el reconocimiento adecuado.

## VII. Modalidades de gestión, Plan de Trabajo, los Requisitos de Formato y los Plazos

### Arreglos de gestión

72. La Evaluación final independiente será realizada por un Consultor Externo/equipo de evaluación.

73. El consultor externo/equipo evaluador será supervisado por la Gerente de Evaluación quien se encargará de:

- Discutir cualquier tema técnico y metodológico con el equipo evaluador
- Revisar las preguntas de la evaluación y trabajara con el consultor externo para refinar las preguntas, según sea necesario
- Asegurarse que la evaluación se realice de acuerdo a los Términos de Referencia
- Revisar y formular observaciones al Informe de Evaluación
- Consolidar los comentarios al informe de Evaluación luego de haber sido revisado por el equipo de OIT, socio financiador y partes interesadas

74. El consultor externo será responsable de realizar la evaluación de acuerdo con los términos de referencia.

- Revisar los términos de referencia y proporcionar comentarios según sea necesario;
- Revisar la documentación del proyecto (revisión documental);
- Revisar las preguntas de investigación y perfeccionar su formulación, según sea necesario, en colaboración con el Gerente de Evaluación de la OIT para este ejercicio, y desarrollar protocolos de entrevista.
- Desarrollar e implementar una metodología (es decir, revisión de documentos e implementación de entrevistas, triangulación de información) para responder a las preguntas de investigación;
- Diseño y realización de cuestionarios / encuestas para las entrevistas virtuales;
- Realizar una reunión virtual de planificación antes del inicio de la evaluación con el Gerente de Evaluación y el equipo del proyecto;
- Presentar un informe inicial y un informe de progreso;
- Elaborar un borrador del informe final y presentarlo al Gerente de Evaluación. Esto estará sujeto a comentarios y sugerencias de las partes interesadas del proyecto; y
- Elaborar un Informe Final que refleje los comentarios o aportes recibidos ya sea en el taller de validación o por escrito.

75. La duración total del proceso de evaluación es de aproximadamente 30 días efectivos.

76. Las reuniones en las regiones seleccionadas (considerando los sectores priorizados a lo largo de la ejecución de los planes de cada una de las Centrales Sindicales) serán organizadas por el personal del *Proyecto*, de acuerdo a las peticiones del consultor externo, de manera consistente con los términos de referencia. Un programa detallado de la misión en terreno (Colombia) será preparado por el *Proyecto*.

#### **Plan de Trabajo Provisional**

77. El siguiente es un cronograma tentativo de tareas y de duración prevista por cada etapa de la evaluación.

78. Se prevé un plazo de 12 semanas para todo el proceso de evaluación y 30 días de trabajo efectivo.

**Fecha de inicio de evaluación: Enero de 2021**

Fases	Fechas tentativas	Principales actividades
Fase 1: Actividades preparatorias	Noviembre – Diciembre 2020	Preparación de los términos de referencia Identificación de los actores que participarán en el proceso de evaluación Coordinaciones logísticas
Fase 2: Proceso de evaluación	Revisión documental Enero 2021	Reunión con el equipo de evaluación e intercambio de documentación a revisarse en el marco de la evaluación <b>11.01.21</b> Preparación de la agenda para las entrevistas Presentación del Informe de Inicio: <b>29.01.21</b>
	Recopilación de información 1ra Quincena Enero 2021	Trabajo de campo (o entrevistas virtuales)
	Sistematización de la información Febrero – Marzo 2021	Preparación y presentación del Borrador de Informe al Gerente de Evaluación: <b>28.02.21</b> Revisión del Borrador de informe Consolidación de comentarios del informe y envío al Equipo de evaluación: <b>15.03.21</b> Preparación y presentación del Informe Final al Gerente de Evaluación: <b>31.03.21</b>
Fase 3: Diseminación de resultados de la evaluación	Marzo 2021	Taller de presentación de resultados de la evaluación final

### **Recursos**

79. Los recursos requeridos para esta evaluación son:

80. Para el Consultor Evaluador Externo:

### Pagos

81. Se efectuarán **tres pagos**, el primero contra la entrega del Informe de Inicio (*Inception Report*), equivalente al 20% del monto total de los honorarios, y el segundo, contra la entrega y aprobación del Informe de avance equivalente al 30% del monto total de honorarios y el último contra entrega y aprobación del informe final definitivo, el resumen ejecutivo, el power point y la infografía, equivalente al 50% del monto total de honorarios.

### **Perfil del Consultor Evaluador Externo.**

82. El consultor líder del equipo evaluador debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Título universitario con un mínimo de **7** años de experiencia relevante en evaluaciones internacionales / nacionales de proyectos / programas
- Experiencia práctica en el diseño y / o implementación de programas / proyectos de desarrollo en las áreas de educación, formación técnica para el trabajo, desarrollo productivo, generación / desarrollo de capacidades, especialmente en poblaciones vulnerables, poblaciones indígenas, en el sector rural y, en aspectos transversales (género, discriminación, etc.)
- Experiencia en el uso del enfoque de la Teoría del Cambio en evaluaciones
- Experiencia en gestión basada en resultados
- Amplia experiencia en la aplicación de metodologías de evaluación cualitativas y cuantitativas
- Amplios conocimientos sobre OIT y su mandato, su estructura tripartita y sobre diálogo social.
- Capacidad demostrada para producir informes analíticos en español.
- Capacidad para incluir dimensiones de género en el diseño de la evaluación, recopilación de datos, análisis y redacción de informes, y capacidad para incluir la dimensión de la discapacidad.
- Excelentes habilidades analíticas con la capacidad de analizar e interpretar datos de una variedad de fuentes.
- Flexibilidad y capacidad de respuesta a cambios y demandas.
- Estar orientado al cliente y abierto a recibir comentarios.
- Ser capaz de trabajar de manera eficiente y eficaz en situaciones de tiempo reducido y exigente.

83. El consultor nacional local debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Título universitario con un mínimo de 5 años de experiencia relevante en evaluaciones internacionales / nacionales de proyectos / programas
- Experiencia en recopilación de información.
- Conocimiento de las zonas de intervención e información de contexto.

84. Los candidatos interesados deberán incluir en su expresión de interés:

- Una propuesta técnica que detalle adaptaciones metodológicas para al menos dos escenarios: (1) un escenario mixto que combine entrevistas remotas y visitas al terreno y (2) un escenario solo con entrevistas remotas. La propuesta debe especificar las limitaciones y el potencial de cada adaptación y el conjunto de

herramientas virtuales que podrían emplearse para garantizar la calidad en la recolección de información y las consideraciones mínimas de conectividad que las harían viables;

- Una breve descripción de cómo sus habilidades, calificaciones y experiencia son relevantes para la evaluación requerida, con una declaración que confirme la disponibilidad para llevar a cabo la misma en las fechas establecidas;
- Currículum vitae con una lista de evaluaciones previas que sean relevantes para el contexto y el propósito de la evaluación, indicando el papel desempeñado por el consultor (si corresponde), y los nombres de dos referencias (incluyendo teléfono y correo electrónico) con el que podemos contactar;
- Un cronograma con las fechas propuestas para el inicio y finalización del contrato y las fechas tentativas para la visita al terreno;
- Una propuesta que establezca la tarifa profesional diaria (expresada en dólares estadounidenses), el número de días de trabajo. Las tarifas se basarán en los niveles competitivos relevantes del sistema de la ONU; y
- Una declaración que confirme que no ha habido una participación previa en la intervención bajo evaluación o una relación personal con ningún funcionario de la OIT que participe en la intervención mencionada.

85. La documentación deberá ser enviada a Patricia Villegas ([villegas@ilo.org](mailto:villegas@ilo.org)) con copia a Cybele Burga ([burga@ilo.org](mailto:burga@ilo.org)) y a Michelle Fortín ([fortin@iloguest.org](mailto:fortin@iloguest.org)) indicando en el asunto "Expresión de Interés SINDRURAL\_NOR". El plazo máximo para presentar expresiones de interés es el **11 de enero de 2021**.

## VIII. Legales y Ético

86. Esta evaluación cumple con las normas y estándares de evaluación de las UN y asegurará que se tomen en consideración las garantías éticas relativas a la independencia de la evaluación. Por favor, consulte las directrices éticas UNEG: <http://www.unevaluation.org/ethicalguidelines>.

87. Para asegurar el cumplimiento de las normas de la OIT/NNUU que garanticen la independencia de la evaluación, el contratista no será elegible para un trabajo técnico en el Proyecto durante los próximos 12 meses.

88. El evaluador mantendrá la máxima confidencialidad con respecto a la información sensible y los comentarios que surjan durante las entrevistas individuales y colectivas. Se les debe dar suficiente espacio para hacer cualquier pregunta que puedan tener y deben recibir respuestas a su satisfacción antes de que comience la entrevista.

## Anexo 1: Marco Lógico

- ML original
- ML revisado en 2018
- ML addendum 2020

## Annex 2. Política de Evaluación y guías relacionadas

ILO Policy Guidelines for evaluation: Principles, rationale, planning and managing for evaluations, 3<sup>rd</sup> ed.

[http://www.ilo.ch/eval/Evaluationpolicy/WCMS\\_571339/lang--en/index.htm](http://www.ilo.ch/eval/Evaluationpolicy/WCMS_571339/lang--en/index.htm)

Code of conduct form (To be signed by the evaluators)

[http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS\\_206205/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_206205/lang--en/index.htm)

Checklist No. 3: Writing the inception report

[http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS\\_165972/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165972/lang--en/index.htm)

Checklist 5: preparing the evaluation report

[http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS\\_165967/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165967/lang--en/index.htm)

Checklist 6: rating the quality of evaluation report

[http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS\\_165968/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165968/lang--en/index.htm)

Template for lessons learnt and Emerging Good Practices

[http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS\\_206158/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_206158/lang--en/index.htm)

[http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS\\_206159/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_206159/lang--en/index.htm)

Guidance note 7: Stakeholders participation in the ILO evaluation

[https://www.ilo.org/global/docs/WCMS\\_165982/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/global/docs/WCMS_165982/lang--en/index.htm)

Guidance note 3.1: Integrating gender equality in the monitoring and evaluation of projects

[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_mas/---eval/documents/publication/wcms\\_165986.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_mas/---eval/documents/publication/wcms_165986.pdf)

Guidance note 3.2: Adapting evaluation methods to the ILO's normative and tripartite mandate

[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_mas/---eval/documents/publication/wcms\\_746717.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_mas/---eval/documents/publication/wcms_746717.pdf)

Template for evaluation title page

[http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS\\_166357/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_166357/lang--en/index.htm)

Template for evaluation summary

<http://www.ilo.org/legacy/english/edmas/eval/template-summary-en.doc>

UNEG Ethical Guidelines for Evaluation

<http://www.unevaluation.org/document/download/548>

## Anexo 2: Criterios y Preguntas de Evaluación

De acuerdo a lo establecido en los Términos de Referencia las preguntas y criterios de evaluación sugeridos fueron revisados, discutidos y acordados entre la OIT y el equipo evaluador durante la fase preparatoria de la presente evaluación. Los criterios y preguntas acordados se detallan a continuación.

*Relevancia. Se examina el grado en que el Proyecto ha respondido y continúa respondiendo a las necesidades y prioridades de los beneficiarios; y a los marcos nacionales e internacionales de desarrollo.*

1) ¿En qué medida el Proyecto responde a las necesidades y prioridades de los beneficiarios?

Indicadores matriz de evaluación:

- Grado de respuesta los requerimientos de los beneficiarios: a) centrales sindicales y organizaciones sindicales rurales; b) grupos de trabajadoras rurales, mujeres rurales indígenas víctimas de conflicto armado y reincorporadas; c) trabajadores/ras rurales asalariados y no asalariados.
- Adecuación respecto a las necesidades de fortalecimiento sindical.
- Adecuación respecto a la mejora de las condiciones de trabajo y de vida e incidencia en la promoción del trabajo decente para el sector rural.

2) ¿En qué medida el Proyecto se adecua a los Marcos Nacionales y Globales de Desarrollo?

Indicadores matriz de evaluación:

- Adecuación respecto al marco normativo del país: PND 2018-2022, PDET, la implementación del Acuerdo de Paz, el Plan Nacional de Formalización Laboral Rural, Planes de Desarrollo Territorial.
- Adecuación respecto a los marcos internacionales: el P&P de la OIT, el MANUD y los ODS

3) ¿En qué medida el Proyecto es relevante en el marco de la pandemia?

Indicadores matriz de evaluación:

- Medida en la que fueron tomados en cuenta los pilares de respuesta política de la OIT ante el COVID
- Grado en el que los componentes del Proyecto (acciones, productos, beneficiarios) siguen siendo relevantes en el contexto de la pandemia.
- Ajustes realizados al Proyecto para adaptarse a los cambios producidos por la pandemia.

*Validez del Diseño de la Intervención (Coherencia). Se analiza la coherencia y lógica de la estrategia y componentes del Proyecto.*

4) ¿En qué medida los componentes (estrategias/acciones) que se implementaron eran complementarios y promueven sinergias con otros resultados estratégicos y para apoyar la realización del resultado 10 del P&P 2018-2019 y el resultado 1 del P&P 2020-21?

Indicadores matriz de evaluación:

- Grado de coherencia y complementariedad del Proyecto con otras intervenciones de OIT/NNUU/Ayuda Internacional al Desarrollo con temáticas similares o complementarias.
- Grado de coherencia y complementariedad del Proyecto con prioridades de los mandantes y socios nacionales

5) ¿Cómo se valora la calidad y coherencia del diseño del Proyecto?

Indicadores matriz de evaluación:

- Grado de participación y contribución de los mandantes de la OIT y otras partes interesadas en el diseño del Proyecto.
- Medida en la que el Proyecto incorpora la estrategia de la OIT para el fomento de la capacidad institucional; el C141, recomendaciones relevantes (como la R204 sobre la transición de la economía informal a la economía formal y 205 - Recomendación sobre el empleo y el trabajo decente para la paz y resiliencia); las recomendaciones de la Comisión de Expertos en Aplicación de Convenios.
- Grado en el que el Proyecto incorpora en su diseño los Ejes de Política transversal de la OIT.
- Medida en el que el Proyecto consideró las capacidades de las contrapartes locales.
- Medida en el que el Proyecto consideró el contexto y los mecanismos de diálogo social.
- Medida se tomaron en cuenta riesgos y precondiciones realistas.
- Calidad de la formulación de los indicadores y metas de objetivos, particularmente, indicadores de resultados y de productos apropiados para lo que se quiere alcanzar.
- Medida en el que los ajustes al diseño del Proyecto tomaron en cuenta las recomendaciones de la evaluación intermedia.
- Medida en la que existe demanda potencial y efectiva de los productos ofrecidos por las unidades productivas de mujeres fortalecidas por el Proyecto.

*Eficacia en la estructura de gestión. Se analiza la adecuación del staff para la adecuada gestión del Proyecto; las principales dificultades encontradas por el equipo del Proyecto; el sistema de monitoreo; la incorporación de nuevos indicadores en respuesta a las necesidades de información que demanda el nuevo contexto de la pandemia; y finalmente, la adecuación de la transferencia de recursos financieros.*

6) ¿La estructura de gestión del Proyecto contó con el staff adecuado?

Indicadores matriz de evaluación:

- Número, perfil y funciones del personal asignado al Proyecto
- Adecuación del perfil a los componentes y necesidades de gestión e implementación del Proyecto

7) ¿Cuáles han sido las principales restricciones y/o dificultades enfrentadas por el equipo del Proyecto?

Indicadores matriz de evaluación:

- Factores técnicos
- Factores contextuales
- Factores institucionales
- Otros factores

8) ¿En qué medida la estrategia combinada de implementación del Proyecto fue eficiente?

Indicadores matriz de evaluación:

- Al interior de la OIT,
- Al interior de las centrales sindicales
- Al interior de las organizaciones rurales
- En la interacción entre estos tres niveles.

9) ¿Cuenta el Proyecto con un sistema/mecanismo de monitoreo para medir los avances en la

realización de los productos y la consecución de los resultados?

Indicadores matriz de evaluación:

- Medida en la que el mecanismo de monitoreo y evaluación mide de manera adecuada y oportuna el progreso en la implementación del Proyecto.
- Medida en la que el mecanismo de monitoreo integra cuestiones de equidad entre hombres y mujeres.
- Medida en la que los resultados del monitoreo utilizados para la toma de decisiones y la rendición de cuentas del Proyecto

10) ¿Se han incorporado nuevos indicadores en respuesta a las necesidades de información que demanda el nuevo contexto de la pandemia?

Indicadores matriz de evaluación:

- Se han/no se han incorporado
- Relevancia/adecuación de los indicadores

11) ¿La transferencia de recursos financieros en todos los niveles ha sido oportuna?

Indicadores matriz de evaluación:

- Factores que influyeron positivamente
- Cuellos de botella y factores que influyeron negativamente

*Efectividad del Proyecto (logros). Se analiza la medida en que se lograron los objetivos inmediatos y productos planificados; las principales limitaciones/desafíos internos y externos; la medida la crisis de la COVID-19 ha afectado/incidido en la implementación del Proyecto; y la respuesta dada por el Proyecto*

12) ¿En qué medida se lograron los resultados deseados (objetivos inmediatos planificados) y los productos? ¿Se han logrado resultados que no se previeron en el diseño inicial del Proyecto? ¿Cuáles fueron los factores claves de éxito?

Indicadores matriz de evaluación:

- Grado de cumplimiento de los Resultados de Impacto
- Grado de cumplimiento de los Resultados inmediatos
- Existencia de resultados no esperados
- Factores que favorecieron el logro de los resultados
- Grado de participación de los mandantes y otros actores clave en el desarrollo de los productos.
- Valoración de las centrales sindicales y organizaciones rurales el apoyo recibido por parte de OIT y la calidad los productos del Proyecto.

13) ¿Cuáles fueron las principales limitaciones/desafíos internos y externos que enfrentó el Proyecto durante la implementación?

Indicadores matriz de evaluación:

- Factores contextuales
- Factores institucionales
- Interés, capacidad y participación de los socios en los distintos territorios

14) ¿En qué medida la crisis de la COVID-19 ha afectado/incidido en la implementación del Proyecto? ¿en qué medida la respuesta de la OIT, los socios implementadores y los mandantes en general han permitido la continuidad de las actividades planificadas?

*Eficiencia en el uso de los recursos. Se analiza en qué medida se hizo un uso eficiente de los recursos técnicos, financieros y humanos; así como hasta qué punto hubo coordinación y sinergias internas (Proyecto-OIT-NNUU)*

15) ¿En qué medida se hizo un uso eficiente de los recursos, técnicos, financieros y humanos? ¿los resultados alcanzados justifican los costos?

Indicadores matriz de evaluación:

- Grado en el que se asignaron estratégicamente los recursos (financieros, humanos y de tiempo) para asegurar el logro de resultados
- Medida en la que se tuvo en cuenta la dimensión de género cuando se asignaron las líneas presupuestarias
- Medida en el que el nivel de ejecución presupuestaria (desagregado por resultado) es consistente con el nivel de cumplimiento de las metas físicas.
- Medida en la que el Proyecto ha aprovechado los recursos financieros nuevos y/o reutilizado los existentes para mitigar los efectos del COVID-19 de manera equilibrada

16) ¿Hasta qué punto hubo coordinación y sinergias internas (OIT/NNUU)? ¿Se ha beneficiado el Proyecto de estas sinergias?

Indicadores matriz de evaluación:

- Medida en la que el Proyecto recibió soporte técnico de las unidades técnicas de la Sede en Ginebra y de los especialistas de la Oficina Andina de la OIT
- Grado de eficacia (en términos de ser facilitadores de los resultados) el apoyo brindado por Ginebra y la Oficina Andina al equipo técnico que gestiona el Proyecto.
- Medida en la que hubo beneficios mutuos y sinergias entre los actores con otros proyectos de la OIT u otras agencias de las Naciones Unidas.
- Medida en la que esto último tuvo un efecto en la mejora de la capacidad de gestión del Proyecto.
- Beneficios para el Proyecto

*Orientación hacia el impacto. Se evalúa la medida en que el Proyecto ha contribuido a mejorar el cumplimiento de los derechos de los trabajadores rurales en el proceso de construcción de paz en Colombia; a la construcción de la paz, la resiliencia, la cohesión social y la generación de ingresos para mitigar los efectos de la pandemia, por medio del trabajo decente para las mujeres rurales en la Subregión PDET Sierra Nevada –Perijá; la medida en que ha contribuido el Proyecto a la equidad entre hombres y mujeres; y los eventuales efectos positivos o negativos, no intencionales o inesperados*

17) ¿En qué medida ha contribuido el Proyecto a mejorar el cumplimiento de los derechos de los trabajadores rurales en el proceso de construcción de paz en Colombia, en particular la libertad de asociación y el trabajo decente?

Indicadores matriz de evaluación:

- Medida en la que los socios, mandantes y otros socios nacionales y del nivel departamental/local utilizan los productos desarrollados por el Proyecto.
- Medida en la que se ha fortalecido la capacidad de incidencia política de las Centrales y las Organizaciones Sindicales Rurales a nivel nacional en la discusión del PND.
- Medida en la que se ha reforzado la libertad de asociación y el trabajo decente
- Medida en la que el Proyecto ha contribuido a las iniciativas de los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial

18) En qué medida ha contribuido el Proyecto a la construcción de la paz, la resiliencia, la cohesión social y la generación de ingresos para mitigar los efectos de la pandemia, por medio del trabajo decente para las mujeres rurales en la Subregión PDET Sierra Nevada – Perijá?

Indicadores matriz de evaluación:

- Medida en la que se ha contribuido al empoderamiento económico de las mujeres rurales, indígenas víctima del conflicto armado y reincorporadas.
- Medida en la que el Proyecto pudo contribuir a cambiar las condiciones de vida y trabajo de los/as trabajadores/as rurales
- Cambios observables a los que contribuyó el Proyecto a nivel de capacidades y actitudes de los mandantes/contrapartes

19) ¿En qué medida ha contribuido el Proyecto a la equidad entre hombres y mujeres?

Indicadores matriz de evaluación:

- Medida en la que se ha fortalecido el empoderamiento de las mujeres en el movimiento sindical a través del auto-reconocimiento como “trabajadoras” aunque sean personas no remuneradas
- Grado en el que se ha consolidado el enfoque de género en las Centrales y Organizaciones Sindicales Rurales participantes

20) ¿Se puede observar algún efecto positivo o negativo, no intencional o inesperado, como consecuencia de la intervención del Proyecto? De ser así, ¿de qué forma se ha ajustado la estrategia del Proyecto? ¿Se ha ajustado la estrategia para minimizar los efectos negativos?

*Orientación hacia la sostenibilidad. El objetivo es evaluar si los resultados de la intervención serán sostenibles y si pueden ser mantenidos o incluso ampliados y replicados por otros socios para el desarrollo una vez que se haya completado la intervención o una vez finalizada la financiación de los donantes.*

21) ¿Se ha previsto mecanismos que garanticen la sostenibilidad de los cambios generados por el Proyecto?

Indicadores matriz de evaluación:

- Existencia de un plan de sostenibilidad/estrategia de salida del Proyecto.
- Medidas implementadas

22) ¿Qué probabilidad existe de que las centrales sindicales y sus organizaciones sindicales rurales continúen con el Proyecto o prolonguen sus resultados una vez que termine el financiamiento externo?

Indicadores matriz de evaluación:

- Medida en que los productos del Proyecto y sistematización son/serán usados por las organizaciones sindicales
- Medida en la que el Proyecto ha contribuido a que los actores institucionalicen las estrategias/ de desarrollo de capacidades que les permita dar continuidad a los resultados alcanzados con el Proyecto
- Medida en que los cambios positivos respecto a género en las estructuras sindicales pueden perdurar en el tiempo?

23) ¿Cuáles son los principales riesgos para la sostenibilidad del Proyecto y qué estrategias de mitigación debería implementar la OIT?

Indicadores matriz de evaluación:

- Riesgos
- Estrategias de mitigación

### Anexo 3: Informe de Inicio



Informe de Inicio

## Anexo 4: Lista de participantes en la Evaluación

Persona	Institución	Cargo/Rol en el Proyecto
Elena Montobbio	OIT	Directora Adjunta-Oficina Andina de la OIT
Italo Cardona	OIT	Director Oficina de Proyectos OIT-Colombia
Paola Trevisi	OIT	Coordinadora Proyecto SCORE-Colombia
Eduardo Rodriguez	OIT	Especialista Legislación Laboral y Administración del Trabajo
Diana Salcedo	OIT	Coordinador/a del Proyecto
Julieth Cardenas	OIT	Asistente Administrativo del Proyecto
Amanda Villatoro	OIT	Especialista ACTRAV-Ginebra
Maria José Navarro	Agencia de Renovación del Territorio	Apoyo ART Subregión PDET Sierra Nevada Perijá
José Diogenes Orjuela	CUT	Presidente Comité Ejecutivo
Over Dorado Cardona	CUT	Director del departamento de investigaciones y proyectos
Rosa Elena Flerez	CTC	Secretaria General
Mirtha Rodríguez Valenzuela	CTC	Directora del departamento de investigaciones y proyectos
Maria del Carmen Trujillo	CUT	Técnica
Pierkey Herrera Tavoada	CUT	Técnico
Stefanny Barreto	CUT	Abogada Jurídica
Nohora Stella Tovar	CTC	Comité Ejecutivo
Benjamin Rojas	Sintrainagro	Enlace Técnico Sintrainagro y miembro del Comité ejecutivo nacional
Pablo Elias Vargas Mantilla	Fensuagro	Enlace Técnico Fensuagro y Fiscal Nacional
Gonzalo Wohlmeier Gomez	Sintragropecuarios	Presidente de Sintragropecuarios
Kirsti Andersen	Real Embajada de Noruega	Encargada del Proyecto
Claudia Valencia	ADMUCIMAG	Representante Legal ADMUCIMAG
Silvia Rangel Chaparro	ATI NAWOWA	Representante colectivo arhuaco ATI NAWOWA
Iseth Montero	Coompazcol	Coompazcol
Luz Dary Molina	ASOAGRIBOY	Representante Legal ASOAGRIBOY
José Borja Escalante	Sintrainagro Magdalena	Beneficiario trabajador asalariado banano
Miguel Conde	Sintrainagro Puerto Wilches (Palma)	Beneficiario trabajador asalariado palma
Arlex Martinez	Fensuagro Cundinamarca	Beneficiario trabajador no asalariados Sinpeagricun Cundinamarca
Rafael Velazco	Sintrainagro Minas (Palma)	Presidente Sintrainagro Minas (Palma)-Dept César Beneficiario trabajador asalariado palma
Ramiro Pinto	Sintrainagro Minas (Palma)	Secretario de Relaciones y Negociación Sintrainagro Minas Beneficiario trabajador asalariado palma

Edgar Córdoba	Fensuagro Cauca	Beneficiario trabajador no asalariado Cauca
Carmen Sofia Urzola	Fensuagro Sucre	Beneficiario trabajador no asalariados Sucre
Heidi Johana Rojas	Sintragropecuarios Tolima	Beneficiarios trabajadores no asalariados Tolima
Diego Patiño Flores	Sintragropecuarios Tolima	Beneficiarios trabajadores no asalariados Tolima
Rosa Elvia Caravali	Sintragropecuarios Cauca	Beneficiarios trabajadores no asalariados Cauca. Presidenta subdirectiva Guachene de Sintragropecuarios
Mery Laura Perdomo	ILAW Network	Representante ILAW Network
Alejandra Maria Trujillo	FES Colombia	Directora proyectos sindicales FES Colombia

## Anexo 5. Documentos revisados

- Términos de referencia de la evaluación
- Strengthening Rural Trade Unions in Post-Conflict Colombia. Concept Note (Documento de Proyecto)
- Documentación relativa a la Adenda al Proyecto COLNOR de Octubre 2018
- Marco Lógico revisado
- Matriz de Riesgos
- Informes Técnicos de Progreso
- Presupuesto y revisiones financieras
- Informe de Evaluación Final COL/13/05/NOR
- Informe de Evaluación Interna Intermedia COL/17/01/NOR
- Marco Estratégico (ME) para el bienio 2016-2017 Colombia
- Programa Nacional de Acción (PNA) para el bienio 2018-19 Colombia
- Plan Nacional de Desarrollo (2014-2018) (“Todos por un nuevo país”)
- Pacto Nacional para el Desarrollo 2019-2022 (“Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad”).
- Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo, UNDAF Colombia 2015-2019
- Marco de Cooperación Sostenible para Colombia (2020-2023) Naciones Unidas
- Programa y Presupuesto (P&B) de la OIT 2020-2021
- Programa y Presupuesto (P&B) de la OIT 2018-2019
- ILO Development Cooperation Dashboard
- Banco Mundial. Colombia: panorama general. Abril, 2020
- Informe sobre el estado del Trabajo Decente en Colombia. Escuela Nacional Sindical Pública. Octubre 2018
- Colombia sigue en déficit de Trabajo Decente y de protección social a la vejez. Escuela nacional Sindical, 2018.
- El futuro del trabajo en Colombia: realidades y desafíos. Informe de Coyuntura Laboral y Sindical, 2018
- Informe sobre el estado del Trabajo Decente en Colombia. Escuela Nacional Sindical Pública. Octubre 2018
- El problema agrario y los derechos de libertad sindical en Colombia. Héctor Vásquez Fernández. Analista ENS
- Marco de políticas para mitigar el impacto económico y social de la crisis causada por la COVID-19; Organización Internacional del Trabajo, Mayo 2020.
- Evaluación independiente del programa de trabajo de la OIT de apoyo al trabajo decente en los países andinos de Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela, 2016-2019. Estudio de Caso: Colombia, Julio, 2020.

## Anexo 6. Lecciones aprendidas

### ILO Lesson Learned Template

**Project Title:** Strengthening of rural trade union organization in post conflict Colombia

**Project TC/SYMBOL:** COL/17/01/NOR

**Name of Evaluator:** Rafael Muñoz, Liliana Obregón

**Date:** March, 2021

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

LL Element	Text
<b>Brief description of lesson learned (link to specific action or task)</b>	<p>Una importante lección aprendida del proceso de evaluación es que la mejora del cumplimiento de los derechos de los trabajadores y la contribución al proceso de paz son objetivos a largo plazo. El refuerzo de las capacidades de las Organizaciones Sindicales Rurales; el incremento de la afiliación sindical; el desarrollo de los progresos en materia de negociación colectiva; la incidencia socio-política; la mejora de los medios de vida; implican necesariamente procesos a largo plazo, así como un acompañamiento sostenido en el tiempo de las Centrales Sindicales, las OSR y la propia OIT</p>
<b>Context and any related preconditions</b>	<p>El Proyecto plantea líneas de acción relacionadas con: a) el fortalecimiento las organizaciones sindicales rurales en términos de afiliación, negociación colectiva, incidencia socio-política y acceso a programas de desarrollo productivo y mejoramiento de condiciones de trabajo de los trabajadores y trabajadoras rurales asalariados y no asalariados. y demás; b) fortalecer su participación en espacios de diálogo formales e informales para la promoción del trabajo decente y la justicia social, con especial atención a aquellos que son cruciales para la implementación del acuerdo de paz, con énfasis en la Reforma Rural Integral.</p> <p>Existe evidencia secundaria que muestra que Colombia presenta serios déficits en materia de trabajo decente. Un elemento importante que incide en la debilidad de trabajo decente en Colombia es el bajo nivel de representatividad e incidencia de los sindicatos. En este sentido, la evidencia documental muestra que sólo el 4,6% de la población ocupada está afiliada a algún sindicato. Por otro lado, la cultura antisindical predominante, que se refleja en restricciones legales que impiden la negociación colectiva. Por otro lado, el 80% de las 5.523 organizaciones sindicales del país tiene menos de 100 afiliados, y eso disminuye el poder de la negociación colectiva.</p>

<b>Targeted users / Beneficiaries</b>	<p>Centrales Sindicales, Organizaciones Sindicales; OIT</p>
<b>Challenges /negative lessons - Causal factors</b>	<p>En el contexto anteriormente descrito, abordar el desafío del cumplimiento de los derechos de los trabajadores y la contribución al proceso de paz son objetivos a largo plazo que requieren necesariamente procesos e intervenciones prolongadas que tardarán más que la vida útil del proyecto en desarrollarse, consolidarse y medirse plenamente.</p>
<b>Success / Positive Issues - Causal factors</b>	<p>El Proyecto ha logrado notables avances en materia de sindicalización de trabajadores y trabajadoras rurales, y la extensión de la cobertura de negociación colectiva. Para ello, el proyecto llevo a cabo acciones de capacitación de promotores sindicales; un programa de información y comunicación para la afiliación a organizaciones sindicales en el sector rural; desarrolló una estrategia para el crecimiento sindical y desarrollo de mecanismos para mejorar las condiciones de trabajo en el sector rural de las organizaciones sindicales; una estrategia de acceso a programas de desarrollo productivo y de mejoramiento de las condiciones de trabajo y vida de los trabajadores/as del sector rural.</p> <p>Por otro lado, el proyecto apoyó a las organizaciones sindicales para su participación en espacios de diálogo para la promoción del trabajo decente y la justicia social en el sector rural.</p>
<b>ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)</b>	

## ILO Lesson Learned Template

**Project Title: Strengthening of rural trade union organization in post conflict Colombia**

**Project TC/SYMBOL: COL/17/01/NOR**

**Name of Evaluator: Rafael Muñoz, Liliana Obregón**

**Date: March, 2021**

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

LL Element	Text
<b>Brief description of lesson learned (link to specific action or task)</b>	Acompañamiento sostenido post-proyecto a las iniciativas productivas. El apoyo al desarrollo de unidades productivas puede contribuir a la mejora del bienestar económico y social de los agricultores, las mujeres y sus familias, además de promover y motivar la vinculación de los trabajadores asalariados y no asalariados a las OS. No obstante, las limitaciones en la experticia, manejo y desarrollo de unidades productivas por parte de los beneficiarios y las OSR pueden limitar, a su vez, los alcances y la posterior sostenibilidad del componente. La lección aprendida es que es necesario dar un seguimiento y acompañamiento sostenido post-proyecto a estas iniciativas.
<b>Context and any related preconditions</b>	La población trabajadora del campo no sólo es la más pobre del país en materia de ingresos, sino también la más excluida en materia de protección social. En 2018, el 36.1% de la población del campo se encontraba en situación de pobreza monetaria, frente a un promedio nacional del 27%. Y en situación de pobreza extrema o indigencia estaba el 15.4% de la población rural, frente a un promedio nacional del 7.8%. En las zonas rurales el ingreso per cápita de los hogares es apenas el 42% del salario mínimo, y que el ingreso promedio de los trabajadores es apenas el 72.6% del salario mínimo. En 2019 trabajaban en el campo 3.485.226 personas: asalariados 30,8%, independientes o trabajadores por cuenta propia 52.3%. Existen además más de 700.000 personas como “trabajadores sin remuneración” (el 20.6% del empleo total) que mayoritariamente son mujeres (66.25%).
<b>Targeted users / Beneficiaries</b>	Centrales Sindicales, Organizaciones Sindicales; OIT

<p><b>Challenges /negative lessons - Causal factors</b></p>	<p>El periodo de implementación del componente de desarrollo de unidades productivas (4 meses) fue demasiado corto para asegurar su desarrollo pleno y maduración</p> <p>Además, las limitaciones en la experticia, manejo y desarrollo de unidades productivas por parte de los beneficiarios y las OSR pueden limitar, a su vez, los alcances y la posterior sostenibilidad del componente.</p>
<p><b>Success / Positive Issues - Causal factors</b></p>	<p>Se han producido importantes avances en el desarrollo del componente productivo, tanto, en la asistencia técnica que prestó el Proyecto a las mujeres en materia de capacitación, acompañamiento y asistencia técnica e insumos para el fortalecimiento de sus capacidades productivas; como en materia de mejoras de capacidades de satisfacción de necesidades básicas y de confianza en la mejora de su situación económica a futuro.</p> <p>De acuerdo a lo informado por el Proyecto, el 88% de las mujeres participantes expresaron que han mejorado su capacidad para satisfacer las necesidades básicas y las de sus familias (desarrollar más habilidades y acceder a mejores y mejores alimentos). El 100% de las mujeres que participaron en el Proyecto esperan que en el futuro su situación económica sea mejor que la actual.</p>
<p><b>ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)</b></p>	

## ILO Lesson Learned Template

**Project Title:** Strengthening of rural trade union organization in post conflict Colombia

**Project TC/SYMBOL:** COL/17/01/NOR

**Name of Evaluator:** Rafael Muñoz, Liliana Obregón

**Date:** March, 2021

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

LL Element	Text
<b>Brief description of lesson learned (link to specific action or task)</b>	<p>El Proyecto ha establecido un entorno propicio y abierto a oportunidades de continuidad. Una importante lección aprendida es que no solo existe una demanda (por parte de los socios del Proyecto y los beneficiarios) y se abren oportunidades y espacios de continuidad (actuales y nuevas a explorar) sino que también se ha contribuido a crear una estructura, unos procesos y un entorno favorable para poder continuar y escalar el Proyecto.</p>

<p><b>Context and any related preconditions</b></p>	<p>El Proyecto, en su diseño y ejecución ha respondido plenamente a las necesidades y prioridades de los beneficiarios, es decir, las Centrales sindicales y organizaciones sindicales rurales; los Grupos de trabajadoras rurales, mujeres rurales indígenas, víctimas de conflicto armado, y reincorporadas; y los trabajadores/ras rurales asalariados y no asalariados.</p> <p>El Proyecto tiene por objeto mejorar el cumplimiento de los derechos de los trabajadores rurales en el proceso de consolidación de la paz en Colombia, en particular la libertad sindical y el trabajo decente. Para lograr este objetivo el Proyecto ha contribuido de manera significativa a una mayor representatividad, capacidad organizativa y capacidad de incidencia socio-política de las organizaciones de trabajadores para el proceso de consolidación de la paz en el sector rural y agrícola.</p> <p>El Proyecto y sus estrategias siguen siendo relevantes en la actualidad ya que la problemática permanece y dichas estrategias han probado su efectividad. Igualmente, el refuerzo de las organizaciones sindicales, el diálogo social, la negociación colectiva... son elementos fundamentales del mandato y forman parte del ADN de la OIT.</p> <p>Por otro lado, el Proyecto ha sentado las bases para seguir avanzando en sus objetivos y aprovechar nuevas oportunidades, gracias al impulso dado no solo a las CS y OSR, sino también a sus relaciones institucionales; a la generación de estructuras técnicas, humanas, de recursos de diferente tipo; a los espacios de diálogo e incidencia abiertos y las dinámicas territoriales establecidas.</p> <p>El proceso de evaluación permitió aprender que todos estos elementos generan un entorno muy propicio que permitiría escalar los resultados alcanzados a la vez que identificar nichos y oportunidades para seguir contribuyendo al fortalecimiento sindical, a la promoción del trabajo decente en lo rural y a la construcción del proceso de paz en Colombia.</p>
<p><b>Targeted users / Beneficiaries</b></p>	<p>Centrales Sindicales, Organizaciones Sindicales; OIT</p>
<p><b>Challenges /negative lessons - Causal factors</b></p>	<p>Como principales desafíos se encuentran, lo remoto de algunos municipios y las dificultades de acceso suponen un esfuerzo extraordinario para la ejecución de actividades; La cultura/violencia antisindical persistente en Colombia, especialmente en el ámbito rural, afecta negativamente sin duda a los procesos de sindicalización, negociación colectiva e incidencia socio-política.; el entorno adverso ocasionado por la pandemia del Covid-19</p>

<b>Success / Positive Issues - Causal factors</b>	<p>Ente los factores causales favorecedores se encuentran, por ejemplo, la estrategia de implementación del Proyecto; el elevado grado de apropiación del Proyecto y sus resultados por parte de las CS y OR; la ejecución desde lo territorial y la participación y apropiación por parte de las estructuras y personas en lo local; la articulación con otras instituciones presentes en los territorios. Por otro lado, la limitada capacidad de las CS y OSR, en términos técnicos, institucionales y financieros para seguir enfocando acción en el plano territorial de manera sostenida en el futuro.</p>
<b>ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)</b>	

## ILO Lesson Learned Template

**Project Title: Strengthening of rural trade union organization in post conflict Colombia**

**Project TC/SYMBOL: COL/17/01/NOR**

**Name of Evaluator: Rafael Muñoz, Liliana Obregón**

**Date: March, 2021**

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

LL Element	Text
<b>Brief description of lesson learned (link to specific action or task)</b>	El fortalecimiento de las OS rurales en Colombia merece una atención especial por parte de las Centrales Sindicales y de la OIT. Tomando en cuenta la anterior lección aprendida y por otro lado, las debilidades (ya crónicas) de las organizaciones sindicales, en general en América Latina; los bajísimos niveles de afiliación y de representatividad (y por lo tanto de capacidad en la negociación colectiva y el tripartismo activo); en especial en el ámbito rural, y en Colombia en particular (recrudecidas por el conflicto, la violencia anti-sindical, la informalidad, la vulnerabilidad de mujeres y/o grupos indígenas...) el fortalecimiento de las OS rurales en Colombia amerita una especial atención y una acción focalizada no solo por parte de las CS, sino también de la OIT.
<b>Context and any related preconditions</b>	Colombia se caracteriza por un bajo nivel de representatividad e incidencia de los sindicatos, especialmente en el ámbito rural. El proyecto ha demostrado su pertinencia y eficacia a la hora de lograr mayores niveles de sindicalización y presencia en la negociación colectiva. No obstante, el proyecto ha tenido un marco temporal y geográfico limitado.  Por otro lado, el refuerzo de las organizaciones sociales, del diálogo social y de la negociación colectiva forma parte del corazón del mandato de la OIT. Una atención y apoyo especial y continuado de la OIT contribuiría al fortalecimiento de las OS rurales en Colombia en el medio plazo.
<b>Targeted users / Beneficiaries</b>	Centrales Sindicales, Organizaciones Sindicales; OIT
<b>Challenges /negative lessons - Causal factors</b>	Los principales desafíos son los bajísimos niveles de afiliación y de representatividad; la escasa capacidad en la negociación colectiva y el tripartismo activo en Colombia en general y más en particular en el ámbito rural. Además, estas condiciones se ven agravadas en las zonas rurales por el conflicto, la informalidad, la vulnerabilidad de mujeres y/o grupos indígenas...) Igualmente, la cultura/violencia antisindical persistente en la Colombia rural afecta negativamente sin duda a los procesos de sindicalización, negociación colectiva e incidencia socio-política.

<b>Success / Positive Issues - Causal factors</b>	<p>Un factor positivo muy significativo es que el Proyecto ha conseguido posicionar el fortalecimiento de las organizaciones sindicales Rurales en el foco de las prioridades de la OIT en Colombia.</p>
<b>ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)</b>	

## ILO Lesson Learned Template

**Project Title: Strengthening of rural trade union organization in post conflict Colombia**

**Project TC/SYMBOL: COL/17/01/NOR**

**Name of Evaluator: Rafael Muñoz, Liliana Obregón**

**Date: March, 2021**

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

LL Element	Text
<b>Brief description of lesson learned (link to specific action or task)</b>	Una lección aprendida importante que surge del proceso de evaluación es que se requieren nuevas estrategias para ampliar el número de mujeres afiliadas (campesinas en su mayor parte) a las organizaciones sindicales rurales.
<b>Context and any related preconditions</b>	En Colombia, especialmente en el ámbito rural, existe una brecha en términos de género respecto a la afiliación de mujeres a las organizaciones sindicales rurales. Por, otro lado, el proyecto no ha logrado alcanzar algunas metas establecidas en términos de participación e interacción de las mujeres en el ámbito sindical.
<b>Targeted users / Beneficiaries</b>	Centrales Sindicales, Organizaciones Sindicales; OIT
<b>Challenges /negative lessons - Causal factors</b>	Como factores causales, tal como ya se señaló en el informe de evaluación intermedia, si bien se han creado capacidades en las Centrales y OS rurales para incrementar la afiliación de trabajadoras asalariada y no asalariadas en el sector rural, aún falta llegar más a trabajadoras y ha sido difícil romper la cultura antisindical que impide la sindicalización, especialmente de mujeres.

<p><b>Success / Positive Issues - Causal factors</b></p>	<p>Como elementos positivos, el Proyecto ha logrado iniciar procesos tendentes a reforzar la igualdad de género en términos de afiliación y participación en las organizaciones sindicales rurales.</p> <p>Las mujeres rurales entrevistadas manifiestan que su vinculación sindical resulta un medio altamente efectivo para adquirir participación, visibilidad, representación, empoderarse económicamente y participar en esferas socio-políticas; mejorando de tal manera, las posibilidades de igualdad social y las condiciones de equidad de género.</p>
<p><b>ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)</b></p>	

## ILO Lesson Learned Template

**Project Title: Strengthening of rural trade union organization in post conflict Colombia**

**Project TC/SYMBOL: COL/17/01/NOR**

**Name of Evaluator: Rafael Muñoz, Liliana Obregón**

**Date: March, 2021**

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

LL Element	Text
<b>Brief description of lesson learned (link to specific action or task)</b>	<p>Los procesos administrativos de la OIT no facilitan la flexibilidad requerida por la cooperación técnica. Los proyectos de cooperación técnica de OIT, especialmente en contextos rurales, requieren de mucha intervención directa en lo territorial y por lo tanto, de flexibilidad en su ejecución. Los procesos administrativos de la Organización, no facilitan esta flexibilidad.</p>
<b>Context and any related preconditions</b>	<p>El proyecto ha sido co-gestionado por centrales sindicales y organizaciones sindicales rurales, en áreas rurales de Colombia. De manera general, las centrales sindicales tienen limitada capacidad de seguimiento de la ejecución administrativa y financiera. Las OSR carecen por completo de estas capacidades.</p> <p>Por otro lado, el proyecto se ha ejecutado a un contexto difícil y muy demandante, donde es necesario ser muy ágil en la definición y constante adaptación de las actividades. Estas actividades conllevan muchas veces gastos, que por la informalidad del contexto, son difíciles de justificar documentalmente.</p>
<b>Targeted users / Beneficiaries</b>	<p>Centrales Sindicales, Organizaciones Sindicales; OIT</p>

<b>Challenges /negative lessons - Causal factors</b>	<p>Los requerimientos administrativos de la OIT son complejos y en general conllevan mucho tiempo y dedicación. En este sentido, no favorecen la ejecución de determinadas actividades y la justificación de gastos en contextos de intervención como en los que se ha ejecutado el proyecto (áreas rurales de Colombia). Por lo tanto, la definición, gestión y seguimiento de los AI han requerido de un gran esfuerzo, apoyo y supervisión del equipo del Proyecto. Aunque, a pesar de la capacitación y dotación de recursos para la gestión de los acuerdos de implementación, las organizaciones sindicales han mantenido retrasos en la elaboración de los informes técnicos y administrativos. De manera adicional, lo remoto de algunos municipios y las dificultades de acceso suponen un esfuerzo extraordinario para la ejecución de actividades.</p>
<b>Success / Positive Issues - Causal factors</b>	<p>La OR de la OIT, mostró 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. Por otro lado, el equipo del Proyecto y los socios nacionales y locales se esforzaron para contrarrestar dichas limitaciones, cumplir con los requisitos de OIT y ejecutar el proyecto de manera eficaz y eficiente</p>
<b>ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)</b>	

## ILO Lesson Learned Template

**Project Title: Strengthening of rural trade union organization in post conflict Colombia**

**Project TC/SYMBOL: COL/17/01/NOR**

**Name of Evaluator: Rafael Muñoz, Liliana Obregón**

**Date: March, 2021**

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

LL Element	Text
<b>Brief description of lesson learned (link to specific action or task)</b>	<p>La importancia del personal del proyecto. Los resultados alcanzados por el proyecto demuestran la importancia del personal técnico a su cargo. No solo en relación a su perfil técnico, sino también a su bagaje profesional y su compromiso personal.</p>
<b>Context and any related preconditions</b>	<p>A partir del análisis documental y de las entrevistas realizadas, los evaluadores concluyen, que, teniendo en cuenta la complejidad del Proyecto, su gran extensión territorial y amplia cobertura temática, la dotación de personal (1 coordinadora y 1 asistente) ha sido limitada.</p>
<b>Targeted users / Beneficiaries</b>	<p>Centrales Sindicales, Organizaciones Sindicales; OIT</p>
<b>Challenges /negative lessons - Causal factors</b>	<p>La complejidad de trabajar los temas que aborda el proyecto, en particular en las zonas rurales de Colombia, ha sido posiblemente subestimada en el diseño inicial del proyecto. Tampoco se dio, quizás, suficiente importancia a los procesos de monitoreo y evaluación. Estos elementos dieron probablemente lugar a asignar recursos insuficientes recursos presupuestarios para la contratación del personal requerido.</p>

<p><b>Success / Positive Issues - Causal factors</b></p>	<p>No obstante lo anterior, esto no ha afectado ni a la eficacia ni a la eficiencia del proyecto, al contrario, existe consenso entre los informantes consultados de que con poco personal se ha logrado mucho.</p> <p>Los informantes, de manera unánime explican este hecho debido a la dedicación, compromiso, esfuerzo y profesionalidad del equipo del proyecto. Dicho equipo, subrayan varias de las personas entrevistadas, ha sido además, capaz de movilizar recursos técnicos y financieros y apoyos, al interior de la OIT y entre los diferentes socios, agencias de NNUU, etc.</p>
<p><b>ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)</b></p>	

## Anexo 7. Buenas prácticas

### ILO Emerging Good Practice Template

**Project Title: Strengthening of rural trade union organization in post conflict Colombia** **Project TC/SYMBOL: COL/17/01/NOR**

**Name of Evaluator: Rafael Muñoz, Liliana Obregón**  
**Date: Marzo, 2021**

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

GP Element	Text
<b>Brief summary of the good practice (link to project goal or specific deliverable, background, purpose, etc.)</b>	La participación y el enfoque “de abajo hacia arriba” seguido por el proyecto no solo en su diseño sino también en su implementación se considera una buena práctica que ha contribuido a la apropiación de sus objetivos y estrategias por los socios de la OIT y facilitado una implementación efectiva y eficiente.
<b>Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability</b>	<p>Los evaluadores constataron como un elemento muy positivo la participación de los socios del Proyecto y otras partes interesadas en el diseño del Proyecto. Se valora además de manera específica los aportes de expertos y personal de OIT en el diseño y la formulación.</p> <p>No se aprecian limitaciones en términos de aplicabilidad ni replicabilidad. La participación activa y efectiva de los socios de la OIT y otras partes interesadas en las fases de diseño e implementación de los proyectos de cooperación técnica es una buena práctica que debería aplicarse de manera generalizada.</p>
<b>Establish a clear cause-effect relationship</b>	<p>Dichos elementos, unidos al proceso de revisión y reformulación que se llevó a cabo una vez iniciada la fase de implementación resultaron en un diseño con un elevado grado de adecuación al contexto nacional y a través de la modalidad de ejecución diseñada (Acuerdos de Implementación) una gran articulación con los territorios; que además permitió la necesaria adaptabilidad, flexibilidad y contextualización de las intervenciones y actividades llevadas a cabo por el Proyecto. Las Centrales Sindicales (CS) y las organizaciones Sindicales Rurales (OSR) señalaron como elemento positivo y fundamental que el Proyecto y los AI se haya concebido respetando la autonomía de las organizaciones de trabajadores, tanto en su diseño y formulación como en su implementación.</p> <p>De manera adicional, se destaca la focalización en lo rural que se decidió en la fase de formulación del Proyecto así como la adecuación de estrategias para la acción en dicho nivel. Entre otros, por ejemplo, se menciona la realización de talleres locales, en vez de talleres nacionales. Igualmente, se valora la combinación de estrategias “tradicionales” de la OIT (por ejemplo, fortalecimiento de las capacidades a través del desarrollo de talleres), con</p>

	<p>estrategias novedosas (por ejemplo, apoyo a la gestión y desarrollo de unidades productivas). Igualmente, los actores entrevistados valoran especialmente la focalización del Proyecto en zonas PDET, lo cual en su opinión, contribuye al desarrollo de objetivos y prioridades establecidos en el Acuerdos de Paz.</p>
<p><b>Indicate measurable impact and targeted beneficiaries</b></p>	<p>La participación ha contribuido a la apropiación de sus objetivos y estrategias por los socios de la OIT y facilitado una implementación efectiva y eficiente del proyecto, por parte de la OIT, las CS y las OSR. Complementariamente, la apropiación tiene el potencial de incrementar la sostenibilidad de las acciones.</p>
<p><b>Potential for replication and by whom</b></p>	<p>Existe potencial de replicación por parte de la OIT en cualquier proyecto de cooperación técnica y en cualquier contexto de intervención.</p>
<p><b>Upward links to higher ILO Goals (DWCPs, Country Programme Outcomes or ILO's Strategic Programme Framework)</b></p>	
<p><b>Other documents or relevant comments</b></p>	

## ILO Emerging Good Practice Template

**Project Title: Strengthening of rural trade union organization in post conflict Colombia** **Project TC/SYMBOL: COL/17/01/NOR**

**Name of Evaluator: Rafael Muñoz, Liliana Obregón**

**Date: Marzo, 2021**

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

GP Element	Text
<b>Brief summary of the good practice (link to project goal or specific deliverable, background, purpose, etc.)</b>	El proyecto ha sido capaz de general espacios de dialogo “alternativos” tanto en lo nacional (p.ej con Congresistas) y en lo local, con las autoridades territoriales.
<b>Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability</b>	Los espacios y procesos de dialogo tripartitos tradicionales en Colombia, son escasamente operativos y/o no responden a las necesidades de las OS Rurales.
<b>Establish a clear cause-effect relationship</b>	La involucración de las centrales sindicales y las organizaciones rurales en espacios de dialogo formales e informales es fundamental 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
<b>Indicate measurable impact and targeted beneficiaries</b>	El diálogo social se promueve a través de las centrales sindicales nacionales, ya que son espacios de diálogo y participación donde se debate la implementación del proyecto; así como en espacios creados ad-hoc por el proyecto, tanto a nivel Nacional como Departamental/Local. El dialogo social ha contribuido a la sindicalización y refuerzo de la negociación colectiva
<b>Potential for replication and by whom</b>	Si bien se han iniciado procesos de dialogo, estos necesitan ser profundizados. Existe fuerte potencial de replicación por parte de OIT y los agentes sociales
<b>Upward links to higher ILO Goals (DWCPs, Country Programme Outcomes or ILO’s Strategic Programme Framework)</b>	
<b>Other documents or relevant comments</b>	

## ILO Emerging Good Practice Template

**Project Title: Strengthening of rural trade union organization in post conflict Colombia** **Project TC/SYMBOL: COL/17/01/NOR**

**Name of Evaluator: Rafael Muñoz, Liliana Obregón**  
**Date: Marzo, 2021**

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

GP Element	Text
<p><b>Brief summary of the good practice (link to project goal or specific deliverable, background, purpose, etc.)</b></p>	<p>La colaboración entre diferentes departamentos y técnicos de la OIT, con las CS y OS, con otros socios y actores locales, con Agencias de NNUU, ha sido un aporte significativo en la gestión eficaz y eficiente del proyecto</p>
<p><b>Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability</b></p>	<p>El proyecto ha sabido establecer complementariedades y sinergias, beneficiándose muchas de las actividades del apoyo (técnico, humano y financiero) de las CS y las OSR así como de soporte técnico de las unidades técnicas de la Sede en Ginebra (como por ejemplo ACTRAV) y de los especialistas de la Oficina Andina de la OIT. Además, el proyecto buscó activamente la cooperación y las complementariedades con otras iniciativas desarrolladas por agencias del SNU (como por ejemplo el PAM) y de la Sociedad Civil Colombiana.</p> <p>Este modelo de cooperación no solamente es deseable, sino que tiene un fuerte potencial de replicación. Es además una tendencia a seguir, especialmente en el nuevo contexto generado por los Marcos de Cooperación de Naciones Unidas.</p>
<p><b>Establish a clear cause-effect relationship</b></p>	<p>Teniendo en cuenta la complejidad del Proyecto, su gran extensión territorial y amplia cobertura temática, la dotación de personal (1 coordinadora y 1 asistente) ha sido limitada. No obstante, esto no ha afectado ni a la eficacia ni a la eficiencia del Proyecto, al contrario, existe consenso entre los informantes consultados de que “con poco personal se ha logrado mucho”.</p> <p>Los informantes, de manera unánime explican este hecho debido a la dedicación, compromiso, esfuerzo y profesionalidad del equipo del Proyecto. Dicho equipo, subrayan varias de las personas entrevistadas, ha sido además, capaz de movilizar recursos técnicos y financieros y apoyos, al interior de la OIT y entre los diferentes socios, agencias de NNUU, etc.</p> <p>El proyecto ha capitalizado los recursos (financieros, técnicos y humanos) disponibles y ha generado complementariedades para maximizar dichos recursos.</p>

<p><b>Indicate measurable impact and targeted beneficiaries</b></p>	<p>La estrategia combinada de implementación del Proyecto (basada en los acuerdos de implementación con las CS) fue eficiente, tanto, al interior de la OIT; al interior de las centrales sindicales; al interior de las organizaciones rurales; y en la interacción entre estos tres niveles. Igualmente, en la interacción con entidades territoriales relacionadas con el desarrollo de los acuerdos de paz (P.ej. la Agencia de renovación del territorio –ART- o la Friedrich-Ebert-Stiftung en Colombia (FESCOL); Igualmente, el Proyecto logró una amplia movilización de apoyos técnicos de OIT (Colombia, OA y Ginebra), NNUU y socios nacionales (también financieros)</p> <p>Por otro lado, la estrategia de implementación permitió flexibilidad y adaptación de las intervenciones del Proyecto a las diferentes necesidades y contextos; un buen anclaje en lo territorial; una respuesta ajustada a las necesidades de los beneficiarios finales; así como una articulación entre las CS y las OS que no necesariamente existía anteriormente.</p> <p>El modelo de colaboración y coordinación ha resultado en una gestión eficaz del proyecto que ha impactado además positivamente, en la eficacia, eficiencia, impactos y sostenibilidad de las acciones.</p> <p>Por otro lado, la articulación con la ART, con competencias en zonas PDET, puede contribuir a facilitar y consolidar el diálogo entre las organizaciones sindicales y las entidades públicas en el plano territorial. Igualmente, la presencia del PAM en los territorios podría contribuir a dar un acompañamiento post-proyecto a las iniciativas productivas.</p>
<p><b>Potential for replication and by whom</b></p>	<p>Existe un alto potencial de replicabilidad. Primero, al interior de la OIT (expertos, Departamentos, etc.); luego entre la OIT y las Centrales Sindicales y Organizaciones Sindicales Rurales; por último entre la OIT y otras agencias de NNUU.</p>
<p><b>Upward links to higher ILO Goals (DWCPs, Country Programme Outcomes or ILO's Strategic Programme Framework)</b></p>	
<p><b>Other documents or relevant comments</b></p>	

## ILO Emerging Good Practice Template

**Project Title: Strengthening of rural trade union organization in post conflict Colombia** **Project TC/SYMBOL: COL/17/01/NOR**

**Name of Evaluator: Rafael Muñoz, Liliana Obregón**  
**Date: Marzo, 2021**

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

GP Element	Text
<p><b>Brief summary of the good practice (link to project goal or specific deliverable, background, purpose, etc.)</b></p>	<p>El proyecto realizó una clara apuesta por la igualdad de género.</p> <p>Si bien queda mucho por hacer y mucho por conseguir, el Proyecto hizo una clara apuesta por la igualdad de género. Esto es considerado como una buena práctica ya que la mujer en el ámbito rural colombiano no solo ha sido la más damnificada por los efectos del conflicto, sino porque también permanece muda e invisible en el mundo del trabajo.</p>
<p><b>Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability</b></p>	<p>Colombia presenta serios déficits en materia de trabajo decente. El empleo es vulnerable, con alta probabilidad de precariedad y escaso acceso a la protección social. La informalidad laboral afecta al 65,9% de los trabajadores. La tasa de desempleo es más elevada para las mujeres (12,3%) que para los hombres (7,2%); En términos de salario, en 2017 las mujeres ganaron el 82,4% del salario de los hombres. En cuanto a la seguridad social, en 2017 el 61% de las mujeres ocupadas no contribuían a pensión, y el 58,2% no cotizaba a salud.</p> <p>Si miramos a la situación de las y los trabajadores rurales, la población trabajadora del campo no sólo es la más pobre del país en materia de ingresos, sino también la más excluida en materia de protección social. En 2019 trabajaban en el campo 3.485.226 personas: asalariados 30,8%, independientes o trabajadores por cuenta propia 52.3%. Existen además más de 700.000 personas como “trabajadores sin remuneración” (el 20.6% del empleo total) que mayoritariamente son mujeres (66.25%).</p> <p>Por otro lado, existe una brecha en términos de género respecto a la afiliación de mujeres a las organizaciones sindicales rurales.</p> <p>El proyecto integró adecuadamente en su diseño y ejecución objetivos y metas relacionados con la equidad de género y la no discriminación. Per se, esto se considera una buena práctica. Además, la equidad de género y la no discriminación forma parte de los ejes de política transversal de la OIT. No obstante, numerosas evaluaciones (bien realizadas por los consultores, bien consultadas) muestran que en numerosas ocasiones la equidad de género no queda adecuadamente integrada en los proyectos de cooperación técnica y otras intervenciones de la OIT.</p> <p>No se aprecian por lo tanto limitaciones objetivas en la replicabilidad.</p>

<p><b>Establish a clear cause-effect relationship</b></p>	<p>La igualdad de género se aborda promoviendo el aumento de las mujeres sindicalizadas y desarrollando estrategias (por ejemplo mediante intercambios de experiencias con otras mujeres y organizaciones, participación en foros sindicales, empoderamiento económico) para afrontar las condiciones específicas de las trabajadoras rurales.</p> <p>Si bien queda mucho por hacer y mucho por conseguir, el proyecto hizo una clara apuesta por la igualdad de género. Esto es considerado como una buena práctica ya que la mujer en el ámbito rural colombiano no solo ha sido la más damnificada por los efectos del conflicto, sino porque también permanece muda e invisible en el mundo del trabajo.</p>
<p><b>Indicate measurable impact and targeted beneficiaries</b></p>	<p>Existe un acuerdo generalizado entre los actores consultados en que las organizaciones sindicales rurales han mostrado capacidad de intercambio, integración y representación tanto para ex-combatientes, víctimas, desplazados o cualquier otro tipo de trabajador rural, formal o informal. Por otro lado, las mujeres rurales entrevistadas manifiestan que su vinculación sindical resulta un medio altamente efectivo para adquirir participación, visibilidad, representación, empoderarse económicamente y participar en esferas socio-políticas; mejorando de tal manera, las posibilidades de igualdad social y las condiciones de equidad de género.</p> <p>Se perciben por lo tanto mejoras en la participación de la mujer en el ámbito sindical. Así mismo las actividades productivas muestran potencial de empoderamiento económico.</p>
<p><b>Potential for replication and by whom</b></p>	<p>No solo existe un alto potencial de replicabilidad, sino que además la equidad de género y no discriminación es uno de los ejes de política transversal de la OIT. Así mismo, existe un gran potencial de replicación entre las Centrales Sindicales y las Organizaciones Rurales.</p>
<p><b>Upward links to higher ILO Goals (DWCPs, Country Programme Outcomes or ILO's Strategic Programme Framework)</b></p>	<p>The ILO's Strategic Plan for 2018–21</p>
<p><b>Other documents or relevant comments</b></p>	

## ILO Emerging Good Practice Template

**Project Title: Strengthening of rural trade union organization in post conflict Colombia** **Project TC/SYMBOL: COL/17/01/NOR**

**Name of Evaluator: Rafael Muñoz, Liliana Obregón**  
**Date: Marzo, 2021**

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

GP Element	Text
<b>Brief summary of the good practice (link to project goal or specific deliverable, background, purpose, etc.)</b>	La creación de sinergias entre las organizaciones sindicales, la cooperación internacional y las entidades públicas territoriales se considera como una buena práctica
<b>Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability</b>	La estrategia de implementación del proyecto involucra directamente a las Centrales Sindicales y Organizaciones Sindicales. Así mismo, se ha logrado involucrar a entidades públicas y agencias de NNU. Esto ha sido, unánimemente valorado como un elemento muy positivo. El establecimiento de estas sinergias, en su mayor parte establecidas de manera informal, fue posible gracias a la dedicación del equipo del proyecto. En principio, no deberían existir limitaciones a la replicabilidad de esta buena práctica.
<b>Establish a clear cause-effect relationship</b>	El proyecto ha sabido establecer complementariedades y sinergias, beneficiándose muchas de las actividades del apoyo (técnico, humano y financiero) de las CS y las OSR. Además, el proyecto buscó activamente la cooperación y las complementariedades con otras iniciativas desarrolladas por agencias del SNU (como por ejemplo el PAM), de la Sociedad Civil Colombiana y de instituciones públicas.
<b>Indicate measurable impact and targeted beneficiaries</b>	Estos factores contribuyeron a maximizar resultados e incrementar la eficiencia. El proyecto ha capitalizado los recursos disponibles y ha generado complementariedades para maximizar los recursos. Igualmente, la creación de sinergias contribuye a ampliar el alcance del proyecto y sentar bases para su sostenibilidad.
<b>Potential for replication and by whom</b>	Existe un potencial de replicación alto, tanto por parte de la OIT como de las Centrales sindicales y las organizaciones rurales.
<b>Upward links to higher ILO Goals (DWCPs, Country Programme Outcomes or ILO's Strategic Programme Framework)</b>	
<b>Other documents or relevant comments</b>	

## ILO Emerging Good Practice Template

**Project Title: Strengthening of rural trade union organization in post conflict Colombia** **Project TC/SYMBOL: COL/17/01/NOR**

**Name of Evaluator: Rafael Muñoz, Liliana Obregón**  
**Date: Marzo, 2021**

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

GP Element	Text
<b>Brief summary of the good practice (link to project goal or specific deliverable, background, purpose, etc.)</b>	Los proyectos productivos han llevado esperanza a poblaciones muy marginadas y ahora golpeadas por la pandemia del Covid-19. Se ha contribuido a generar una conciencia colectiva, de esfuerzo conjunto. A definir objetivos comunes y a analizar aspectos esenciales como el avituallamiento, la producción, el transporte, el acceso al mercado, las vías de comercialización... Por otro lado, se ha contribuido a generar un debate y una conciencia sobre aspectos relacionados con la seguridad alimentaria de las familias productoras y sus comunidades.
<b>Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability</b>	Siguiendo las orientaciones de la OIT el Proyecto hizo un esfuerzo: por estudiar y comprender cómo afecta la crisis al mercado de trabajo en las zonas de intervención del sector rural Colombiano (estudios Covid-19) Por otro lado, el Proyecto fue capaz de negociar y concretar con el donante un aporte presupuestario adicional destinado a contribuir mitigar los efectos de la pandemia sobre los medios de vida de las mujeres rurales en la Subregión PDET Sierra Nevada- Perijá. Este componente permitió llevar a cabo intervenciones dirigidas a apoyar proyectos productivos, el empleo y los ingresos (adenda al proyecto Subregión PDET Sierra Nevada- Perijá); a proteger a los trabajadores en el lugar de trabajo (distribución de Kits de Bioseguridad y capacitaciones); y a Fortalecer la capacidad y la resiliencia de las organizaciones de empleadores y de trabajadores. Es todavía prematuro hablar de replicabilidad. Existe potencial, pero es necesario dar un seguimiento y acompañamiento sostenido post-proyecto a estas iniciativas.
<b>Establish a clear cause-effect relationship</b>	Se ha contribuido a generar una conciencia colectiva, de esfuerzo conjunto. A definir objetivos comunes y a analizar aspectos esenciales como el avituallamiento, la producción, el transporte, el acceso al mercado, las vías de comercialización... Por otro lado, se ha contribuido a generar un debate y una conciencia sobre aspectos relacionados con la seguridad alimentaria de las familias productoras y sus comunidades.
<b>Indicate measurable impact and targeted beneficiaries</b>	El apoyo al desarrollo de unidades productivas puede contribuir a la mejora del bienestar económico y social de los agricultores, las mujeres y sus familias, además de promover y motivar la vinculación de los trabajadores asalariados y no asalariados a las OS. Los Proyecto productivos tiene potencial de generar ingresos económicos para las mujeres y familias campesinas en situación de vulnerabilidad

	No obstante, las limitaciones en la experticia, manejo y desarrollo de unidades productivas por parte de los beneficiarios y las OSR pueden limitar, a su vez, los alcances y la posterior sostenibilidad del componente.
<b>Potential for replication and by whom</b>	El potencial de replicabilidad se considera alto, tanto por parte de la OIT, las Centrales Sindicales y las Organizaciones Sindicales Rurales.
<b>Upward links to higher ILO Goals (DWCPs, Country Programme Outcomes or ILO's Strategic Programme Framework)</b>	
<b>Other documents or relevant comments</b>	