



OIT-EVALUACIÓN

- **Título de proyecto:** Evaluación interna RBSA y RBTC vinculados a la implementación de la metodología SIMAPRO México
- **TY/Symbol:** MEX/14/02/RBS ; MEX/12/01/RBS; fondos RBTC; (CPO: MEX101, MEX127)
- **Tipo de la evaluación:** Final Interna
- **País(es):** México
- **Fecha de la evaluación:** Mayo 2016
- **Nombre del evaluador:** Cybele Burga, Álvaro Ramirez, Celine Lafoucriere y Andrés Yuren
- **Gestión de la evaluación:** Cybele Burga
- **Oficina Administrativa (OIT):** Oficina Regional para América Latina y el Caribe
- **Oficina Técnica:** ENTERPRISE
- **Oficina Administrativa (OIT):** Oficina Regional para América Latina y el Caribe
- **Fin de proyecto:** Periodo de evaluación (2010-2016)
- **Donantes:** RBSA (USD 550,000) + RBTC (USD 390,000)
- **Palabras:** Productividad, empresas sostenibles
- **Presupuesto de la evaluación:** USD 28,523 (todo el presupuesto corresponde a COSTOS DE MISIONES de los funcionarios: fondos RBSA de M&E: USD \$ 3523 (Oficial Regional de Evaluación); con fondos RB de la Oficina Regional, el costo de todas las misiones de los otros funcionarios que participaron en el proceso de evaluación, USD 25,000.)

TABLA DE CONTENIDOS

I.	Resumen ejecutivo.....	3
II.	Introducción.....	12
III.	Antecedentes y propósito de la evaluación.....	13
IV.	Marco conceptual de la evaluación.....	15
V.	Metodología de la evaluación.....	15
VI.	Resultados de la evaluación.....	19
	<i>Relevancia</i>	22
	<i>Validez del diseño de la metodología</i>	28
	<i>Logros (efectividad de la intervención)</i>	35
	<i>Eficacia de la gestión</i>	42
	<i>Eficiencia</i>	51
	<i>Sostenibilidad</i>	53
VII.	Recomendaciones.....	56
VIII.	Lecciones aprendidas.....	58
IX.	ANEXOS.....	61
	Anexo 1. Referencias bibliográficas consultadas.....	61
	Anexo 2. Términos de Referencia.....	62
	Anexo 3. Comentarios del Director de OIT.....	93

I. RESUMEN EJECUTIVO

1. La evaluación determina, a partir de la percepción de actores clave y la información estadística y administrativa disponible, si la metodología SIMAPRO ha tenido algún efecto sobre los objetivos que pretende alcanzar (mejora de la productividad y de las condiciones laborales de los trabajadores) y si el Programa de Cooperación Técnica desarrollado por la Oficina de México para la implementar la metodología SIMAPRO ha sido eficaz como mecanismo de gestión de la herramienta. La evaluación tiene como periodo de referencia las operaciones realizadas en el marco de cooperación técnica ofrecido por la Oficina de la OIT México utilizando la metodología con SIMAPRO entre el año 2010 y 2016.
2. Los criterios de evaluación son: relevancia, validez del diseño, logros (efectividad de la intervención), eficacia de la gestión, eficiencia y sostenibilidad. Los principales resultados en cada uno de ellos se describen a continuación:
 - a) **Relevancia.** Los objetivos de la metodología SIMAPRO son relevantes para el país, para los constituyentes de la OIT y contribuye con varios de los objetivos de la estrategia de trabajo decente de la Oficina. El aumento de la productividad es una prioridad nacional, ampliamente compartida por los actores sociales, y para ello se ha establecido un robusto andamiaje legal e institucional tanto a nivel federal como estatal. Los objetivos de la metodología SIMAPRO también forman parte de la estrategia de empresas sostenibles de la OIT.
 - b) **Validez del diseño.** La evidencia apunta que la metodología SIMAPRO carece de una teoría del cambio sólida que explicita la relación entre los medios que utiliza y el objetivo de mejora de la productividad y de las condiciones laborales bajo un enfoque de trabajo decente. Sin embargo, la metodología SIMAPRO contribuye a estimular el diálogo en el lugar de trabajo en temas vinculados a la productividad, sin embargo, es más una herramienta comunicacional que una herramienta para mejorar la productividad. Su diseño ha venido evolucionando y han aparecido distintas versiones de la metodología (como por ejemplo SIMAPRO-PYMES y SIGPROL) que están siendo utilizadas por instancias externas a la Oficina Internacional del Trabajo. También es importante destacar que la metodología se ha utilizado para objetivos tan diversos como la formalización laboral, la generación de empleos verdes y la promoción de la formación dual. Estas adaptaciones de la metodología original, motivadas por una necesidad de escalamiento, así como la excesiva personalización de la herramienta y la falta de mecanismos adecuados de control de calidad por parte de los servicios técnicos pertinentes de la Oficina, plantean dudas sobre su eficacia para lograr los objetivos que persigue según su diseño originalmente.

- c) **Logros.** Se analizan los resultados en tres ámbitos: cobertura, efectos en las empresas y efectos en las condiciones laborales.
- ✓ **Cobertura.** En un país con más de 5 millones de empresas, solamente unas 371 han utilizado SIMAPRO en el periodo 2010-2015, las cuales dan empleo a más de 42,000 personas¹. Según la información proporcionada por la Oficina de México, un 78% de las empresas que se han beneficiado de la metodología SIMAPRO son pequeñas y medianas y 15% de ellas cuenta con sindicato². Luego de una primera fase enfocada principalmente en el sector azucarero, la Oficina optó por una estrategia de escalamiento enfocada en PyMES. Tres rasgos caracterizan esta nueva fase: liderazgo de la empresa ICAM en el desarrollo y promoción de SIMAPRO-PYME, dependencia de una red privada de consultores (hay 79 activos) y la utilización de subsidios financiados tanto por el gobierno mexicano como por la propia OIT para estimular la demanda.
 - ✓ **Efectos en las empresas.** Según la información suministrada por la Oficina de México, el retorno sobre la inversión de las intervenciones SIMAPRO en PyMES oscila entre 200% y 400%, atribuible principalmente a mejoras en los ingresos de la empresa y/o reducciones en los gastos. Estas estimaciones tienen dos características importantes. La primera es que la metodología para el cálculo de la tasa interna de retorno (TIR³) es solo conocida y aplicada por los consultores SIMAPRO (por lo que podría haber un posible conflicto de interés) y en segundo lugar, no hay verificación independiente de la información (indicadores) construidos por los consultores SIMAPRO. Otros beneficios atribuibles a la herramienta son: mejora en el clima laboral, mayor comunicación y el desarrollo de una cultura de identificación y medición de indicadores. Un potencial beneficio adicional es el desarrollo de competencias de los trabajadores. Al respecto se observa que la proporción de empresas SIMAPRO que recibieron el componente de capacitación es mucho mayor entre aquellas que tienen sindicato (69%) que entre las que no lo tienen (21%).
 - ✓ **Efectos en las condiciones laborales.** Algunas empresas reportan que han implementado un sistema de reconocimiento y compensación por productividad a los trabajadores. De los 20 casos demostrativos revisados, aproximadamente la mitad lo hizo. En las fuentes revisadas, prácticamente no se ha encontrado evidencia sobre mejoras en el salario de los trabajadores. En cuanto a la generación y formalización de empleos se ha encontrado

¹ Esta baja cobertura es similar a la que se obtienen con otras metodologías de la OIT.

² Este dato no ha podido ser verificado ya que en los datos proporcionados por la Oficina de México solo se señalaba si la empresa tenía sindicato o no pero no se incluía el nombre del mismo.

³ La tasa de retorno se calcula como una relación entre el aumento en los ingresos de la empresa o la reducción de gastos, producto de la metodología SIMAPRO, y el costo en que la empresa incurre por concepto de la consultoría SIMAPRO y el pago de las mejoras o cambios que se adoptan como resultado de aplicar la metodología. No se debe confundir por lo tanto con la tasa interna de retorno del negocio. El sistema de medición de SIMAPRO está enfocado en efectividad más que en el impacto de las mejoras en la productividad general o rentabilidad de la empresa.

una sola referencia. Se ha encontrado evidencia del efecto positivo de SIMAPRO en las condiciones de salud y seguridad en el trabajo de las empresas azucareras (en este sector la intervención incluyó el componente SAFEWORK). En las empresas de los casos demostrativos únicamente 20% de los indicadores utilizados hacen referencia a condiciones laborales.

d) **Eficacia de la gestión.** Una de las principales debilidades de gestión ha sido la insuficiente participación que se le ha brindado a las organizaciones nacionales representativas de empleadores y trabajadores, pese a los constantes esfuerzos realizados por los Especialistas de ACTEMP y ACTRAV ante la Dirección de la Oficina de OIT México. La implementación de la metodología SIMAPRO en México ha pasado por varias etapas. Se identifican 3 etapas: (1) SIMAPRO implementado en ingenios azucareros en el marco del Plan Rector, (2) escalamiento del SIMAPRO en las PYMES y sector turismo a través de una red de consultores privados (financiamiento del Ministerio de Economía y de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social); y (3) implementación del SIMAPRO bajo el objetivo de incidir no sólo en la mejora de la productividad sino también en la formalización del trabajo en las empresas formales.

- **Etapa 1 (2007-2010).** Durante este periodo, la intervención surge por una demanda tripartita, es gestionada de forma integral por la Oficina de OIT México, en estrecha coordinación con la Cámara y los sindicatos de la industria azucarera, y logra desarrollar una estructura de implementación y gobernanza basada en el diálogo social. Abarcó 8 ingenios azucareros que empleaban unos 5000 trabajadores. Se logró un positivo impacto en el mejoramiento de las condiciones laborales e indicadores de efectividad.
- **Etapa 2 (2011-2013).** Es la etapa de escalamiento en las Pymes. La gestión de la herramienta mostró varias falencias: a) escasa o nula participación de las organizaciones de empleadores y trabajadores en el diseño e implementación de la estrategia, hecho que suscitó fricción y malestar de los constituyentes; b) se debilitó el papel del diálogo social al no existir una representación independiente de los trabajadores ni un protocolo que oriente el abordaje de este reto en las Pymes; c) se instaló un esquema más vertical de decisión en las aplicaciones de SIMAPRO a nivel de empresa, en contraste con el enfoque *bottom-up* original; y d) se expandió la red de consultores privados pero sin la adecuada supervisión y acompañamiento por parte de la Oficina de México. Los consultores que lideraron la implementación de SIMAPRO en las Pymes (aproximadamente 60), financiados con fondos del gobierno mexicano, fueron seleccionados y capacitados por la empresa ICAM. Pese a los esfuerzos por establecer un sistema de control de calidad por medio de la certificación de competencias de consultores SIMAPRO a través de CONOCER, solo 4 de los 118 consultores han sido certificados.
- **Etapa 3 (2013-2016).** Se utiliza SIMAPRO para promover la formalización del trabajo en las empresas formales. Destaca la alianza de la OIT con COPARMEX a partir de abril 2015 para la implementación de SIMAPRO en varios Estados del sur

de México (Plan Sur). Este avance se logró a iniciativa del Especialista de ACTEMP, como parte de un esfuerzo por desarrollar expertos SIMAPRO en las organizaciones de empleadores. Se observan varios cambios positivos en la gestión del programa: a) mayor acercamiento con los constituyentes, principalmente por insistencia de ACTEMP y ACTRAV; b) mayor apropiamiento por parte de algunos constituyentes de la metodología SIMAPRO, por ejemplo COPARMEX asume la responsabilidad de seleccionar a los consultores involucrados en el Plan Sur, los cuales fueron capacitados directamente por la OIT; y c) se logra un mejor alineamiento con las políticas públicas en materia de productividad y transformación productiva.

- e) **Eficiencia.** En total se estima que se han invertido alrededor de US\$ 4.5 millones en la aplicación de SIMAPRO entre el 2008 y el 2015, distribuidos de la siguiente manera: 44% de la OIT, 32% de las empresas y 24% del sector público. Esta inversión permitió atender a casi 400 empresas, parte importante de estas fue por intermedio de la firma consultora ICAM y no bajo la gestión y supervisión de la OIT.

Como parte de esta evaluación interna, se revisaron algunos contratos de consultoría y de servicios. Desde una perspectiva de eficiencia, se detectaron debilidades en la gestión del programa. A modo de ejemplo: 1) se invirtió más de US\$180 mil en los últimos 3 meses de 2015 en la implementación de SIMAPRO en 3 Estados del sur para beneficiar 48 empresas. Sin embargo, las filiales de COPARMEX en esos Estados consideran el resultado insatisfactorio, en particular cuestionan la deficiente gestión de formación y seguimiento de los consultores por parte de la Oficina de OIT México y la excesiva injerencia de la Secretaría del Trabajo, situación que fue informada oportunamente a la dirección de la Oficina por parte del Especialista de ACTEMP; (2) se invirtió más de US\$60 mil en los últimos tres años desarrollando y actualizando distintas plataformas electrónicas para el manejo de indicadores SIMAPRO, sin embargo, la plataforma que utiliza la mayoría de consultores es de la empresa ICAM, la cual fue adaptada para el seguimiento de los casos SIMAPRO-Formalización y SIMAPRO-SIGPROL con recursos de OIT; (3) se invirtió una cantidad cercana a los US\$ 20 mil para dotar a ICAM de un sistema de capacitación a distancia (SICADIS) para capacitar en temas de OIT como apoyo a la STPS; (4) se invirtió más de US\$30 mil en el último año en temas vinculados con formación dual que no corresponden a la metodología SIMAPRO; y (5) se invirtió US\$9 mil en el desarrollo de una guía para formadores/facilitadores SIMAPRO cuya existencia no fue confirmada por la misión de evaluación.

- f) **Sostenibilidad.** Además de la capacidad y voluntad de las empresas en continuar implementando SIMAPRO, la sostenibilidad de la intervención también requiere de una inversión de recursos financieros por parte de la empresa. Al respecto, si bien desde el inicio de la intervención de SIMAPRO las empresas han cofinanciado los servicios recibidos (lo cual en teoría debería facilitar la sostenibilidad) no parece tan claro que las empresas estén dispuestas a continuar implementando SIMAPRO sin apoyo de un

consultor externo, básicamente porque aún no sienten que están listas para afrontar, por sí solas, la continuación de lo aprendido. El contexto actual, en cuanto a normatividad, planes y programas del Estado orientados a incrementar la productividad de las empresas, es favorable para desarrollar intervenciones como la de SIMAPRO, aunque para aprovechar mejor este contexto favorable se requiere hacer los ajustes que se detallan en las recomendaciones. Una limitación para la sostenibilidad de SIMAPRO y para su escalamiento, es la reducida participación que la Oficina le ha dado a las organizaciones de empleadores y trabajadores.

Recomendaciones

3. Estas recomendaciones están dirigidas en su totalidad de la Dirección Regional de la OIT, a la Dirección del Departamento de Empresas, a la Dirección de la Oficina de México y al ETD de la Oficina de San José.

Sobre gobernanza:

4. **R1.** Establecer un Comité Consultivo Tripartito en México con el que OIT defina su estrategia para el fomento de la productividad, incluyendo el uso de herramientas como SIMAPRO, y garantizando consistencia con los marcos nacionales de política en este campo. Este constituiría un espacio de discusión, análisis y toma de decisiones sobre la base de evidencia de efectividad de cada una de las herramientas. La oferta de servicios OIT debería incluir los servicios del departamento de empresas y la versión revisada y mejorada del SIMAPRO. El acompañamiento de ACTEMP y ACTRAV con sus respectivas contrapartes es fundamental.
5. **R2.** Definir backstopping técnico en ENTERPRISE que apoye en la revisión comprehensiva de la metodología y el rediseño de la misma. Dicho ejercicio debería tomar en cuenta la perspectiva de empleadores y trabajadores por medio de ACTEMP y ACTRAV.

Sobre el diseño de la herramienta:

6. **R3.** Explicitar la teoría de cambio de la metodología, buscando la coherencia entre los medios utilizados y los objetivos que persigue, sustentando la cadena causal de resultados con evidencia sólida y el enfoque de trabajo decente y empresas sostenibles de la OIT. Se considera pertinente que la metodología no solo apunte a la mejora de la productividad sino que procure la participación de los trabajadores en las ganancias de productividad y en la mejora de las condiciones laborales.

7. **R4.** Definir explícitamente qué definición de productividad se asociará a la metodología SIMAPRO, así como los indicadores y la estrategia de medición de los mismos. Es fundamental incorporar en el diseño de la metodología y en sus herramientas (manuales y protocolos) los indicadores, método de medición y de control de la calidad de los datos. Hasta la fecha de la evaluación los indicadores que se utilizan para el seguimiento no son estrictamente indicadores de productividad sino de efectividad de procesos con un enfoque de corto plazo (indicadores de ahorro en costo, merma, tiempos). Asimismo, sería deseable contar con un mecanismo de verificación independiente de los datos que reportan los consultores SIMAPRO.
8. **R5.** Definir explícitamente los indicadores de condiciones laborales que persigue la puesta en práctica de la metodología en relación con la productividad: clima laboral, ingresos de las empresas y los trabajadores, accidentes laborales, enfermedades ocupacionales, entre otros. Estos indicadores deberán ser monitoreados según la periodicidad establecida en el diseño de la metodología.
9. **R6.** Acotar y definir con precisión objetivos y grupo meta para la implementación de la metodología SIMAPRO y metodologías similares del portafolio de servicios de desarrollo empresarial de la OIT. Se podrían especificar criterios de elegibilidad de las empresas que podrían acceder a los servicios de OIT. Esto aplica no solo para el SIMAPRO. Aunque SIMAPRO ha sido utilizado en unidades empresariales muy disímiles (desde MyPYMES hasta grandes empresas), y para fines muy distintos, sería deseable lograr una segmentación más precisa de grupos meta y una propuesta de valor más concreta.
10. **R7. Hacer un análisis comparativo y comprehensivo de la metodología SCORE y SIMAPRO**, con miras a evaluar la conveniencia de fusionar ambas herramientas o segmentar mercados.
11. **R8.** Agregar un módulo sobre diálogo social y tripartismo, en el que quede explícito cómo y bajo qué criterios (dependiendo del tamaño de empresa y sector, por ejemplo) se promueve e instala el diálogo social.

Sobre la gestión del SIMAPRO:

Para la Dirección Regional de la OIT

12. **R9.** Desarrollar un plan estratégico de promoción de los servicios OIT de fomento a la productividad conjuntamente con la Oficina de México y el ETD de la Oficina de San José, que integre las prioridades de los constituyentes, incluyendo los marcos de política

pública como la Ley de Fomento a la Productividad que se reflejan en los PAP, la Vitrina de Formación Empresarial, entre lo más importante.

Este plan estratégico debe considerar el rediseño de la metodología en los términos sugeridos en las recomendaciones bajo el acápite de “Recomendaciones sobre Diseño” así como los posibles escenarios para el escalamiento de la metodología revisada.

13. **R10.** Establecer mecanismos de control de la calidad de la información de los indicadores generados en el marco del SIMAPRO: indicadores de productividad y de mejora de las condiciones laborales, así como, indicadores de efectividad de los procesos.
14. **R11.** Revisar y establecer una estrategia de capacitación de consultores, incluyendo prioritariamente aquellos vinculados o provenientes de los constituyentes de OIT. Definir términos de vinculación con dichos consultores y reglas para uso de los materiales SIMAPRO. Analizar otros modelos de herramientas OIT y sus sistemas de gobernanza en este campo (ej. SCORE e IMESUN).
15. **R12.** Establecer sistemas para medir satisfacción de clientes y beneficiarios/as de los consultores SIMAPRO.
16. **R13.** Analizar la experiencia y resultados del modelo de gestión de SIMAPRO Chile.
17. **R14.** Garantizar la sostenibilidad económica, profesional e institucional del SIMAPRO, o de la herramienta que la reemplace.
18. **R15.** Reforzar la participación tripartita en la aplicación y divulgación de este tipo de herramientas.

Sobre escalamiento:

19. **R16.** Posibles rutas de escalamiento a evaluar por equipo SIMAPRO y comité consultivo tripartito, con asistencia técnica de ENTERPRISE:
 - a. Enfoque sectorial. Retomar estrategia inicial de SIMAPRO (evitar dispersión). Alinear estrategia con política de transformación productiva y sectores prioritarios (ej. Turismo, autopartes, etc). Establecer alianza al más alto nivel posible con Secretaría de Hacienda, Secretaría de Economía. Procurar trust-fund y RBSA para financiamiento de la estrategia. Revitalizar SIMAPRO azúcar en alianza con sindicato y cámara.
 - b. Enfoque subsidiario. Ofrecer asistencia técnica para ampliación de cobertura de herramientas similares promovidas por constituyentes (ej. STPS-SIGPROL, CROC, CTM, UNT y COPARMEX). Promover transferencia a cámaras empresariales capaces de ofrecer servicios de desarrollo empresarial.

20. **R17.** Generación de evidencia sólida que apoye el escalamiento: Se sugiere diseñar una intervención piloto que prevea una **evaluación de impacto**⁴ que permita demostrar la relación causal entre la intervención SIMAPRO y la mejora de los resultados en términos de productividad, efectividad y condiciones laborales. Para ellos se presupone que el rediseño del SIMAPRO ya incluye indicadores de productividad y prevé la medición y el seguimiento a los mismos. Los criterios para seleccionar el piloto deberían estar alineados con los sectores priorizados por los mandantes tripartitos de México, considerando además la posibilidad de incluir variables como la sindicalización y la afiliación a organizaciones empresariales, el tamaño de la empresa y el sector al momento de estratificar la muestra.

Sobre la eficiencia en el manejo de los recursos

21. **R18.** Sobre la base de lo expuesto en la sección de eficiencia, se sugiere seguir los canales de los que dispone la Oficina para revisar en profundidad la pertinencia y manejo de algunos contratos⁵.

Lecciones Aprendidas

22. **LA 1.** La pertenencia de una empresa a un sector determinado (servicios, comercios, industria) puede, en el mejor de los casos, facilitar el proceso de implementación del Proyecto, pero no es un factor que, per se, determina el éxito o no de la intervención.

23. **LA 2.** El convencimiento de los dueños acerca de las ventajas del Proyecto para su empresa; el rol de los coordinadores y facilitadores SIMAPRO (personal interno de la empresa) en gestionar ante el dueño los recursos necesarios para llevar a cabo el Proyecto, liderar los equipos de trabajo por áreas, y motivar a los trabajadores; y la función del consultor SIMAPRO (externo a la empresa) en orientar y dinamizar el proceso de aprendizaje de los trabajadores son tres elementos necesarios para que el Proyecto tenga éxito en las empresas donde se implementa.

24. **LA 3.** Es necesario, para el éxito del programa, un adecuado monitoreo y sistematización de la metodología a la luz de la experiencia y desde una mirada global (no solo nacional). Es evidente que la temática de la productividad es prioritaria para los mandantes tripartitos de la OIT en México. La promoción de la metodología SIMAPRO en México responde a necesidades y oportunidades reales que llevaron a su escalamiento de forma

⁴ Hay diferentes técnicas que podrían emplearse para llevar a cabo la evaluación de impacto, desde técnicas experimentales (que debería ser conceptualizada desde el diseño de una intervención piloto) hasta técnicas de carácter cuasi-experimental. La opción por una u otra técnica dependerá de diversos factores como: el presupuesto, el momento en que se diseñe la evaluación (desde el diseño de la intervención o al final de la implementación), de la disponibilidad de los actores, de la disponibilidad de información, entre otros.

⁵ Los contratos en cuestión son al menos: prog/colect/61/2013; prog/colect/40/2014; prog/colect/41/2013; prog/sa/13/2013; prog/sa/12/2014/4; prog/colect/29/2014.

un tanto desordenada. Esta situación ha diluido la eficacia de la metodología, ha generado prácticas poco afortunadas de gestión del programa de cooperación técnica y ha expuesto la reputación de la OIT. Esta situación se pudo haber evitado si la Oficina de la OIT México hubiera reaccionado oportunamente haciendo los ajustes necesarios a partir de una valoración más objetiva y sistemática del programa, con el correspondiente apoyo del departamento técnico de la sede.

25. **LA 4.** La participación activa de las organizaciones nacionales de empleadores y trabajadores tiene una importancia vital. Es evidente que existe una gran oportunidad de trabajar el tema de productividad con las organizaciones empresariales y sindicales en México. Ello implica una más balanceada asignación de recursos y la participación activa de ACT/EMP y ACTRAV.
26. **LA 5.** Una definición precisa de los objetivos de la metodología es fundamental. En aras de conseguir financiamiento, la OIT promovió la metodología SIMAPRO como solución a una gama demasiado diversa de temáticas (empleos verdes, seguridad y salud en el trabajo, formalización, dialogo social, productividad, etc.). Esta situación debilita la credibilidad de la metodología. En una futura revisión, es necesario dejar claro cuáles son los objetivos que se persiguen con la aplicación de la metodología y evitar la mala práctica de ajustar los objetivos con la simple finalidad de captar fondos para la ejecución de actividades.
27. **LA 6.** Herramientas como SIMAPRO exigen un sólido sistema de control de calidad. Ante la falta de una mayor presencia y conducción de la OIT en el proceso de escalamiento de la estrategia, se generó una oferta privada de consultores para la aplicación de la metodología SIMAPRO. Esta situación comprometió la calidad de los resultados de la aplicación de la metodología, alejó la metodología de algunos principios y valores de la OIT, y generó confusión sobre la “maternidad/paternidad” de SIMAPRO. Todo ello contribuye a que potencialmente se ponga en riesgo la reputación de la OIT. Por estas razones es indispensable generar mecanismos de certificación de las personas que ofrecen la aplicación de la metodología SIMAPRO, la cual tiene que estar bajo la responsabilidad de la Oficina Internacional del Trabajo (ej. IMESUN y SCORE). Dicha certificación debe ser renovable cada cierto tiempo y supervisada directamente por el Departamento de Empresa de la OIT.
28. **LA 7.** Se debe diferenciar entre la “metodología” y su “aplicación práctica en el marco de un proyecto de cooperación técnica”. La “metodología” SIMAPRO responde a una conceptualización respecto a la importancia de la productividad en la promoción de empresas sostenibles y trabajo decente, utilizando el diálogo social como un vehículo. Este aspecto se traduce en una oferta de apoyo que la OIT hace a las empresas para mejorar su funcionamiento. La oferta de productos de la OIT para las empresas es limitada, por lo que una metodología como SIMAPRO tiene en sí misma un valor

importante para los empleadores. Por otro lado su aplicación en el marco de un proyecto de cooperación técnica la hace susceptible de malas prácticas de gestión. Es importante tener esto en cuenta al momento de plantearse un ejercicio de revisión de la metodología, con miras a no adjudicarle defectos que derivan principalmente de su aplicación en un programa de cooperación técnica.

29. **LA 8.** Metodologías como SIMAPRO requieren generar orientaciones/directrices sobre su aplicación en empresas que no están afiliadas a una organización empresarial o cuyos trabajadores no están afiliados a un sindicato. Es evidente que la metodología SIMAPRO puede aplicarse a empresas no afiliadas a las organizaciones de empleadores, o que no cuentan con sindicato, y los resultados pueden ser positivos. Sin embargo, tras la evaluación realizada, la evidencia apunta a que contar con la participación activa de las organizaciones empresariales y sindicales, mejora las probabilidades de éxito en la aplicación de la metodología. Por otro lado, deber reconocerse que, limitar la aplicación de SIMAPRO a empresas afiliadas a organizaciones de empleadores y sindicalizadas, atentaría contra los esfuerzos de escalamiento de la metodología.

II. INTRODUCCIÓN

30. Como se muestra en el estudio de McKinsey, *“A tale of two Mexicos: Growth and prosperity in a two-speed economy”*, a pesar de los distintos esfuerzos realizados por el Estado mexicano en la última década, como la suscripción de un Tratado de Libre Comercio del Norte con E.E.U.U. y Canadá, el PBI de México se ha ido cayendo, llegando a estar por debajo de países de Asia y América Latina. Como resultado de esto, el PBI per cápita y las mejoras en los estándares de vida se ha estancado, lo que se explicaría principalmente por un problema de productividad.
31. En México existiría, lo que ellos denominan, dos Méxicos: un sector de la economía altamente productivo y una economía tradicional con bajos niveles de productividad. El principal hallazgo del libro es que el sector tradicional, de baja y decreciente productividad en los últimos 10 años, con empresas pequeñas e informales, es el responsable de la mayor cantidad de empleos. Esto ha generado a su vez que el perfil del empleo en México cambie, de uno productivo a uno de baja productividad y a su vez, presumiblemente, de malas condiciones laborales. Es por ello que el tema de mejora de la productividad en México resulta imprescindible de abordar por la OIT.
32. En el año 2014, el Gobierno de México formalizó su impulso a la productividad a través de la aprobación de la Ley de fomento a la productividad, *“Ley para impulsar el incremento sostenido de la productividad y la competitividad de la economía nacional (DOF 06-05-2015)”*, que tiene 14 objetivos, siendo el primero, *“implementar una política nacional de fomento económico, (...)promover los cambios en la estructura productiva*

del país hacia sectores económicos de elevada productividad y competitividad; fortalecer las cadenas productivas, así como a elevar el contenido tecnológico y de valor agregado en la economía nacional, el desarrollo económico y el empleo formal”.

33. Otro tema mencionado explícitamente como objetivo de la Ley es la creación de empleos formales y el impulso a la capacitación laboral y formación de competencias a emprendedores y trabajadores, así como el establecimiento de mecanismos que fomenten la productividad laboral. El objetivo 7 menciona el impulso hacia la integración de cadenas productivas de mayor valor agregado, sobre todo de las MIPYMES
34. Producto de los resultados de esta evaluación se sugiere que OIT conceptualice el problema de la productividad a partir del problema en el empleo. Las estrategias que se propongan utilizar deben integrar las herramientas disponibles y los sectores estratégicos que el gobierno ha priorizado impulsar en la mejora de la productividad.

III. ANTECEDENTES Y PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN

35. Esta propuesta de evaluación responde al acuerdo alcanzado en la reunión del 25 de agosto del 2015 que establecía la necesidad de llevar a cabo un ejercicio interno de evaluación de la aplicación de la metodología SIMAPRO en México. Las razones que se esbozaron para justificar la evaluación fueron varias:
 - la poca claridad sobre cuáles eran los objetivos a los que respondía el diseño de la metodología. En los últimos años, la metodología había sido asociada no solo a mejora de la productividad y mejora de las condiciones laborales sino también a estrategia de formalización.
 - La falta de una estructura de gobernanza que vele por la promoción del trabajo decente en todas sus dimensiones a través de su implementación,
 - Los problemas de supervisión y coordinación que había mostrado la Oficina de México en relación a la promoción e implementación del SIMAPRO
 - El establecimiento de una oferta privada de consultores encargados de implementar la metodología SIMAPRO a nivel nacional, en diferentes Estados, sin supervisión y/o control por parte de la Oficina de México, poniendo en riesgo la imagen y legitimidad de la OIT como organización promotora de la agenda de trabajo decente y, en particular, del diálogo social.
 - Verificar la verdadera efectividad del SIMAPRO en relación a los objetivos establecidos originalmente a través de la percepción de los principales actores involucrados en la promoción e implementación, así como por medio de la constatación empírica de resultados.

- La posibilidad de analizar la metodología SIMAPRO y su aplicación como herramienta de cooperación técnica de la OIT y la posibilidad de transformarla en una herramienta global con la participación y supervisión directa de los Departamentos Técnicos de la sede.

36. La evaluación ha sido desarrollada por un equipo de funcionarios de la OIT delegado por la Dirección Regional de la OIT y por los departamentos técnicos relevantes de la sede:

- i. Álvaro Ramírez, funcionario del Departamento de Empresas
- ii. Celine Lafoucriere, funcionario de ACTRAV – Ginebra
- iii. Andrés Yurén, funcionario de ACT/EMP
- iv. Cybele Burga, Oficial Regional Evaluación.

37. Como respaldo técnico de la misión, debido al conocimiento directo que tenían del tema y a la relación directa del ETD de la Oficina de San José de Costa Rica con la Oficina de México, fueron convocados para acompañar la misión, Lorenzo Peláez Especialista de Actividades con los Empleadores y Oscar Valverde, Especialista de Actividades con los Trabajadores.

38. **Propósito de la evaluación.** La evaluación pretende determinar, a partir de la percepción de actores clave⁶ y la información estadística y administrativa disponible, si la metodología SIMAPRO ha tenido algún efecto sobre los objetivos que pretendía alcanzar: la mejora de la productividad y de las condiciones laborales de los trabajadores de las empresas que aplicaron la metodología.

39. Considerando que estas preguntas correspondería contestar con un instrumental vinculado a la metodología de evaluación de impacto, los resultados que se obtengan de esta evaluación no podrán ser concluyentes en estos dos indicadores de interés. Sin embargo, consideramos que las percepciones de los actores, así como la información estadísticas y administrativa que manejan las empresas, será clave para brindar un panorama más objetivo sobre cuál es su percepción respecto la utilidad de la herramienta.

40. Se espera que los resultados de esta evaluación interna, conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas puedan ser considerados por las instancias clave de la Organización (Dirección Regional, Dirección de la Oficina Subregional de San José, los Departamentos Técnicos de la Sede en Ginebra, así como por los funcionarios de la Oficina de OIT México) a fin de mejorar la implementación de la metodología SIMAPRO en el marco del Programa de Cooperación Técnica de la OIT México. Las recomendaciones en el marco de esta evaluación

⁶ La lista de actores clave ha sido elaborada conjuntamente por todo el equipo de evaluación, con sugerencias de los colegas de la Oficina de México.

giran alrededor de ajustes al diseño a fin de hacerla más relevante a las necesidades del empresariado y sector trabajador de México salvaguardando el enfoque de trabajo decente y empresa sostenible de la OIT, como sugerencias para mejorar la gestión de la herramienta y el escalamiento a nivel nacional y fuera de las fronteras de México.

IV. MARCO CONCEPTUAL DE LA EVALUACIÓN

41. El ejercicio de evaluación interna tendrá presente las Normas y Estándares de Evaluación comunes para Naciones Unidas. De manera especial, el presente proceso pretende evidenciar los cambios acontecidos en los actores (empresas, trabajadores, Gobierno, Sindicatos de Trabajadores, Organizaciones de Empleadores) analizando el desempeño en las variables de interés que han promovido una posible mejora en la capacidad de los recursos humanos, en la productividad de las empresas y en el diálogo social. Por tanto, la evaluación trata de dotar de un peso específico al análisis de los efectos promovidos, impulsados o acompañados por las iniciativas llevadas a cabo por los actores que han liderado la implementación de la metodología SIMAPRO en México, sin perjuicio en la consideración de otros elementos sinérgicos alineados en la consecución de similares metas.
42. Si bien el marco analítico sugerido para la evaluación será el enfoque aplicado a las actividades de cooperación técnica siguiendo el análisis de: coherencia, pertinencia, eficiencia y eficacia de proyecto como parte de las políticas de evaluación de la OIT, también se tomará como referencias teóricas lo siguiente:
 - ✓ Se pretende generar información de utilidad, aplicable para la mejora implementación, seguimiento y evaluación del SIMAPRO ejecución (Evaluación focalizada en el uso - Patton, 1986)
 - ✓ Se da prioridad a las necesidades de información de los actores involucrados, en especial de los más débiles en la cadena de la ayuda (Chambers, 2002)
 - ✓ En la emisión de juicios de evaluación, el resultado es consecuencia de un proceso negociado con las partes interesadas (Evaluación de Cuarta Generación - Guba y Lincoln, 1989)

V. METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN

43. El enfoque de la evaluación será participativo y combinará la revisión de documentación, entrevistas in situ a actores clave.
44. **Revisión de escritorio.** La evaluación interna demandó una revisión de escritorio de información clave. Por limitaciones de tiempo no fue posible revisar toda la documentación generada por la Oficina de México. Específicamente se revisó la experiencia de:

1) SIGPROL (nacional)

- 2) PyME Nacional
- 3) Estado de Chihuahua (CTM)
- 4) Estado de Nayarit (experiencia de PyMEs turísticos)
- 5) Estado de Sonora (Comité Estatal de Productividad y CTM)
- 6) Estado de Chiapas (primera experiencia con PyMEs en el marco del Programa para el Sur, con la Coparmex).
- 7) Industria Azucarera (nacional)

45. Asimismo, se revisó exhaustivamente la Guía de la metodología SIMAPRO del año 2007, la Guía de INFOTEP del año 2000, las bases de datos de contratos de consultorías 2010-2015 y una muestra de los productos de los contratos seleccionados, entre lo más importante.

46. **Recojo de información primaria.** Se realizaron entrevistas in situ a actores clave (Revisar Anexo 1 y 2⁷). El trabajo de campo se llevó a cabo en Ciudad de México y el Estado de Chihuahua. En éste se entrevistó a una muestra representativa de ocho empresas.

47. A continuación, la lista de los grupos entrevistados:

- Funcionarios de OIT:
 - De la Oficina OIT México
 - De la Oficina Sub Regional de San José
- Gobierno:
 - Ministerio de Trabajo (STPS) y Programa SIGPROL
 - Secretaría del Turismo (SECTUR)
 - Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER)
 - Gobiernos Estatales (Secretarías del Trabajo y/o Delegaciones Federales de la STPS)
 - Comité Nacional de Productividad
- Organizaciones Sindicales
 - Sindicato de Trabajadores de la Industria Azucarera y Similares de la República Mexicana- STIASRM
 - CTM (nacional y estatales)
 - CROC (nacional y estatales)
 - UNT (nacional y estatales)
- Organizaciones de Empleadores
 - Cámara Nacional de las Industrias Azucareras y Alcoholeras- CNIAA
- Muestra de empresas.

⁷ Aún se está cerrando la lista de entrevistados en el Estado de Chihuahua.

- Muestra de consultores SIMAPRO (contratados y no contratados por OIT)
48. **Entrevistas con el equipo que conduce SIMAPRO en México.** El equipo que conduce la implementación de la metodología SIMAPRO en la Oficina de México fue una fuente importante de información. Ellos proporcionaron información útil para comprender aspectos clave de la metodología y las particularidades de su implementación. En todo momento estuvieron abiertos a proveer los insumos solicitados. La batería de preguntas aplicada está en el siguiente apartado.
 49. **Entrevistas con empresas.** Durante la etapa de recojo de información se aplicará una guía de preguntas a actores clave ⁸ (gerentes, formadores, trabajadores) en las empresas seleccionadas a fin de capturar de ellos su percepción sobre las preguntas de interés de esta evaluación. Asimismo, se demandará de las empresas información de registros administrativos sobre indicadores de línea de base e información de seguimiento para cuantificar las posibles mejoras producto del uso de la metodología SIMAPRO. Se pretende identificar a nivel operacional, estadístico, cómo se mide la productividad en las empresas seleccionadas e información de medición de esos indicadores.
 50. **Entrevista con los trabajadores.** La entrevista con trabajadores se realizó conjuntamente con la de mandos medios y gerencia. No fue posible, durante la visita a las empresas seleccionadas, hacer dos tipos de entrevista. De igual manera se intentó capturar su visión sobre los beneficios objetivos que habría generado la implementación de la metodología en términos del desarrollo de los recursos humanos, de la mejora de la productividad laboral, condiciones de salud y seguridad ocupacional, clima laboral y niveles de ingreso⁹.
 51. Luego del recojo de información se realizó la sistematización de la misma y la triangulación de las fuentes a fin de sacar las primeras conclusiones. Estos hallazgos se pondrán a discusión entre los miembros del equipo de evaluación y se preparará posteriormente el Reporte de evaluación.
 52. **Ámbito de aplicación del SIMAPRO:** El SIMAPRO inició aplicándose en los ingenios azucareros, los que tenían en promedio 6000 trabajadores. Luego, a partir del 2012, la aplicación se amplió a las PyMES e incluso a las microempresas de diferentes sectores económicos, industria, servicios, comercio y turismo. Entre el año 2010 y el 2016 se lleva un registro de implementación de la metodología SIMAPRO y la de otras metodologías de OIT en aproximadamente 400 empresas. En muchas de ellas se ha implementado la metodología de manera privada y en otras, a través de consultores SIMAPRO formados por OIT. Los Estados que hasta la fecha han tenido intervención SIMAPRO, bajo diferentes estrategias de intervención, son: Sonora, Chihuahua, Querétaro, Ciudad de México, Zacatecas, Nayarit,

⁸ Los actores clave en las empresas deben estar representados por los niveles de gerencia y operarios. Quiénes serán los entrevistados se definirá en las próximas semanas.

⁹ No obstante, cabe mencionar que el recojo de información a este nivel fue difícil porque no se pudo hablar directamente con los trabajadores sino solamente con los empleados.

Yucatán y Guadalajara. En cuanto al número de consultores, se lleva un registro de 118 consultores SIMAPRO que habrían implementado la herramienta a través de un contrato con OIT y también de manera privada. (Ver Anexos 3 y 4).

53. **Ámbito de aplicación de la evaluación interna.** La evaluación interna tendrá como periodo de referencia las operaciones realizadas con SIMAPRO entre el año 2010 y 2016.
54. **Cobertura geográfica de la misión.** La misión de evaluación interna cubrirá actividades (entrevistas presenciales) en Ciudad de México y en el Estado de Chihuahua.
55. **Planificación de la misión de evaluación interna.**
 - a. Número de días: 5 días efectivos
 - b. Estados a visitar: Ciudad de México y Estado de Chihuahua
 - c. Actores entrevistados: ver Anexos 1 y Anexo 2
56. **Criterios de selección del Estado que será visitado durante la misión:** Estado que cuente con una experiencia mixta de intervención, es decir, donde se lleve un registro de buenos y malos resultados en diferentes sectores económicos y en diferentes tamaños de empresas. Siguiendo estos criterios el Estado seleccionado fue Chihuahua, que cuenta con intervención SIMAPRO en los sectores de industria, comercio y servicios y, en diferentes tamaños de empresas.
57. **Selección de empresas a visitar en el Estado de Chihuahua.** Según la información proporcionada, son 72 las empresas que han recibido entre SIMAPRO MEDICIÓN y otras metodologías de OIT (Ver Anexo 5). Ninguna de estas empresas ha recibido el servicio SIMAPRO CAPACITACIÓN. De estas 72, 46 recibieron SIMAPRO MEDICIÓN. Se han seleccionado 12 empresas (sombreados en verde en el Anexo 5) para visitar 8 (cuatro serían de reserva en caso fallen las otras). Los criterios que se han utilizado para seleccionar las 12 empresas sin sesgar los resultados son:
 - a. giro de la empresa
 - b. número de trabajadores en establecimiento que recibió SIMAPRO
 - c. si la empresa tiene sindicatos y contrato de negociación colectiva
 - d. fecha en que recibió SIMAPRO MEDICION
58. Finalmente, tomando estos 4 criterios, se tiene que de las 12 empresas:
 - a. 3 tienen 10 o menos trabajadores, 6 tienen 11 a 50, y 3 tienen más de 50. Son más los que tienen 11 a 50 porque en el universo de 46 también son más,
 - b. 3 tienen sindicatos y contratos de NC y 9 no. También aquí ocurre que en el universo la gran mayoría no tienen sindicatos ni contrato de NC
 - c. 6 recibieron los servicios el 2014 y otros 6 el 2015
 - d. en cuanto a giro de actividad no hay alguna que en el universo concentre muchas, por eso en la selección de 12 tampoco predomina algún giro en especial
59. **Selección de consultores SIMAPRO a entrevistar en Chihuahua.** Según la información proporcionada por la Oficina de México, son 22 consultores en Chihuahua. Se han seleccionado 6 (sombreados en verde en el Anexo 6) en base a 4 criterios que buscan no sesgar los resultados:
 - a. status (activo / no activo)

- b. género (hombres / mujeres)
- c. tipo de trabajo (consultores independientes/ otros) y,
- d. si están o no en proceso de formación.

60. Finalmente, tomando los 4 criterios mencionados, se tiene que de los 6 consultores: a) 3 están activos y 3 no; b) 3 son hombres y 3 mujeres; c) 3 son consultores independientes y 3 no (gobierno, sindicato, academia); d) 3 están en proceso de certificación y 3 no.

61. **Limitaciones.** No se pudo proponer una metodología de evaluación de impacto que era lo que correspondía para analizar las preguntas de causalidad. Esta limitación se debió a dos factores, principalmente: (1) el diseño de implementación no tenía previsto una evaluación de impacto de carácter aleatorio (metodología más robusta para la estimación de los efectos en las variables resultado), (2) la información disponible de las empresas (indicadores) fue registrada por los consultores y no se pudo determinar su confiabilidad como para aplicar otras técnicas de evaluación de impacto (metodologías de carácter cuasi experimental). Asimismo, se enfrentaron restricciones de tiempo y de presupuesto para llevar a cabo una misión en terreno más exhaustiva.

VI. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

62. En este capítulo se presentarán los resultados más importantes encontrados en el proceso de evaluación interna. Para llegar a las conclusiones que a continuación se presentan se ha utilizado de referencia la documentación producida por la Oficina de OIT para los países de México y Cuba, la información proporcionada por los actores entrevistados durante las visitas realizadas a México por el equipo de evaluación así como el análisis de las bases de datos proporcionadas por la Oficina de OIT México y documentación relevante externa a la OIT.

63. Los criterios de evaluación son cinco y se basan en los estándares de evaluación establecidos por la OECD. El primer criterio es el de relevancia y analiza la pertinencia de los objetivos que persigue la metodología SIMAPRO de acuerdo a las prioridades nacionales establecidas el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 y en la normativa vigente de fomento a la productividad (nueva Ley Laboral del 2012 y Ley de fomento a la productividad 2015) así como en relación a las prioridades y estrategias de la OIT definidas, en este caso puntual, en la Resolución sobre empresas sostenibles del año 2007; la Resolución relativa a pequeñas y medianas empresas y la creación de empleo decente; la Recomendación núm.195 sobre el desarrollo de los recursos humanos (2004); la Declaración de Lima del año 2015 y la Agenda para el desarrollo sostenible 2030, entre lo más importante.

64. El criterio de validez del diseño analiza la coherencia del diseño de la metodología, la relación entre los medios o estrategias con los objetivos que persigue, en este caso: el incremento de la productividad. Para ello se estudiaron los referentes conceptuales que se tenían del SIMAPRO, las guías que se desarrollaron para transferir la metodología, los indicadores que se formularon en la implementación de la metodología y los mecanismos de monitoreo y de

aprendizaje que utilizó la Oficina de México para no solo controlar el proceso sino retroalimentarse de él.

65. Bajo el criterio de eficacia de la gestión se analizaron los mecanismos de gestión utilizados por los responsables de la coordinación de la implementación de la metodología en México, así como las estrategias empleadas en cada una de las etapas que se distinguen
66. Según el Censo de Establecimientos del 2014 en México existían 5.654 millones de empresas, 94,3% de las cuales tenían hasta 10 trabajadores (microempresas), 4,7% entre 11 y 50 trabajadores (pequeñas empresas), 0,8% entre 51 y 250 trabajadores (medianas empresas) y 0,2% (grandes empresas)¹⁰. En cuanto al número de trabajadores, según la misma fuente, este ascendía a 29.642 millones, 49,5% trabajaba en servicios no financieros, 24,3% en el sector comercio, 18,1% en manufactura y 8,1% en otras actividades. En términos de la distribución de la población ocupada según tamaño de empresa, el 38,9% era absorbido por las microempresas, 18,5% por la pequeña empresa, 16,6% por la mediana empresas y 26% por la gran empresa.
67. La Oficina de OIT para México y Cuba ha venido implementando la metodología SIMAPRO, conjuntamente con otras metodologías de OIT como SOLVE y Safework, desde el 2008 y habría alcanzado a 397 empresas. Como se verá más adelante, el control de la herramienta por parte de OIT estuvo concentrado en el periodo 2008-2011. A partir del 2012, la implementación de SIMAPRO fue liderada por consultores privados, observándose un crecimiento en el uso de la herramienta gracias a que los fondos de la Secretaría de Economía y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social se utilizaron para brindar servicios con la metodología SIMAPRO a más o menos 200 empresas. En esta etapa, la empresa ICAM se consolidó como el principal operador privado en la expansión de SIMAPRO. Por decisión del Director de la Oficina de México se decidió apoyar a dicha firma consultora para que atendiera la oferta de servicios SIMAPRO cuya demanda sería financiada con fondos del Gobierno. Como se observa en la Tabla 1, el SIMAPRO se ha implementado principalmente en PYMES de los sectores industria y servicios. En el 2015-2016, en el marco del Plan Sur, el número de empresas continuó incrementándose, pero con una gestión diferente donde COPARMEX seleccionaba a los consultores y OIT retomaba el rol formador de los consultores en la metodología SIMAPRO.

¹⁰ En el 2009, según la misma fuente, la cantidad de empresas ascendía 5,144,056 empresas. La distribución según tamaño era muy similar.

Tabla 1. Cobertura del SIMAPRO y otras metodologías de OIT: 2009-2016*

Sector	Tamaño de empresa					Total
	Micro	Pequeño	Mediano	Grande	N.D	
Industria	22	29	36	20	1	108
Comercio	3	13	43	1	4	64
Servicios	8	141	50	10	13	222
N.D	0	0	0	0	3	3
Total	33	183	129	31	21	397

Fuente: elaboración propia con información proporcionada por la Oficina de OIT México

68. En cuanto a la cantidad de recursos invertida en la implementación del SIMAPRO, cálculos gruesos hechos con la información parcial proporcionada por la Oficina de México sugiere que los fondos OIT asignados para el diseño e implementación de la herramienta ascenderían a más o menos 2 millones de dólares entre el 2008 y el 2015, mientras que el cofinanciamiento por parte del Gobierno y las empresas llegaría a los 2.6 millones de dólares. Esto hace un total de US \$ 4.574 millones de dólares (Ver Tabla 2).

Tabla 2. Montos invertidos en SIMAPRO: OIT, Gobierno y empresas

Periodo de referencia	Fondos OIT		Aportes complementarios			
	RBSA	RBTC	Empresas	Secretaría de Economía	Secretaría del Trabajo y Previsión Social	Gobierno de Morelos y Zacatecas
2008-2010	607,000		688,000			
2011-2013	450,000	390,000	570,000	138,000	646,000	80,000
2014-2015	550,000		190,000	240,000		25,000
Periodo completo	1,607,000	390,000	1,448,000	378,000	646,000	105,000

Fuente: elaboración propia con información proporcionada por la Oficina de OIT México

69. Como se puede deducir de las cifras presentadas, el alcance de la metodología en términos de cobertura es pequeño. Esto, sin embargo, no es muy distinto al desempeño que se tiene con otras metodologías. Las intervenciones de OIT, tienen escasa cobertura. Asimismo, como se verá más adelante, los resultados en términos de los objetivos que persigue la metodología no son concluyentes. Esto se explica en parte por la falta de una teoría del cambio sólida, el énfasis en indicadores de efectividad que no necesariamente modifican de forma sostenible los determinantes de la productividad y de lo complejo de abordar esta problemática con herramientas centradas principalmente en el aspecto comunicacional. Al mismo tiempo, tampoco se encuentra evidencia de mejoras significativas de las condiciones laborales de los trabajadores y de su retribución, lo que en parte se podría explicar por la insuficiente ganancia de productividad asociada a la herramienta, por la ausencia de mecanismos efectivos de diálogo social a nivel de empresa o también, por las insuficientes competencias

de los trabajadores para las ocupaciones que realizan. El mejor desempeño de SIMAPRO fue sin duda en el sector azucarero, donde primó un enfoque más alineado con los principios de la OIT y un mayor control de parte de la Oficina.

A continuación, una síntesis de los principales resultados.

Relevancia

Hallazgos

- Los objetivos del SIMAPRO son relevantes para el país en la medida que estos se encuentran enmarcados en la nueva **Ley Federal del Trabajo del 2012** y en la **Ley para impulsar el incremento sostenido de la productividad y competitividad de la economía nacional**. En esta Ley se establecen políticas de carácter nacional de fomento económico, políticas de carácter sectorial y políticas de carácter regional.
- (que en su artículo 8 establece que en el marco de la política nacional de fomento económico y el Programa Especial para la Productividad y la Competitividad deberán impulsar la innovación en la planta productiva de la economía nacional, la capacitación de emprendedores y trabajadores y el establecimiento de mecanismos impulsarán la productividad total de los factores, de acuerdo con los estándares internacionales en materia de productividad y competitividad económicas, así como canalizar financiamiento a programas y proyectos de inversión que aumenten la productividad y la competitividad, con la participación de las instituciones de banca de desarrollo.
- El artículo 11 de la Ley señala como objetivo la promoción de la certificación de competencias de los trabajadores, como parte de las funciones del Comité Nacional de Productividad (órgano consultivo y auxiliar del Ejecutivo Federal y de la planta productiva).
- La conformación de la Comisión Mixta de Capacitación, Adiestramiento y Productividad para empresas que tengan más de 50 trabajadores y en los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo 2016-2021.
- Sus objetivos son relevantes para la OIT porque los objetivos de esta metodología responden a su mandato, establecido en la Recomendación de empresas sostenibles 2007, en la Recomendación 195 sobre formación de recursos humanos y en las prioridades regionales para el bienio 2016-2017.
- Finalmente, los objetivos del SIMAPRO están alineados con la estrategia de trabajo decente y promoción de la empresa sostenible de la OIT.

70. La intervención inicial de SIMAPRO en el sector azucarero se origina por una solicitud de apoyo explícita de los mandantes para que la OIT contribuya a la puesta en práctica de un Acuerdo para la Modernización Integral de la Industria Azucarera en su aspecto laboral.

- En Agosto del 2007, la Cámara Nacional de las Industrias Azucareras y Alcohólicas (CNIAA) y el Sindicato de Trabajadores de la Industria Azucarera y Similares de la República Mexicana (STIASRM) llegaron a un “Acuerdo para la Modernización Integral de la Industria Azucarera en su Aspecto Laboral” que forma parte del Nuevo Contrato Ley del Sector que entró en vigor el 2007¹¹. Este Acuerdo tenía como objetivo superar las debilidades del sector azucarero en materia de productividad y competitividad, así como la alta conflictividad (80 huelgas sectoriales en 70 años) y las precarias condiciones de trabajo (en términos de salarios y seguridad).
- La cláusula #6 de este Acuerdo señala que *“Los Planes y programas de capacitación y adiestramiento deberán contener cursos de inducción al trabajo y cursos relativos a las competencias transversales (...) En este aspecto el Sindicato promoverá entre sus agremiados y fomentará la adopción de las Buenas Prácticas de Manufactura y el Sistema de Medición y Mejora de la Productividad (SIMAPRO) o de cualquier otro sistema similar que adopte la Empresa”*.

71. La Ley Federal del Trabajo del 2012 y la Ley para impulsar el incremento sostenido de la productividad y competitividad de la economía nacional son dos instrumentos normativos de México que contribuyen a justificar la pertinencia de una intervención como la de SIMAPRO, que, en teoría busca incrementar la productividad de las empresas.

- De la Ley Federal del Trabajo en Materia de Capacitación y Productividad (2012), cabe resaltar los siguientes tres artículos contenidos en el Capítulo III BIS “De la Productividad, Formación y Capacitación de los Trabajadores”:
- Artículo 153-A. “Los patrones tienen la obligación de proporcionar a todos los trabajadores, y éstos a recibir, la capacitación o el adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida, su competencia laboral y su productividad (...)
- Artículo 153-I. “Se entiende por productividad, para efectos de esta Ley, el resultado de optimizar los factores humanos, materiales, financieros, tecnológicos y organizacionales que concurren en la empresa, en la rama o en el sector para la elaboración de bienes o la prestación de servicios, con el fin de promover a nivel sectorial, estatal, regional, nacional e internacional, y acorde con el mercado al que tiene acceso, su competitividad y

¹¹ Este Contrato Ley rige las relaciones obrero patronales en 56 ingenios en 227 municipios de 15 estados de la República Mexicana, que dan empleo directamente a más de 35 mil trabajadores e indirectamente a alrededor de 200 mil entre productores, cortadores y transportistas de la caña.

sustentabilidad, mejorar su capacidad, su tecnología y su organización, e incrementar los ingresos, el bienestar de los trabajadores y distribuir equitativamente sus beneficios”

- Artículo 153-J “Para elevar la productividad en las empresas, incluidas las micro y pequeñas empresas, se elaborarán programas que tendrán por objeto: Hacer un diagnóstico objetivo de la situación de las empresas en materia de productividad (...) Adecuar las condiciones materiales, organizativas, tecnológicas y financieras que permitan aumentar la productividad (...) Establecer compromisos para elevar la productividad por parte de los empresarios, trabajadores, sindicatos, gobiernos y academia (...) Evaluar periódicamente el desarrollo y cumplimiento de los programas (...) Implementar sistemas que permitan determinar en forma y monto apropiados los incentivos, bonos o comisiones derivados de la contribución de los trabajadores a la elevación de la productividad que se acuerde con los sindicatos y los trabajadores.”
- De la *Ley para impulsar el incremento sostenido de la productividad y competitividad de la economía nacional* (2015), cabe resaltar los siguientes artículos:
 - En el artículo 3 se especifican los objetivos de la Ley *“Implementar una política nacional de fomento económico dirigida a impulsar el incremento sostenido de la productividad y la competitividad; potenciar la inversión; promover los cambios en la estructura productiva del país hacia sectores económicos de elevada productividad y competitividad; fortalecer las cadenas productivas, así como a elevar el contenido tecnológico y de valor agregado en la economía nacional, el desarrollo económico y el empleo formal”* (ver artículo 3 del documento adjunto)
 - En el artículo 4 se define el concepto de productividad o productividad total de los factores como *“La relación existente entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de insumos utilizados, incluyendo trabajo, capital y recursos naturales, de tal manera que a mayor productividad se obtiene una mayor cantidad de producción para un mismo nivel de insumos”*.
 - En el artículo 8 se señala que la política nacional de fomento económico y el Programa Especial para la Productividad y la Competitividad deberá incluir políticas de carácter transversal para *“Impulsar la innovación en la planta productiva de la economía nacional, la capacitación de emprendedores y trabajadores y el establecimiento de mecanismos de impulso a la productividad total de los factores”*, políticas de carácter sectorial para *“Favorecer la constitución de cadenas de valor formadas por grandes empresas y MIPYMES, a efecto de incrementar las capacidades tecnológicas y organizacionales de éstas para ser proveedoras de aquéllas; y políticas de carácter regional para “Consolidar*

sinergias y cadenas de valor entre las MIPYMES, organizadas en núcleos productivos o entre ellas y las grandes empresas, para incrementar sostenidamente su productividad y competitividad económica”.

- Las empresas que cuenten con más de 50 trabajadores deberán constituir Comisiones Mixtas de Capacitación, Adiestramiento y Productividad, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y de los patrones, conforme a lo establecido en los artículos 153-E y 153-F de la Ley Federal del Trabajo.

72. El limitado crecimiento de la productividad en México también justifica intervenciones que apuntan precisamente a elevar la productividad de las empresas y, como consecuencia, el salario de los trabajadores.

- Según el informe de McKinsey (2014), entre el 1990 y el 2012, la productividad ha crecido 0.8% al año, encontrándose una diferencia importante entre los dos tipos de economía, la moderna y la tradicional: en las empresas modernas, este crecimiento en la productividad ha sido del orden de 5.8% al año, mientras que en las empresas del sector tradicional ha habido un decrecimiento de **-6.5% al año**. Las empresas pequeñas del sector tradicional en el 2012 era 28% productivas de lo que lo eran en 1999 y 8% de lo que lo eran en el 2009. Los salarios en las empresas del sector tradicional de la economía han caído 2.4 por año entre 1999 y el 2009.
- De otro lado, según el mismo informe, el bono demográfico que ha tenido México durante todos estos años ha empezado a declinar, por lo que se espera que el crecimiento de la fuerza laboral se reduzca de 2% al año a 1.2% hasta el 2025, lo que obliga a la economía mexicana a ser más productiva para mantener y hacer crecer el PBI¹². **Según cifras del BCR, la productividad debería triplicar la tasa de crecimiento observada en el periodo 1990-2012 para llegar a niveles de crecimiento del PBI de 3.5% al año. Para llegar a la meta de 6% de crecimiento del PBI la productividad debería multiplicarse por 4.8%** (más o menos 6 veces lo observado en las pasadas dos décadas).
- Sobre este mismo tema, el Informe “Funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación, Adiestramiento y Productividad” del Instituto de Capacitación, Competitividad y Relaciones Laborales para el Estado de Sonora AC, durante el período 1981 – 2011, el

¹² Considerar que el crecimiento promedio anual del PBI se explica principalmente por una expansión de la fuerza laboral.

crecimiento económico anual promedio en México fue 2.4% mientras que en el caso de la productividad -0.7%¹³.

- A nivel de empresas, el mismo Informe revela que son pocas las empresas que históricamente han realizado mediciones de algunos de sus procesos y que, por lo tanto, están familiarizadas con el concepto y alcance de la productividad. En consecuencia, las empresas no suelen establecer objetivos e indicadores de productividad para mejorar los resultados de sus organizaciones y no cuentan con manuales de procedimientos o de organización; no tienen procesos estandarizados, lo que ocasiona confusión al realizar las actividades.

73. Los objetivos de SIMAPRO también son pertinentes a las prioridades, estrategias y resultados de la OIT y están en concordancia con la promoción de las normas internacionales de OIT

- SIMAPRO está originalmente basado en el diálogo social y gestión de recursos humanos por competencias laborales, conceptos ambos muy vinculados con la esencia misma de la OIT (nos referimos específicamente a la intervención en la industria azucarera). En cuanto al diálogo social, es un medio fundamental no solamente para generar trabajo decente y la promoción de empresas sostenibles en condiciones de libertad, seguridad y dignidad, sino también para promover aspectos relacionados al mundo laboral como la formación, la erradicación del trabajo infantil, la seguridad y salud en el trabajo. No obstante, como se analizará más adelante, en intervenciones posteriores debido a la ausencia de sindicatos, la metodología SIMAPRO se basó más en el diálogo en la empresa y no en el diálogo social de representación. Hay que considerar que la metodología, desde su concepción, no estuvo enfocada a fomentar la libertad sindical ni la negociación colectiva sino a mejorar la efectividad de los procesos y la comunicación al interior de la empresa.

Respecto a la gestión de recursos humanos, los objetivos de la metodología SIMAPRO contribuyen a implementar algunos aspectos de la Recomendación 195 de la OIT sobre el desarrollo de los recursos humanos que subraya la necesidad de crear mecanismos de aprendizaje permanente en las organizaciones. No obstante, como se verá más adelante, el tipo de formación que se ofrece con la metodología SIMAPRO, de muy corta duración y orientada a mejorar aspectos muy puntuales de los puestos de trabajo, sugiere que este tipo de capacitación no sería suficiente para asegurar ganancias sostenibles en términos de productividad ni como un medio para mejorar la movilidad ocupacional al interior de la empresa.

- Durante su segunda etapa, el Proyecto ha estado estrechamente vinculado a tres Country Programme Outcome (CPO) del Plan Trabajo Decente de México:

¹³ La misma fuente destaca que en Chile el PBI creció en el mismo lapso de tiempo a un promedio anual de 4.9% y la productividad 1.1%, en Irlanda 4.2% y 1.9% y en Corea 6.2% y 2.4% respectivamente

- MEX 102: “Mandantes implementan programas basados en competencias laborales, mejoras a la productividad y trabajo decente, particularmente en industria automotriz, azucarera, textil y turística”
 - MEX 126 “Mandantes implementan un Sistema Nacional de Trabajo Seguro, en coherencia con las prioridades nacionales y las orientaciones del C.187”
 - MEX 151 “Mandantes adoptan e instrumentan Programa Nacional para Eliminación del Trabajo Infantil, comenzando por sus peores formas”
- Al contribuir SIMAPRO a los CPO de México también lo hace a los siguientes resultados del Programa y Presupuesto de la OIT.
 - Resultado 2: “El desarrollo de las competencias profesionales aumenta la empleabilidad de los trabajadores, la competitividad de las empresas y la capacidad integradora del crecimiento”.
 - Resultado 3: “Creación de empleos productivos y decentes por empresas sostenibles”.
 - Resultado 6: “Los trabajadores y las empresas se benefician de mejores condiciones de seguridad y salud en el trabajo”

74. Los objetivos de la metodología de SIMAPRO responde a lo solicitado a OIT en la Resolución Tripartita de empresas sostenibles 2007 (mandato de la OIT) y sus objetivos están en plena sintonía con los objetivos de la Agenda Hemisférica de Trabajo Decente 2006 – 2015 para América Latina, especialmente con el de mejorar las condiciones de trabajo y productividad en las actividades económicas en el sector rural. Asimismo, los objetivos de la metodología responden a la necesidad de formación de recursos humanos (Recomendación 195).

75. De otro lado, la pertinencia de contar con herramientas como el SIMAPRO, que puedan apoyar a las PYMES, queda reflejada también en lo señalado en la Recomendación número 189 (1998) sobre la creación de empleos en las pequeñas y medianas empresas: las pequeñas y medianas empresas son un factor esencial del crecimiento y del desarrollo económicos, proveen cada vez más la mayoría de los puestos de trabajo creados a escala mundial y pueden ayudar a crear un entorno propicio para la innovación y el espíritu empresarial.

76. La metodología SIMAPRO, sin embargo, no estaría contribuyendo a implementar los Convenios N° 87, Convenio N° 98, Convenio N° 135 y Convenio N° 154¹⁴.

77. Finalmente, si bien se puede afirmar que es pertinente contar con metodologías que tengan objetivos como los del SIMAPRO, es necesario formular otras preguntas que ayuden clarifiquen si el diseño de la metodología SIMAPRO realmente contribuiría al cumplimiento de estos Convenios y a sus propios objetivos, ¿En qué tipo de empresas?, ¿Bajo qué condiciones?, ¿Qué aspectos deberían por tanto ser mejorados para que responda

¹⁴ Esto último fue resaltado, principalmente, por los funcionarios de ACTRAV.

cabalmente al reto de mejora de la productividad y las condiciones laborales? Estas preguntas buscarán ser respondidas en las siguientes subsecciones del Informe.

Validez del diseño de la metodología

78. En la sección anterior se confirmó que los objetivos que persigue el SIMAPRO son totalmente relevantes para la agenda de desarrollo (Plan Nacional de Desarrollo 2016-2021) planteada por el Gobierno de México y los compromisos que se establecen en la Ley de fomento a la productividad (2015), así como para los objetivos de la propia OIT. Sin embargo, las preguntas de fondo son: **¿El diseño de la metodología SIMAPRO permite alcanzar mejoras en la productividad? ¿Cuáles son los resultados que realmente se alcanzan con los medios propuestos en el diseño? ¿Es factible hacer ajustes al diseño para alcanzar los objetivos originales?**

Los hallazgos de la evaluación interna:

- El SIMAPRO carece de una sólida teoría del cambio que explicita cuál es la relación entre los medios que utiliza la metodología y el objetivo de incremento de la productividad bajo un enfoque de trabajo decente y promoción de empresas sostenibles, lo que implica promover el diálogo social en las estructuras empresariales.
- Hay consenso entre todos los actores entrevistados (Oficina de México, Gobierno, Organizaciones de empleadores, sindicatos, empresas y trabajadores) que el SIMAPRO es una metodología que fomenta una cultura del diálogo directo en el lugar del trabajo, una herramienta comunicacional con enfoque participativo en ciertas materias de particular interés que ayudan a clarificar los objetivos de una empresa a través de una actividad grupal en la que todos participaban para formular propuestas y alcanzar metas grupales.
- Hay insuficiente evidencia para hacer alguna afirmación sobre el efecto de esta metodología en mejoras de la productividad y condiciones laborales, sobre todo porque los indicadores registrados por las empresas miden solo un aspecto de la productividad, la efectividad de los procesos.
- Los resultados encontrados al revisar la documentación sobre el SIMAPRO, proporcionada por la Oficina para los países de México y Cuba, confirma esta afirmación.

79. **En teoría, la metodología SIMAPRO se plantea el objetivo de contribuir a mejorar la productividad de las empresas y las condiciones laborales de los trabajadores. No obstante, desde el mismo diseño de la intervención, se percibe que las herramientas que utiliza (diagnóstico, propuesta, priorización e implementación de mejoras, capacitación y certificación, seguimiento y retroalimentación) están más orientados a mejorar la**

efectividad de los procesos a corto plazo, lo que puede, pero no necesariamente, mejorar los niveles de productividad de la empresa¹⁵.

80. Sobre este punto, cabe resaltar dos aspectos del mensaje que transmiten tanto en la Guía SIMAPRO del 2007 como en diferentes *brochures* y otros medios de promoción y difusión que utiliza SIMAPRO (web, medios sociales, boletines, casos informativos, *brochure*, sistematizaciones, *fact sheets*):

*Al describir la metodología SIMAPRO y sus objetivos, la *Guía* y los medios de difusión sí mencionan las mejoras en productividad: “es un sistema de aprendizaje permanente, está basado en desarrollo organizacional, que tiene como filosofía la participación y comunicación entre diferentes niveles de la organización para mejorar la productividad”. Además señala que “es una herramienta de gestión que promueve un diálogo de trabajo de abajo hacia arriba y un enfoque de comunicación para mejorar el diálogo social, las condiciones de trabajo y la productividad”.

*En cambio, al identificar los beneficios que genera no mencionan las mejoras en productividad: “El SIMAPRO ayuda a cambiar la cultura de trabajo, hacia un ambiente laboral de colaboración y confianza, a partir de una comunicación efectiva y permanente entre gerencia, mandos medios y operarios, orientada al logro de los objetivos de las áreas. Ayuda a uniformar criterios de operación entre todo el personal, alineándolos con la misión, visión y valores de la organización. Facilita el involucramiento en proyectos de calidad, de cambio técnico o de organización” o “Clarifica objetivos y responsabilidades, mejora procesos, genera ahorro de costos, mejora la calidad del servicio o producto, genera ahorro de costos, contribuye al desarrollo profesional del personal, mejora condiciones de trabajo, mejora ambiente laboral”. Si bien esto último sí son dimensiones de la mejora en productividad, es fundamental que OIT tenga claridad sobre cómo define la productividad.

81. Al respecto, los consultores entrevistados coincidieron en que “*SIMAPRO no gestiona productividad*”; en el mismo sentido, el Especialista de Actividades con los Empleadores entrevistado señala que “*el objetivo de SIMAPRO no se corresponde con las herramientas que utiliza, éstas no se enfocan en mejorar la productividad de las empresas*”

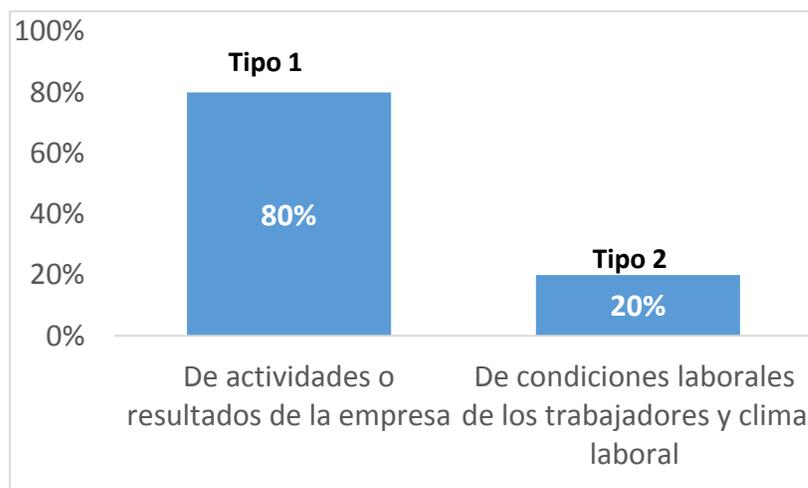
La ausencia de indicadores de productividad también ha sido resaltada por los sindicatos de trabajadores entrevistados (CTM, CROC y UNT), “*quienes entienden la productividad como un medio para incrementar ingresos de trabajadores*. Mencionan que el Contrato - Ley y los contratos colectivos contemplan un modelo de productividad y que, por lo tanto, uno de los indicadores que se deberían contemplar es la existencia de cláusulas de productividad en convenciones colectivas”.

¹⁵ Esta interrogante, como se verá más adelante, solo podría ser respondida con la aplicación de metodología de evaluación de impacto.

82. Desde el diseño, en SIMAPRO la productividad se define como efectividad (que es el logro simultáneo y eficiente de los objetivos en una organización) a pesar que son dos conceptos diferentes. Ante esta definición del diseño de SIMAPRO, no debe sorprender que en la etapa de diagnóstico cuando las empresas deben identificar los indicadores para medir el éxito o no de la intervención de SIMAPRO, la gran mayoría no establezca indicadores de productividad¹⁶. Así, las empresas se enfocan en lograr ahorros o ingresos en el corto plazo, que no necesariamente generan mayores incrementos de la productividad a mediano y largo plazo.

- Para detallar un poco más sobre el tipo de indicadores que utilizan la empresas, se revisó la documentación sobre casos demostrativos de aproximadamente 20 empresas que recibieron SIMAPRO, de los sectores azúcar, PYMES, turismo, ubicadas en Huixtla, Nuevo Vallarta y Chihuahua. Se pudieron identificar dos grandes tipos de indicadores: (1) **Tipo 1**: Aquellos vinculados a las actividades o resultados de la empresa (80% del total de los indicadores revisados) y (2) **Tipo 2**: aquellos vinculados a las condiciones laborales de los trabajadores y al clima laboral (20% del total de los indicadores revisados).

Tipo de indicadores de éxito de las empresas



Fuente: elaboración propia en base a revisión de documentación

En relación al primer grupo de indicadores (**Tipo 1**), **indicadores de actividades o resultados de la empresa**, a su vez se pueden desagregar en diferentes tipos:

¹⁶ Y en los pocos casos que ello ocurre, no resulta claro la relación directa entre las mejoras implementadas y las acciones de capacitación (que son las etapas siguientes al diagnóstico) y las mejoras en productividad.

Ejemplos de indicadores Tipo 1

Productividad: <i>corte de caña, producción diaria por horas hombre en máquinas</i>
Producción: <i>nivel de producción, valor de producción, nivel de producción por área, litro de leche producidos por vaca, número de eventos realizados, kilómetros recorridos por camión</i>
Ventas: <i>variación % ventas respecto al año anterior, # usuarios atendidos, # clientes nuevos, cheque o ticket promedio por comensal o cliente</i>
Satisfacción del cliente: <i>% rechazos, % satisfacción del cliente, % quejas por tardanzas, # quejas por falta de recibos</i>
Calidad en actividades o funciones de la empresa: <i>uso eficiente de agroquímicos, errores en reservaciones de hotel, errores en llenado de comandas, mejora en alimentación del ganado, tasa de curación con el primer tratamiento, % recuperación de envases, % mermas en producto terminados o en materias primas, % mermas en refrescos, kilos sobrantes de comida.</i>
Rapidez en actividades o funciones de la empresa: <i>demoras en atender a clientes en habitación, % producción desfasada, % tiempo en entregar pedidos, días de entrega de prendas, atención inmediata de fugas de red de agua potable</i>
Costos en actividades o funciones de la empresa: <i>costos de distribución por unidad de reparto, costo de producción por tipo de producto, ahorro en compras de insumos</i>
Empleos generados: <i>nuevos empleos formalizados</i>

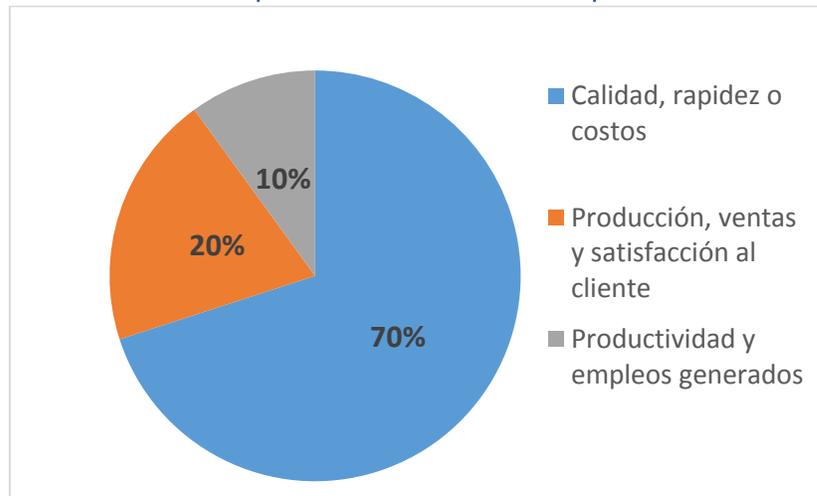
Nota:

80% del total de indicadores de las empresas según la información proporcionada por el propio equipo de la OIT México.

Elaborado propia en base a información proporcionada por la Oficina de OIT México

La mayoría de estos indicadores (aproximadamente el 70%) son de calidad, rapidez o costos. En segundo lugar están los indicadores de producción, ventas y satisfacción al cliente (aproximadamente el 20% o 25%), y finalmente los indicadores de productividad y empleos generados (aproximadamente 5% a 10%). Los indicadores de calidad y rapidez pueden contribuir a mejorar el valor de los indicadores de producción, productividad, ventas y satisfacción al cliente; en tanto los indicadores de costos pueden contribuir a mejorar la utilidad de las empresas.

Composición de los indicadores Tipo 1



Fuente: Elaborado en base a información proporcionada por la OIT México

En relación a los indicadores **Tipo 2**, condiciones laborales y clima laboral, también se pueden desagregar en diferentes tipos:

N°	Indicadores Tipo 2
1	Salario promedio por trabajador
2	# accidentes, personal con uniforme y equipo de seguridad
3	Ausentismo injustificado, puntualidad, rotación de personal
4	Índice de limpieza y orden (vía checklist de variables), % de empleados motivados, índice de trabajo en equipo (en ambos casos vía encuestas de percepción)

Más del 90% de estos indicadores están referidos a las últimas tres categorías, y solo entre 5% y 10% al salario promedio del trabajador.

83. Uno de las referencias bibliográficas más relevantes para el diseño del modelo SIMAPRO es, de acuerdo a su coordinador, el Manual de metodología, medición y mejoramiento de la productividad. Guía Práctica de Aplicación del Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional (2000). Este Manual propone tres categorías de indicadores: económico financieros (entre los cuáles se encuentran indicadores de productividad), de gestión de procesos (donde también aparecen indicadores de productividad), y de gestión de recursos humanos. Haciendo un comparativo entre esta clasificación de indicadores y la que se propone en el punto 2 de este documento, se observa que los indicadores que utilizan las empresas SIMAPRO corresponden a indicadores de gestión de procesos y de gestión de recursos humanos y no a indicadores de productividad o económico financieros.

84. El Manual de INFOTEP plantea tres categorías de indicadores:

- a. Económico financieros

- i. Desempeño en procesos de producción: por ejemplo, *utilidades / activos, utilidades / ventas, costo de producción / valor de ventas de la producción, costos laborales / valor de ventas de la producción, valor de ventas de producción / trabajadores en producción, costos laborales de producción / horas de producción trabajadas*
 - ii. Desempeño de activos: *activos en operación / 1000 pesos de ventas*
 - b. Gestión de procesos
 - i. Indicadores de planta: por ejemplo *disminución de tiempo muerto del equipo y maquinaria, reducción del consumo de materiales, reducción de lead times, reducción de mano de obra por unidad de producto, aumento de la producción física por hora / persona ocupada*
 - ii. Indicadores complementarios: por ejemplo *mejora en la entrega de proveedores, reducción de lead times entre departamentos, mejora en relación con clients, mejora en relación costo beneficio*
 - c. Gestión de recursos humanos

85. Al comparar el diseño de SIMAPRO con el de SCORE se observa que ambos apuntan al mismo objetivo de mejorar productividad y las condiciones laborales, que ambos plantean que su intervención en empresas debería redundar en resultados vinculados a mejoras en gestión de procesos (calidad, rapidez, costos) y en gestión de recursos humanos, y que en ambos casos los indicadores están vinculados principalmente a estas mejoras en gestión y no tanto a las mejoras en productividad o en los indicadores económicos financieros (para seguir la clasificación propuesta por INFOTEP)

Los indicadores clave para medir el desempeño utilizados por SCORE son los siguientes:

- *# Reuniones por mes del EME (Equipos de mejoras empresariales)*
- *# Planes de mejoras completados*
- *# Prácticas sensibles al género*
- *# Sugerencias de los empleados*
- *% Cambio en las quejas/reclamos recibidos*
- *% Cambio en las tasas de defectos*
- *% Cambio en el uso de energía por unidad de producción*
- *% Cambio en el ausentismo*
- *% Cambio en la rotación laboral*
- *% Cambio en la accidentabilidad laboral*
- *% Cambio en el salario por trabajador*
- *Estimado del costo-ahorro (moneda local)*

Hallazgo

La metodología no cuenta con guías, manual de formadores, protocolos, que hayan sido revisados y aprobados por los departamentos técnicos de la Sede. El control de calidad de estos productos ha recaído enteramente en el equipo de consultores externos de la Oficina de México, lo que finalmente produjo una excesiva personalización de la herramienta.

- **En la primera etapa de SIMAPRO, que se implementó en los ingenios azucareros, los principales instrumentos desarrollados fueron: (1) Guía metodológica SIMAPRO (2007), (2) Guías de autoaprendizaje con base en competencias- GAEC, (3) Plataforma electrónica para registro y seguimiento de indicadores, y (4) Estándar de competencia para consultor SIMAPRO (establecida por CONOCER).**

86. Las GAEC son herramientas de capacitación laboral para adultos, cuyo objetivo es orientar, desarrollar y evaluar aprendizajes. Incluye tres partes: (a) Autoevaluación, (b) Explicación (“propuestas de mejora” para solucionar las debilidades detectadas), y (c) Evaluación (de lo aprendido durante el proceso, se realiza al estar trabajando, y lo hacen tanto los jefes como los propios trabajadores)

87. Estas GAEC surgen en el marco de un Proyecto de OIT en México “Más y mejores empleos para mujeres” (2002) en el sector de la confección, ante la necesidad de contar con material de formación de uso práctico, fácil de entender, para personas de niveles de escolaridad baja, orientado a mejorar la productividad y condiciones de trabajo, y adaptable a contextos diferentes de las empresas. Las primeras GAEC se hicieron para esta industria de la confección de México, luego se aplicaron en República Dominicana y en Chile. En la primera etapa de SIMAPRO, estas GAEC fueron adaptadas al contexto de la industria azucarera.

88. **Sin embargo, de acuerdo a lo mencionado por las personas entrevistadas de ACTEMP, estos instrumentos no fueron validados ni revisados por ningún departamento técnico y, por lo tanto, no se pudo garantizar que estos instrumentos adaptados cumplen con todos los estándares de calidad que debería tener una herramienta de este tipo¹⁷.**

- **Otra limitación del SIMAPRO es que no se logró desarrollar una Guía de formación de formadores (en las dos primeras etapas de la implementación de SIMAPRO no hubo**

¹⁷ Según lo señalado por el Especialista de ACTRAV, Oscar Valverde, las Guías GAEC tienen debilidades técnicas al enfocarse, entre otras cosas, a ofrecer una oferta de servicios de capacitación fragmentando los puestos de trabajo en distintas tareas. Además, según señala, no incluye ninguna cápsula sobre el enfoque de trabajo decente y/o temas sindicales y solo resaltan las habilidades laborales para la mejora del desempeño, pero no habilidades sociales vinculadas con el trabajo y la promoción profesional orientada al bienestar social, o a la conciliación de la vida laboral y familiar, o a detectar y erradicar factores de discriminación (C.111).

guías y luego sí se han desarrollado pero más que guías son formatos o sesiones de trabajo) ni un Manual para los participantes en las empresas, y tampoco un protocolo que guíe la instalación de Comités y para garantizar una representación independiente de los trabajadores que participan.

- En la segunda etapa de SIMAPRO, los instrumentos que se habían desarrollado fueron adaptados a empresas de otros sectores y tamaños (PYMES), pero esta adaptación de los instrumentos se hizo (tal como ocurrió con el diseño original del SIMAPRO) sin la supervisión de los departamentos técnicos de la sede ni de los especialistas de la Región. Esta adaptación de los instrumentos por un lado permitió ampliar el alcance de la intervención de SIMAPRO (a más empresas, a más sectores, a más Estados) pero a su vez generó menor control y gestión de la aplicación de estos instrumentos por parte de la OIT; es decir, se ha logrado un “escalamiento pero sin sello OIT”

89. Si bien recibieron apoyo metodológico de OIT, los instrumentos en el sector PYMES fueron adaptados por la empresa consultora ICAM, lo cual no favorece la institucionalización del SIMAPRO. Además no hay claridad sobre bajo qué reglas los consultores pueden hacer uso de la metodología, y en ello influyen hechos como que el material se ubica en un dominio que no es de OIT (www.oitsimapro.org), que se le pidió a ICAM que retire el logo de OIT que tenían en la página junto a SIMAPRO, y que el código de ética / conducta OIT es un poco confuso sobre estas reglas que rigen el trabajo de los consultores ya que declara que OIT es titular de los derechos de autor de la metodología SIMAPRO y que concede al consultor el derecho no transferible de utilizar la metodología SIMAPRO, pero señalando que el consultor realizará tareas autorizadas solo a su propio nombre, sin actuar a nombre de OIT, y que la OIT no será responsable ante los clientes del consultor SIMAPRO de los errores que éste pueda cometer.

Logros (efectividad de la intervención)

90. Los resultados de SIMAPRO que a continuación se presentan se dividen en las siguientes categorías:

- ✓ **Resultados asociados a la cobertura de la intervención** (número de empresas, número de capacitados, número de mejoras implementadas).
- ✓ **Resultados asociados a los efectos de la intervención en las empresas.**
- ✓ **Resultados asociados a los efectos de la intervención en las condiciones laborales de los trabajadores**

Si bien se han consultado diferentes fuentes de información, ninguna presenta los resultados consolidados de toda la intervención de SIMAPRO (incluyendo las diferentes etapas y los diferentes sectores). Por lo tanto, se está utilizando aquellas fuentes que permiten presentar al menos resultados consolidados de alguna etapa o de algún sector de actividad:

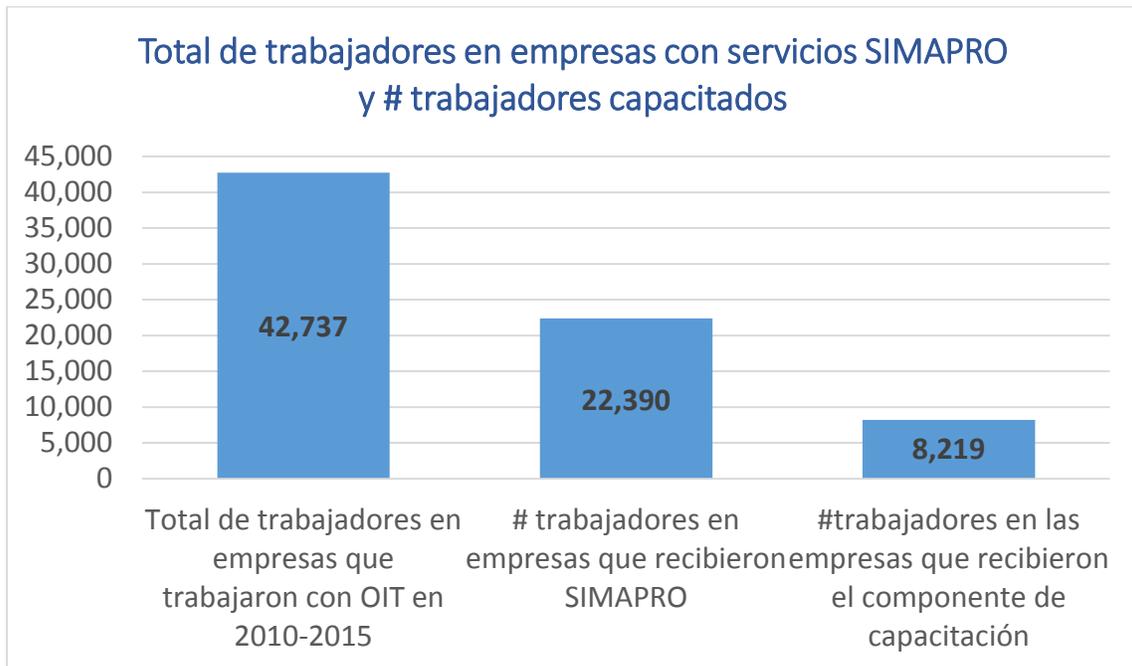
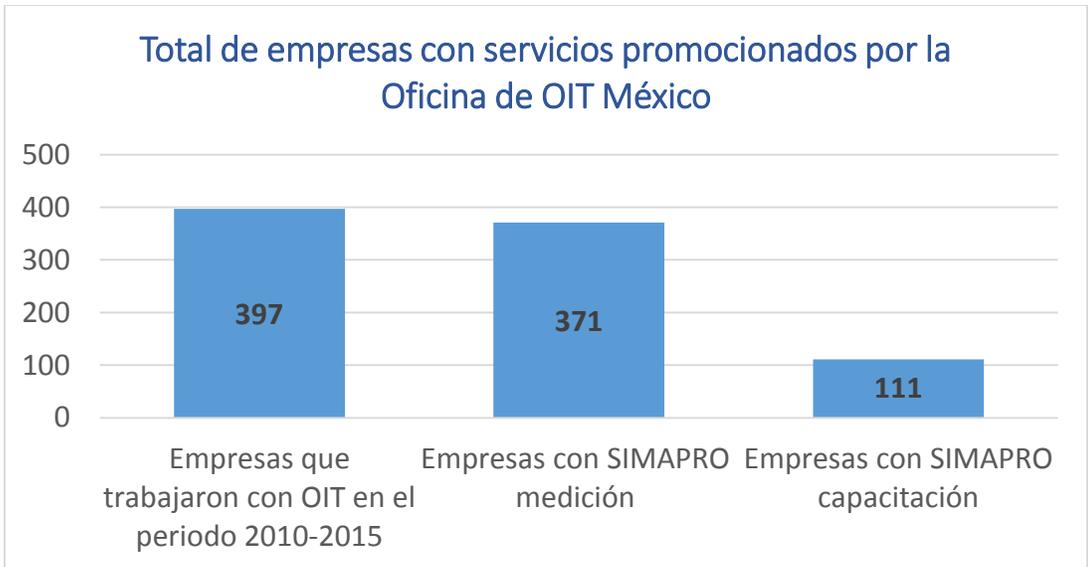
- ✓ Documento - “Informe de Evaluación Final de SIMAPRO” (2013).
- ✓ Documento - “La formalización y generación de empleo en el sector PYME de México” (2015).
- ✓ Documentos sobre casos demostrativos de aproximadamente 20 empresas que recibieron SIMAPRO, de los sectores azúcar, PYMES, turismo, ubicadas en Huixtla, Nuevo Vallarta y Chihuahua.
- ✓ Base de Datos de 397 empresas que recibieron SIMAPRO, proporcionada por la Oficina de OIT-México.

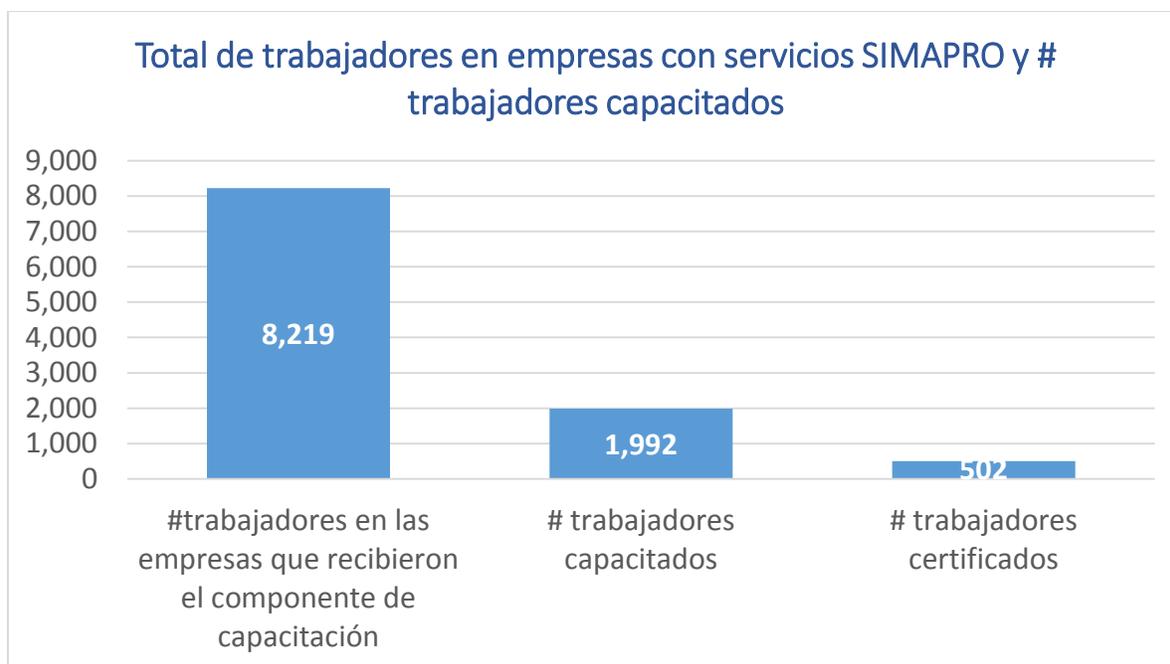
Nota: Cabe resaltar que en todos estos casos, se está asumiendo que la información que proporcionan estas fuentes es correcta, ya que no era el objetivo de la presente investigación validar las mismas.

91. Resultados asociados a la cobertura de la intervención. 371 de las 397 empresas¹⁸ SIMAPRO han recibido el componente de MEDICION (es decir, casi el 95%), y 111 han recibido el de CAPACITACION (es decir, casi el 30%), básicamente las empresas azucareras y de turismo y principalmente a través de las GAEC¹⁹. Esta capacitación fue brindada a 1,992 trabajadores, cifra que representa aproximadamente el 25% del total de trabajadores de estas 111 empresas. Finalmente, los trabajadores certificados han sido 502, es decir, aproximadamente la cuarta parte de quienes fueron capacitados.

¹⁸ Esto incluye las empresas que implementaron el modelo SIGPROL entre el 2012-2013

¹⁹ Los trabajadores de empresas azucareras se capacitaron en las GAEC “Seguridad y salud en el trabajo y conservación del medio ambiente”; “Trabajar con sistemas de calidad y con normas de seguridad alimentaria” “Generar valor económico y social a los Grupos de Interés de la Organización”, “Trabajar en Equipo”, mientras que los de empresas de turismo Realizar el lavado de ropa en proceso industrial con calidad, eficiencia y seguridad” y “Realizar la limpieza de cocinas en hotelería con calidad, eficiencia y seguridad”





Fuente: Base de Datos de 397 empresas que recibieron SIMAPRO, proporcionado por OIT

92. En la primera etapa de intervención de SIMAPRO las 14 empresas azucareras participantes implementaron **199 mejoras**. Respecto a la segunda etapa de intervención, durante el período 2011 – 2013 las 12 empresas azucareras participantes implementaron **650 mejoras**; las 144 PYMES participantes implementaron **5,149 mejoras**; y las 12 empresas de turismo participantes implementaron **80 mejoras**. **El número de mejoras implementadas por empresa es mucho más alto en las PYMES porque es más fácil aplicarlas ahí que en las empresas de azúcar y turismo.**

Etapa 1 SIMAPRO – Total de mejoras implementadas por 14 empresas azucareras	199
Etapa 2 SIMAPRO – Total de mejoras implementadas por 12 empresas azucareras	650
Etapa 2 SIMAPRO – Total de mejoras implementadas por 104 PYMES	5,149
Etapa 2 SIMAPRO – Total de mejoras implementadas por 12 empresas de turismo	80

Fuente: Documento - "Informe de Evaluación Final de SIMAPRO" (2013)

93. *Resultados asociados a los efectos de la intervención en las empresas* (aproximación cuantitativa). De acuerdo al "Informe de Evaluación Final de SIMAPRO" (2013), se cuenta con abundante información, a nivel de cada empresa, respecto a los efectos positivos de la intervención en términos de:

- d. Reducción de costos de compras, costos de producción, gastos en recursos (energía, agua, gasolina, papelería, telefonía).
- e. Reducción de tiempos de producción, atención, entrega, servicios.
- f. Reducción de pérdidas, desechos, mermas.
- g. Incremento de rendimientos por trabajador, por hora trabajada.
- h. Mayor eficiencia en compras (volumen, escala), en cobranza (reducción de cartera vencida) y en ventas (venta de productos obsoletos, sub productos).

No obstante, **esta información es reportada por la misma empresa o por el consultor SIMAPRO designado a la empresa, lo cual le puede restar neutralidad y hasta confiabilidad**, respecto a si lo hubiera realizado un tercero (aunque esto último hubiera significado un costo mayor en el monitoreo y supervisión de los avances).

94. **En cambio, es mucho menos frecuente que la información de cada empresa dé cuenta de efectos significativos en términos de productividad, producción y ventas.** Una de las razones, ya mencionadas en una sección precedente del primer informe, es que al inicio de la intervención es poco común que se identifiquen indicadores de productividad, producción y ventas.
95. El “Informe de Evaluación Final de SIMAPRO” (2013) revela que en el sector azucarero, a nivel de todos los ingenios que participaron en SIMAPRO, entre la zafra 2007 / 2008 y la zafra 2012 / 2013 se incrementaron las toneladas de caña por hectárea (11%), los kilos de azúcar por hectárea (10%), la producción de azúcar total (20%), y se redujeron el porcentaje de tiempo perdido (22%) y especialmente los litros de petróleo consumidos en fábrica por tonelada de caña (74%); pero el hecho que estos valores sean muy similares cuando se consideran los 58 ingenios que conforman el sector revela que estos impactos no pueden ser atribuibles únicamente a la intervención del Proyecto pero sí se puede afirmar que contribuyeron.
96. *En cuanto al impacto financiero de la intervención de SIMAPRO*, los Comités SIMAPRO en cada empresa documentaban mensualmente aquellos conceptos susceptibles de ser cuantificados en términos monetarios y que puedan identificarse como efecto directo del SIMAPRO (por ejemplo, ventas adicionales, recuperación de cartera, disminución de merma y desperdicios). Así, se tienen las siguientes estimaciones de la **rentabilidad de la intervención**:
- i. 205% en las 40 primeras empresas PYMES, de acuerdo al “Informe de Evaluación Final de SIMAPRO” (2013)
 - j. 258% en las siguientes 104 empresas PYMES, de acuerdo a “La formalización y generación de empleo en el sector PYME de México” (2015).
 - k. En las 20 empresas cuyos casos demostrativos se analizaron las rentabilidades también son muy altas, oscilando entre 200% y 400%.

Estas cifras de rentabilidad son bastante altas, aunque por la forma de cálculo estaría sobre estimando los efectos de la intervención: en primer lugar porque al calcular los beneficios (el numerador para calcular la rentabilidad) no se está considerando que los efectos positivos también puede explicarse por otras acciones de la empresa y/o situaciones del entorno; y en segundo lugar porque al calcular los costos (el denominador para calcular la rentabilidad) es posible que solo se esté incluyendo el costo de la implementación de las mejoras que, por definición, suelen ser bajos²⁰.

97. **Resultados asociados a los efectos de la intervención en las empresas (cualitativo).** Tanto en las entrevistas sostenidas para esta investigación como en los informes y casos demostrativos revisados, se recoge que la intervención SIMAPRO ha generado otro tipo de efectos, más difíciles de cuantificar. El “Informe de Evaluación Final de SIMAPRO” (2013) menciona que las entrevistas realizadas y las encuestas de satisfacción aplicadas a una muestra de trabajadores de las empresas SIMAPRO, revelan que la intervención habría mejorado las competencias genéricas de los trabajadores (autoestima, confianza, sentido de pertenencia e identificación con su organización), lo cual, a nivel de empresa, ha redundado positivamente en una mayor comunicación entre áreas y en que se haya desarrollado una “cultura de identificación y medición de indicadores”, lo cual es indispensable para tomar mejores decisiones.
98. En los 20 informes de casos demostrativos consultados, también se reportan efectos de la intervención vinculados a las competencias de los trabajadores y al clima laboral. En cuanto a lo primero, se destacan las mayores competencias para los propietarios (delegar, toma de decisiones con información), líderes de unidad (dirección, medición y análisis de productividad, atención a clientes) y colaboradores (trabajo equipo, comunicación). Y respecto a lo segundo se destacan las mejoras en trabajo en equipo, comunicación, limpieza, orden, organización, compromiso, motivación, responsabilidad, creatividad, aprovechamiento de recursos.
99. Respecto al clima laboral, el Informe “Formalización y generación de empleo en el sector PYME de México” (2015) da cuenta que en el segundo grupo de 104 PYMES SIMAPRO más del 60% de las empresas mejoraron su índice de clima laboral y que el promedio del índice de clima laboral en las 104 MYPES pasó de 63% a casi 68%, siendo las dimensiones en las que se registró un mayor crecimiento las de aprendizaje, participación y compensación.
100. **Resultados asociados a los efectos de la intervención en las condiciones laborales de los trabajadores.** Algunas empresas reportan que han implementado un sistema de reconocimiento y compensación por productividad a los trabajadores (individual o por equipos). En función del cumplimiento de sus metas, el trabajador o la empresa puede recibir pagos en efectivo, productos de la empresa, reconocimientos públicos, descuentos en consumo, días de descanso pagados, pago de un día extra de sueldo, entre otros. De los 20 casos demostrativos revisados, aproximadamente la mitad de las empresas reportaron que han implementado este sistema.

²⁰ Los criterios de priorización para que una mejora propuesta sea implementada son precisamente su alta viabilidad de concreción y su bajo costo.

101. En relación a las condiciones laborales, se ha encontrado evidencia del efecto positivo de SIMAPRO en las condiciones de salud y seguridad en el trabajo en las empresas azucareras (en este sector la intervención incluyó SIMAPRO y además el componente SAFEWORK).

Indicadores	Ingenios SIMAPRO	Ingenios NO SIMAPRO
Tasa de accidentes	Se redujo de 7 a 4 entre 2010 y 2014	Se redujo de 7 a 5 entre 2010 y 2014
Promedio de días de incapacidad por accidente	Se redujo de 55 a 25 entre 2010 y 2014	Se redujo de 40 a 25 entre 2010 y 2014

Fuente: Documento "Tasa de accidentabilidad en la industria azucarera"

En las fuentes revisadas, **prácticamente no se ha encontrado evidencia sobre mejoras en el salario de los trabajadores**. En cuanto a la **generación y formalización de empleos** se ha encontrado una sola referencia, el Informe "La formalización y generación de empleo en el sector PYME de México" (2015), que en relación al segundo grupo de 104 PYMES SIMAPRO menciona que generaron un promedio de 1.8 empleos por empresa en un período de 6 meses. No obstante, es necesario mencionar que ninguna parte del documento se menciona cómo se verifica la formalización de esos trabajos, ni si se hizo seguimiento o no a los mismos²¹

102. Limitaciones de un eventual estudio sobre efectos de SIMAPRO

103. Si se quiere tener una visión más clara sobre los efectos del SIMAPRO una de las tareas pendientes es agregar a nivel global o al menos de cada sector (azúcar, turismo, PYMES) la información que existe a nivel de empresa. No obstante, cabe resaltar al menos tres limitaciones de realizar esta tarea:

- Existen pocos indicadores vinculados a productividad, producción y ventas.
- La información disponible es la que reportan las empresas, lo cual, por un lado puede resultar insuficiente pues no siempre tienen el tiempo para reportar con el detalle que se desea para hacer una ponderación más acabada y por otro, al ser esta información transformada al formato de indicadores y reportada únicamente por el consultor SIMAPRO, lleva implícito potenciales conflictos de interés sobre todo en el indicador clave, tasa interna de retorno (TIR), ya que su éxito o fracaso podría afectar la continuidad de la relación laboral entre la empresa y el consultor..
- Si bien las empresas realizan seguimiento periódico (diario, semanal, mensual) al cumplimiento de los valores y metas de sus indicadores, y presentan esta información en sus reportes, una particularidad es que las metas están expresadas en "valores o puntos ancla" y en "valores o puntos de efectividad" (que son conceptos de la metodología

²¹ En otras palabras, no se señala si los trabajadores fueron integrados a la seguridad social, por cuanto tiempo, con qué sueldo base. Esto impide valorar cuan sostenible fue esa "formalización". Asimismo, no se encontraron herramientas auxiliares para registrar y documentar estos y otros datos esenciales para constituir una base de información probatoria.

SIMAPRO). Si bien esto es útil para poder visualizar qué tan cerca o lejos se está de la meta (el rango posible oscila entre -100 y +100 puntos) y para homogeneizar la unidad de medida de los indicadores (y por lo tanto facilita la interpretación de los resultados al interior de la empresa), no lo es cuando se quiere hacer una evaluación de los efectos o impactos del SIMAPRO en las empresas, ya que los reportes de las empresas no presentan los datos absolutos²².

- La carencia de un grupo de control no permite estimar qué tanto de estos efectos podrían ser atribuibles específicamente a la intervención del Proyecto y qué tanto se explican por factores externos.

Eficacia de la gestión

104. Es necesario analizar la gestión del SIMAPRO en México por etapas. Se identifican 3 etapas: (1) SIMAPRO implementado en ingenios azucareros en el marco del Plan Rector, (2) escalamiento del SIMAPRO en las PYMES y sector turismo a través de una red de consultores privados (financiamiento del Ministerio de Economía y de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social); (3) implementación del SIMAPRO bajo el objetivo de incidir no sólo en la mejora de la productividad sino también de la formalización del trabajo en las empresas formales.
105. **Etapa 1.** La primera etapa se inicia en Agosto del 2007, fecha en la que la Cámara Nacional (CNIAA) y el Sindicato Nacional de la Industria Azucarera (STIASRM) llegaron a un *“Acuerdo para la Modernización Integral de la Industria Azucarera en su Aspecto Laboral”* que formaba parte integral del **Nuevo Contrato Ley del Sector** (marco normativo dado por el Estado) que entró en vigor en las mismas fechas. Este Acuerdo se dio en el marco de la implementación del Tratado de Libre Comercio entre EEUU y México. En la negociación colectiva del 2008 se acordó un reglamento de aplicación del Acuerdo, a través de un **Plan Rector**, donde se especificaron mecanismos, funciones y herramientas, con referencia explícita al objetivo del Trabajo Decente y al Sistema de Medición y Avance de la Productividad (SIMAPRO).
106. La CNIAA y el STIASRM solicitaron asistencia técnica a la OIT para la instrumentación de este Acuerdo que se materializó en un primer proyecto con fondos RBSA, *“Proyecto de Modernización Laboral de la Industria Azucarera en México”*. Se asignaron un total de **US \$ 607,000.00** para ejecutarse entre noviembre 2008 y marzo 2010.
107. Durante este periodo, **la Oficina de OIT México tuvo todo el control de la implementación de la herramienta SIMAPRO** en estrecha coordinación con la Cámara y los sindicatos de la industria azucarera. Hubo una co-gestión de la herramienta a través de la conformación de Comisiones tripartitas en los ingenios. El Proyecto se gestionó de forma integrada con la Oficina de OIT para los países de México y Cuba. Se conformó un equipo con el coordinador líder, Leonard Mertens, quien asumió las funciones de dirigirlo en lo técnico y

²² Por ejemplo, ante un indicador de producción como kilómetros recorridos por camión, en los reportes se dice que se pasó de punto de efectividad 40% a 70%, pero no se dice que se pasó de 25,000 km a 35,000 km. Sin embargo, para calcular los puntos de efectividad, la empresa debe haber utilizados los valores absolutos, y por lo tanto esta última información existe, aunque no se presente en los reportes.

en lo estratégico, y de una coordinadora técnica y administrativa, Mónica Falcon, que se responsabilizó de roles gerenciales, operativos, técnicos (propios de la intervención) y también administrativos. La puesta en marcha del SIMAPRO se realizó con el apoyo de 7 consultores formados en la metodología PROMES. En esta etapa el SIMAPRO se implementa conjuntamente con otras metodologías de la OIT como SOLVE y SAFEWORK debido a los problemas de salud y seguridad ocupacional observados en la industria azucarera como parte del diagnóstico inicial. Con estos fondos se llegó a **8 ingenios azucareros** a un total aproximado de **5000 trabajadores**, los que fueron beneficiados con la implementación de esta metodología.

108. **Etapa 2.** La segunda etapa se da entre noviembre del 2011 y noviembre del 2013. Se buscó ampliar el ámbito de aplicación de la SIMAPRO a través de una red de consultores privados, en la que juega un papel preponderante una firma consultora, ICAM, bajo ciertas condiciones (ver sección sobre la red privada de consultores SIMAPRO). Esta decisión responde a una estrategia adoptada por los funcionarios de la Oficina de OIT para países de México y Cuba con el propósito del escalamiento de la metodología.
109. En esa etapa la OIT invirtió **USD 840,000.00** (\$450,000 Fondos RBSA y el resto de Asignación RBTC y XBTC). En esta etapa de ampliación del ámbito de aplicación de la metodología SIMAPRO se decidió apoyar a una empresa consultora, ICAM (según se señaló por la experiencia certificada²³), a fin de cubrir una “potencial” demanda generada por los fondos de la Secretaría de Economía y la Secretaría del Trabajo y la Secretaría de Economía destinados a brindar servicios a las PYMES. El apoyo implicó participación del equipo de la Oficina de la OIT para los países de México y Cuba en la formulación del proyecto que debió presentar la firma ICAM a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En una primera etapa, a través de una bolsa de recursos ofrecido por la Secretaría de Economía (se beneficiaron a 100 PYMES y se invirtieron aprox USD \$ 138,000.00) y luego, en el 2013, a través del programa PAP (Programa de Apoyo a la Productividad) financiado por la Secretaría del Trabajo se logró beneficiar a 120 PYMES más con una versión reducida del SIMAPRO, el SIGPROL, que tenía una implementación de 3 meses.
110. **Etapa 3.** La última etapa identificada es la que va desde diciembre del 2013 hasta la fecha. Las actividades más importantes se dan a partir de la puesta en marcha de la iniciativa piloto *“Construyendo Desarrollo. Empleo y Trabajo Decente en Chiapas, Guerrero y Oaxaca”*²⁴. Esta intervención piloto tiene 5 áreas: (1) productividad y trabajo decente, (2) construcción de un

²³ Por CONOCER

²⁴ El 27 de noviembre de 2014, la Presidencia de la República anunció el “Plan por un México en Paz con Justicia y Desarrollo”. En este marco, se estableció de manera específica un “Plan para el Desarrollo del Sur”, con el objetivo de combatir la pobreza estructural e impulsar el desarrollo económico y social en los Estados de Chiapas, Guerrero y Oaxaca. En las mismas fechas, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) solicitó la asistencia técnica de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), para diseñar e implementar una iniciativa piloto, con fines de combatir la pobreza y contribuir a crear las condiciones para un desarrollo sostenible, centrado en el empleo y el trabajo decente, particularmente de las y los jóvenes. Ver Anexo con Ficha de Proyecto “Estrategia de Formalización de Empleo- Plan Sur”. Esta ficha fue remitida por Cristian Castillo, Directora de Estudios y Políticas de Seguridad Social.

sistema de aprendizaje (formación dual para los jóvenes), (3) identificación-desarrollo y certificación de competencias laborales, (4) concertación de acuerdos de regulación para trabajadores migrantes y (5) protección de los derechos de la infancia y eliminación del trabajo infantil, e involucra a los Gobiernos de los Estados, las Secretarías del Trabajo, Hacienda, Educación, Desarrollo Social y Turismo, así como organizaciones de empleadores, trabajadores y la sociedad civil. Específicamente, en el mes de Abril del 2015 se logró la incorporación de la COPARMEX a la propuesta piloto. En esta nueva etapa de ampliación del ámbito de la aplicación de la metodología SIMAPRO se esperaba que OIT retomara el control de la implementación de la herramienta a través de un trabajo conjunto con la COPARMEX. Los consultores fueron seleccionados entre la OIT y la COPARMEX. Según señaló el Especialista de Actividades con los empleadores, la OIT participó poco en el proceso de selección. La capacitación fue financiada con fondos RBSA recibidos por la Oficina de México, en un pequeño porcentaje con fondos de los empresarios²⁵. Se apostó por un enfoque que formara y empleara consultores propios de las Organizaciones de Empleadores.

111. Según se mencionó durante la entrevista con la Directora de Estudios y Políticas de Seguridad Social de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, a febrero 2015 se habían formado en Chiapas 16 consultores, en Oaxaca 34, Guerrero 29, en Ciudad de México 31. Según mencionó la funcionaria, la OIT fue responsable de la formación, en coordinación con la COPARMEX que fueron quienes lanzaron la convocatoria. No obstante haber recibido la formación estos consultores aún no se encontraban certificados. El paquete de servicios SIMAPRO ofrecido a los empresarios en el marco del Plan Sur tiene un costo de USD \$ 2500 e incluye el acompañamiento de un consultor a una empresa durante 6 meses para la aplicación del SIMAPRO. Los empresarios realizaban un pequeño co-pago. Uno de los principales criterios empleados para seleccionar las empresas era que formen parte de la cadena del sector turismo.
112. Derivado del Proyecto Plan Sur, la COPARMEX ha presentado un proyecto para dar seguimiento a los trabajos que se han desarrollado. Este proyecto se presentó recientemente al Gobierno Federal Mexicano para obtener fondos del Instituto Nacional de Desarrollo Empresarial Mexicano- INADEM.

Consolidación del diálogo social

Hallazgo:

La implementación del SIMAPRO en la etapa de expansión hacia las PYMES (a partir del 2012) ha enfrentado fuertes debilidades a nivel de la gestión de la herramienta. En un inicio la metodología se implementó en los ingenios azucareros, en el marco del plan rector, con un claro enfoque bottom-up. Cuando la metodología se expandió a las PYMES el modelo se desvirtuó por la falta de protocolos para instalar el diálogo social representacional en la empresa. Si bien

²⁵ Según señaló el Especialista de actividades con los empleadores, en esta etapa se logró involucrar a la COPARMEX gracias al trabajo arduo del Especialista y no tanto a un trabajo realizado por la Oficina de México.

se logró fomentar la comunicación entre los actores de la empresa, el diálogo se instaló de manera top-down ya que la determinación de metas de los indicadores de efectividad e incluso metas para el reparto de ganancias bajo la modalidad de bonos de compensación o mejoras salariales, eran acordados entre el gerente y el líder del grupo elegido por los propios empresarios. El sistema de estímulos e incentivos en muchos casos es lo que la empresa quiera otorgar reconocimientos en productos o servicios de la propia empresa, días de vacaciones, o en premios personales de muy modesto costo (entradas para cines, etc)²⁶.

113. La promoción del diálogo social y la participación activa de los trabajadores y sindicatos está prevista desde el diseño original de la metodología SIMAPRO.

- Respecto a la promoción del diálogo social en sus documentos de diseño SIMAPRO hace explícito que busca impulsar el diálogo de saberes entre la gerencia, mandos medios, personal operativo y sindicato, y facilita compromisos mutuos para mejorar la productividad, las condiciones de trabajo y la equidad en las organizaciones.
- En cuanto a la participación de sindicatos, *en la Guía SIMAPRO (2007)* se identifica como uno de los actores involucrados en la gestión a los sindicatos, explicando que “la implantación del SIMAPRO significa un cambio en la cultura de la organización del trabajo, razón por la cual la participación del sindicato es requerida para que el proceso camine de manera balanceada”. Refiere además que la función concreta de los sindicatos es validar el SIMAPRO en cuanto al manejo de las juntas de retroalimentación y a las mejoras generadas en el ámbito de las condiciones laborales, y motivar a los trabajadores a que participen en el proceso.

114. Durante la primera etapa de SIMAPRO (2007 – 2010), la implementación de SIMAPRO surge por una demanda tripartita, y se logró instalar una estructura de gestión y gobernanza que promocionó e instaló el diálogo social (no solo como medio sino como fin mismo de la implementación de la metodología) en 3 niveles: (1) entre la cúpula sindical y la empresarial, (2) al interior de los grupos empresariales, en el marco de la implementación del Plan Rector, y (3) apoyando la conformación de los Consejos Mixtos Locales de Modernización. Estos Consejos favorecen el ejercicio de diálogo social entre los factores de la producción, en favor de la transformación y el fortalecimiento de la industria azucarera.

115. En la segunda etapa (2011 – 2013) se continuó con la implementación en los ingenios azucareros pero por la presión de escalamiento hacia otros sectores como PYMES, se limita la participación de los sindicatos porque la mayoría de las empresas que participaron en

²⁶ En las visitas realizadas en Chihuahua y en Ciudad de México, así como en la documentación revisada, no se pudo constatar que hubiesen pactos de productividad, o acuerdos equitativos de reparto de utilidades salvo en empresas con sindicatos.

esta segunda etapa no tenían sindicatos y, por lo tanto, se debilita el diálogo social de representación.

- En SIMAPRO, el diálogo social se lleva a cabo en el lugar de trabajo; en empresas grandes (como los ingenios azucareros o como algunas de las empresas de turismo en Bahía de Banderas) se establecían comités directivos bipartitos, con participación de la gerencia y sindicato²⁷. . En cambio, en las PYMES por lo general las empresas no tienen sindicatos y en esos casos, la metodología SIMAPRO plantea nombrar a un representante de trabajadores, pero no queda claro cómo se elige este representante que negocia con empleadores y si realmente representa de manera independiente los intereses de los trabajadores.
- De acuerdo a la Base de Datos de empresas SIMAPRO, de las 397 empresas, solo 58 tienen sindicato, es decir, 15% del total de empresas, aunque esta proporción difiere notablemente según sector de actividad (Ver Tabla 3). Los sectores que concentran la mayor proporción de empresas con sindicatos son: industria de bienes de consumo y restaurantes y hoteles. Evidentemente, existe una relación directa entre el tamaño de la empresa y la existencia de sindicatos. En el sector “industria del consumo” se ha trabajado con empresas vinculadas a la industrialización del azúcar, 16 en total, todas ellas (ingenios) con sindicato. También se encuentran empresas vinculadas al procesamiento de alimentos.

Tabla 3. Distribución de las empresas atendidas con metodologías SIMAPRO y OIT según sector y existencia de sindicato

Sector	Empresas sin sindicato		Empresas con sindicatos		Total
	#	%	#	%	
Industria	82	76%	26	24%	108
Comercio	62	97%	2	3%	64
Servicios	192	86%	30	14%	222
N.D	3	100%	0	0%	3
Total	336	85%	58	15%	397

Nota: En el sector industria, 16 empresas se dedican a la industrialización del azúcar (ingenios), teniendo el 100% de las mismas sindicato.

Fuente: elaboración propia en base a la información provista por la Oficina de México

²⁷ En las entrevistas que se sostuvo con la CROC y la CTM, ambos dijeron no tener a la fecha de la evaluación actividades SIMAPRO en Bahía Banderas. Manifestaron su inconformidad con el uso de sus logos e instituciones en los documentos alusivos a dichas acciones. En la visión del Especialista en actividades con los Trabajadores, el hecho de que la Oficina de México haya hecho acuerdos con dirigentes locales para la aplicación de la metodología SIMAPRO, sin coordinación con la Central nacional, no es válido y no tiene el aval de las confederaciones.

Tabla 4. Distribución de las empresas atendidas con metodologías SIMAPRO y OIT según tamaño de empresa y existencia de sindicato

Tamaño	Empresas sin sindicato		Empresas con sindicatos		Total
	#	%	#	%	
Micro	32	97%	1	3%	33
Pequeño	169	92%	14	8%	183
Mediano	112	87%	17	13%	129
Grande	5	16%	26	84%	31
N.D	21	100%	0	0%	21
Total	339		58		397

Fuente: elaboración propia en base a la información provista por la Oficina de México

- En los casos en los que la empresa sí tenía sindicato, la participación efectiva de los mismos se ha dado principalmente a través de la representación de los trabajadores en el comité SIMAPRO, vigilando que en la toma de decisiones se contemplen sus derechos laborales. Y en algunos casos también se ha dado como líderes SIMAPRO de algunos equipos de trabajo, encargados de trabajar la metodología y movilizar a los colaboradores hacia una participación activa.
116. **En esta debilitación del diálogo social de representación también influye que SIMAPRO no cuenta con protocolos, herramientas y/o guías para promover una representación independiente y autónoma de los trabajadores que participan.**
- Pese a que la metodología SIMAPRO hizo una guía sobre valor social de contenido sindical, no se incorporó en la metodología; asimismo, en la guía de autoevaluación para los consultores las palabras “sindicato” y/o “negociación colectiva” no aparecen citadas; se habla de trabajadores pero no de su representación. En tal sentido, es necesario que los materiales tomen en cuenta la importancia de respetar la libertad de asociación de los trabajadores y, en el caso en que la empresa tenga una organización sindical, garantizar que la aplicación de la metodología se realice de forma participativa y activa con el sindicato.
117. **En este contexto, en las empresas PYMES que participaron en la segunda etapa de SIMAPRO, las decisiones sobre cómo se conforman los líderes de grupo, los indicadores, las metas, recaen en una decisión principalmente de la gerencia. En tal sentido, la aplicación de SIMAPRO en PYMES plantea el reto de cómo conseguir una voz / participación independiente y genuina de los trabajadores.**
- La mayoría de consultores entrevistados coinciden en que en esta segunda etapa “se diluyó rol de los trabajadores y sindicatos, introduciéndose un sesgo empresarial y se debilitó rol del diálogo/comunicación”. En tanto, representantes entrevistados de una de las centrales sindicales, manifestaron que “OIT no implementó ni coordinó la estrategia

SIMAPRO con la central nacional y no se ha respetado estructura e institucionalidad jerárquica de los sindicatos”.

118. **La evidencia sugiere que el componente de SIMAPRO capacitación es menos demandado entre las empresas que no tienen sindicato. Este porcentaje se explica de manera importante por el tipo de aplicación de la metodología realizado en los ingenios azucareros.**

- De acuerdo a la Base de Datos de empresas SIMAPRO, la proporción de empresas SIMAPRO que recibieron el componente de capacitación es mucho mayor entre aquellas que tienen sindicato (69%) que entre las que no lo tienen (21%).

	Total empresas	Empresas que recibieron capacitación		Empresas que no recibieron capacitación	
		#	%	#	%
Empresas que tienen sindicatos	58	40	69%	18	31%
Empresas que no tienen sindicatos	339	71	21%	268	79%
Total	397	111	28%	286	72%

El hecho que la mayoría de empresas en las que se ha venido aplicando SIMAPRO no tengan sindicato se condice también con el hecho que haya habido pocos avances en términos de contratos de negociación colectiva (NC). Si bien no es posible hacer una afirmación sobre la causalidad entre la presencia de sindicato y la negociación colectiva (podría ser un indicador que no se mueva a pesar de la presencia del sindicato), si es posible concluir que si bien la metodología SIMAPRO no promueve la negociación colectiva tampoco la obstaculiza donde se encuentra implementado²⁸.

La red privada de consultores SIMAPRO

119. **A diferencia de la primera etapa de SIMAPRO, que se implementó con consultores formados por OIT, a partir de la segunda etapa de SIMAPRO se ha generado una oferta privada de consultores que ha atendido el sector de las PYMES aplicando una versión modificada del diseño SIMAPRO original.**

- En el 2012 se empieza a generar un mercado privado de consultores, principalmente a través de una empresa consultora (ICAM) con experiencia en servicios de formación y evaluación por competencias, que ganó un concurso de fondos de las Secretarías de

²⁸ El caso de la industria azucarera es diferente porque, antes de la implementación de SIMAPRO a partir del 2007, el Contrato Colectivo incluía una cláusula de productividad y de distribución de la ganancia de productividad. De hecho, se acordó de forma tripartita el Plan rector de la industria azucarera, y se modificaron 16 cláusulas del Contrato Ley, incluyéndose temas como capacitación, contratistas, sistema de ascensos por competencia laboral.

Economía y Trabajo para financiar la implementación del SIMAPRO en PYMES de los sectores servicios, industria y comercio en 12 Estados. OIT percibió esto como una oportunidad para poder continuar y expandir el trabajo que venían realizando y, apoyó a ICAM en la elaboración de la propuesta que finalmente resultó ganadora de los fondos.

- Para la implementación de SIMAPRO en PYMES se conformó un equipo de trabajo, encabezado por la Coordinadora SIMAPRO PYME integrado por consultores o empresas de consultoría que fueron quienes brindaron el componente de SIMAPRO MEDICION a las empresas. Luego, se incorporaron además 5 coordinadores regionales, cada uno de los cuales supervisaba el trabajo de los consultores en 2 o 3 Estados.
 - Algunos consultores entrevistados consideran que estas versiones modificadas tienen la ventaja, respecto al diseño original, de tener instrumentos más estandarizados, un modelo de intervención más ordenado, y además obliga a documentar y sistematizar las intervenciones en cada una de las empresas. En cambio, otros argumentaron que se han debilitado, respecto a la versión original, aspectos importantes vinculados con el diálogo / comunicación y los intereses de los trabajadores (distribución / retribución), así como los conceptos de trabajo decente y diálogo social.
 - La generación, a partir de la segunda etapa de SIMAPRO, de esta oferta privada de consultores se refleja en la base de datos de consultores proporcionada por SIMAPRO, la integran **118 profesionales** en total, de los cuales **20 han aplicado SIMAPRO en los sectores agroindustria y turismo** (es decir, el 17%), y **98 lo han hecho en el sector PYMES** (es decir, el 83%). A la fecha, 79 de estos consultores se encuentran en condición de “activos” para SIMAPRO (es decir, el 67%) y 39 en condición de “no activos” (es decir, el 33%²⁹).
120. **No existe un perfil único ni criterios homogéneos para seleccionar a un consultor SIMAPRO y si bien todos los consultores han recibido capacitación en SIMAPRO, algunos la recibieron de parte de OIT y otros de parte de otras instituciones; además, son muy pocos los consultores certificados por CONOCER. Estos factores contribuyen a explicar por qué la aplicación de SIMAPRO no es homogénea en todas las empresas.**
- Para la primera etapa de SIMAPRO, uno de los pocos documentos identificados que intentan identificar un perfil del consultor SIMAPRO es el código de ética / conducta del consultor SIMAPRO, elaborado por OIT, que destaca los valores que debe tener este consultor (integridad, transparencia, respeto a la diversidad, profesionalismo, entre otros) así como sus conocimientos, habilidades y actitudes (trabajo en equipo,

²⁹ Según confirma el Especialista en Actividades para los Trabajadores, el número de sindicalistas de la red de consultores SIMAPRO es casi nulo. .

orientación al aprendizaje y al intercambio de conocimientos, orientación al cliente, orientación a la calidad, comunicación efectiva, colaboración).

- En este mismo código de ética / conducta OIT declara que es titular de los derechos de autor de la metodología SIMAPRO y que concede al consultor el derecho no transferible de utilizar la metodología SIMAPRO, pero señalando que el consultor realizará tareas autorizadas solo a su propio nombre, sin actuar a nombre de OIT, que el consultor no modificará nada del material y metodología SIMAPRO sin autorización de OIT y que la OIT no será responsable ante los clientes del consultor SIMAPRO de los errores que éste pueda cometer.
- **Para la segunda etapa de SIMAPRO**, en el caso de SIMAPRO PYMES sí se establecieron ciertos requisitos para la contratación de consultores: cursos, diplomados o talleres acreditados en los últimos 2 años; conocimiento y dominio de al menos una metodología reconocida (JICA, ISO, Moderniza); experiencia como consultor con proyectos específicos; experiencia en proyectos con PYMES; experiencia como facilitador o capacitador; habilidades sociales, ser dinámicos, saber motivar.
- **Los consultores que trabajaron en la primera etapa de SIMAPRO fueron elegidos por la OIT** (aproximadamente 20), **los de la segunda etapa por ICAM** (aproximadamente 60), y **los de la tercera etapa (Plan Sur) por COPARMEX** (aproximadamente 40), aunque es OIT quien realiza la formación de los consultores seleccionados.
- En cuanto al perfil de los consultores, la base de datos de consultores proporcionada por SIMAPRO muestra que 68 de los 118 consultores son hombres (el 58%) y 50 mujeres (el 42%), y 33 de los 118 (el 28%) tienen estudios de post grado.
- Esta base de datos muestra que 59 de los 118 consultores (es decir, el 50%) han recibido formación SIMAPRO por parte de la OIT y la otra mitad la ha recibido por parte de otras instituciones. Esto probablemente influya en la forma en que los consultores aplican SIMAPRO en las empresas y es percibido por los clientes, como el representante de un sindicato de la industria azucarera que fue entrevistado y que manifestó que “SIMAPRO lo dan consultores independientes y consultores de la OIT”.
- La misma base de datos revela que solo 4 de los 118 consultores han sido certificados por CONOCER, en lo cual puede influir que haya muy pocos centros acreditados para certificar. Y solo 16 de los 118 consultores han aplicado el componente SIMAPRO CAPACITACION en las empresas (el resto solo aplicó SIMAPRO MEDICION).

121. **En consecuencia, el desarrollo de esta oferta privada de consultores encargados de implementar la metodología SIMAPRO a nivel nacional, en diferentes Estados, sin supervisión y/o control por parte de la Oficina de México, puede poner en riesgo la imagen y legitimidad de la OIT como organización promotora de la agenda de trabajo decente y empresas sostenibles, en particular, del diálogo social tripartito.**

- Al respecto, los consultores entrevistados coinciden en que una limitación de la gestión es la falta de coordinación y seguimiento a consultores por parte de OIT, a partir de la segunda etapa de SIMAPRO, algunos inclusive se refirieron a una “pérdida de control de la metodología por parte de la OIT”.
- La Oficina financió el diseño de una plataforma en línea para la medición y seguimiento de los indicadores de las empresas. Esta plataforma fue cedida a la STPS pero actualmente tiene poco uso porque estuvo asociada al Programa de Apoyo a la Productividad (PAP) que actualmente no tiene financiamiento. En paralelo, en la oferta privada, a través de la consultora ICAM se ha creado una plataforma en línea para el seguimiento de los indicadores y de las “mejoras” implementadas ([latam-simapro](#)). Este servicio tiene un costo y se cobra directamente al consultor a través de un fee, quien a su vez lo transfiere a las empresas.
- Según el coordinador técnico de SIMAPRO, no se optó por traer la plataforma a la OIT, por lo que implica mantenerla y actualizarla, pero es una opción que se puede revisar y revertir. Otra opción, mencionada por el coordinador, es tener una plataforma de la OIT donde los consultores informen a la OIT sus intervenciones y sus productos, bajo un formato estándar establecido, donde periódicamente se haga una verificación in situ de los procesos de implementación para asegurar la calidad, y donde se monitorean los resultados e impactos de cada intervención

Eficiencia

122. Como se mencionó al inicio de esta sección, la OIT ha invertido en el diseño e implementación del SIMAPRO aproximadamente USD \$ 2 millones de dólares entre el 2008 y el 2015. Lo que se ha conseguido en este periodo en términos de cobertura se tiene que analizar por etapas. De las 397 empresas atendidas, parte importante de estas fue por intermedio de la firma consultora ICAM y no bajo la gestión y supervisión de OIT.

123. De otro lado, como parte del análisis de la gestión de la herramienta y desde un punto de vista de la eficiencia y eficacia del uso de los recursos, también se revisó una muestra de contratos a fin de poder hacer alguna recomendación hacia el futuro. La justificación para ello fue: (1) Se invirtió más de US\$180 mil en los últimos 3 meses de 2015 en implementación

de SIMAPRO en 3 estados del sur para beneficiar 48 empresas. Sin embargo, las filiales de COPARMEX en esos 3 Estados consideran el resultado insatisfactorio³⁰; (ii) Se invirtió más de US\$60 mil en los últimos tres años desarrollando y actualizando distintas plataformas electrónicas para el manejo de indicadores SIMAPRO, sin embargo, la plataforma que utiliza la mayoría de empresas y consultores consultados es de la empresa ICAM.; (iii) Se invirtió más de US\$30 mil en el último año en temas vinculados con formación dual que no corresponden a la metodología SIMAPRO y (iv) Se invirtió US\$9 mil en el desarrollo de una guía para formadores/facilitadores SIMAPRO cuya existencia no fue confirmada por la misión de evaluación.

124. En la percepción de las Organizaciones de Empleadores, contar con este tipo de herramientas (herramientas que tengan como objetivo incrementar la productividad) es muy pertinente, tanto para las propias organizaciones como para las empresas. Facilita una relación directa con las empresas y permite atender una demanda real por parte de los empresarios: implementar estrategias que mejoren la productividad. No obstante, como resultado de la experiencia en el marco del Plan Sur, el Especialista de Actividades con los Empleadores señala algunos problemas: (1) falta de formación profesional de los consultores, (2) insuficiente seguimiento al proceso de capacitación, (3) incorporación, durante la capacitación, de diversos temas que no están vinculados a la metodología SIMAPRO (como safework, trabajo infantil), (4) problemas en la gestión de la Oficina de México y su injerencia en la Secretaría del Trabajo. Las Organizaciones de Empleadores consideran que ajustes al diseño, gestión y supervisión de la aplicación de la herramienta permitirían subsanar estos problemas y satisfacer una demanda real del sector empresarial.

125. Como parte de esta evaluación interna se revisaron los contratos relativos a la gestión de plataformas electrónicas vinculadas con SIMAPRO y los hallazgos de tal revisión se pueden resumir en:

- I. Pese a contar con una plataforma SIMAPRO de la OIT, en 2013 se contrató a Dolores Correa para la adaptación de la plataforma SIMAPRO-PYME de la empresa ICAM, cuya propietaria es la misma Sra. Correa, para el seguimiento de los casos SIMAPRO-Formalización y SIMAPRO-SIGPROL. La contratación de la Sra. Correa para el desarrollo de su propia plataforma con fondos OIT no parece adecuado. Es claro que, en la actualidad, la plataforma que utilizan la gran mayoría de consultores SIMAPRO en México es justamente la plataforma de ICAM.
- m. En 2015 se contrata a la empresa ICAM, de la Sra. Correa, para diseñar la plataforma SIGPROL y hacer su transferencia a la STPS. No queda claro si ya existía una plataforma para el seguimiento de los casos denominados SIMAPRO-SIGPROL, cuál fue la razón para invertir nuevamente en el desarrollo de dicha plataforma.

³⁰ Esta información fue proporcionada por el Especialista de empleadores Lorenzo Pelaéz.

- n. En 2014 se contrata a Benjamín Sandoval para rehacer la página SIMAPRO OIT porque la página que existía hasta ese momento (simapro.oit.org.mx) fue "inhabilitada sin previo aviso y sin posibilidad de habilitarla de nuevo, fue necesaria la construcción de un nuevo sitio web para el proyecto SIMAPRO" según lo consigna el consultor en su informe.
- o. La página actual del proyecto (oitsimapro.mx) no parece estar en concordancia con las regulaciones internas de la Oficina relativas al hospedaje en el manejador del contenido web de la sede.

Sostenibilidad

126. **Además de la capacidad y voluntad de las empresas en continuar implementando SIMAPRO, la sostenibilidad de la intervención también requiere de una inversión de recursos financieros por parte de la empresa. Al respecto, si bien desde el inicio de la intervención de SIMAPRO las empresas han cofinanciado los servicios recibidos (lo cual en teoría debería facilitar la sostenibilidad) no parece tan claro que las empresas estén dispuestas a continuar implementando las metodologías SIMAPRO y/o SAFEWORK sin apoyo de un consultor externo, básicamente porque aún no sienten que están listas para afrontar, por sí solas, la continuación de lo aprendido.**

- Al respecto, de acuerdo a la evaluación intermedia del SIMAPRO aproximadamente la mitad de las 20 empresas visitadas en el trabajo de campo sostuvieron que continuaban implementando SIMAPRO, a pesar que formalmente la intervención ya había terminado hace algunos meses. Asimismo, una encuesta aplicada por SIMAPRO PYMES a las 40 empresas participantes en la primera parte de la intervención reveló que, un año después de haber culminado el Proyecto, el 54% seguía implementando SIMAPRO. Y de acuerdo a la Cámara de Industria Azucarera, en el 2014 SIMAPRO se continuaba implementando en 8 de los 23 ingenios donde en algún momento se aplicó.
- En los casos donde se ha continuado con la implementación de SIMAPRO, ello ha supuesto la contratación del consultor externo por más tiempo, aunque también hay algunos en que una persona de la empresa ha sido designada para hacer seguimiento a la implementación, e inclusive se ha desarrollado una normativa interna en la empresa para sustentar la continuidad de la intervención. El caso extremo en que se garantiza la

sostenibilidad del Proyecto es el de un hotel cuyo contrato colectivo incorpora explícitamente la obligación de gestionar competencias vía SIMAPRO³¹.

127. **En términos de mayores o menores posibilidades de éxito del SIMAPRO en un determinado sector de actividad, la evaluación intermedia de SIMAPRO señala que “algunos consultores entrevistados sostuvieron que cuando la empresa es de servicio es más fácil mejorar o cambiar los procesos y otros en cambio opinan que las mejores condiciones se dan en las empresas industriales porque es más fácil de establecer indicadores y medir”. En todo caso, la misma evaluación concluye que “no existen evidencias para afirmar que la pertenencia de una empresa a un sector determinado es un factor que, per se, determina el éxito o no de la intervención”.**

128. **El contexto actual, en cuanto a normatividad, planes y programas del Estado orientados a incrementar la productividad de las empresas, es favorable para desarrollar intervenciones como la de SIMAPRO, aunque para aprovechar mejor este contexto favorable se requiere hacer los ajustes que se han ido comentando a lo largo del documento en el diseño, ejecución y gestión de la intervención.**

- La normatividad que configure el contexto favorable incluye la Ley Federal del Trabajo del 2012, la Ley Nacional de Fomento a la Productividad del 2015, e inclusive pactos regionales tripartitos como el de Sonora “para el empleo, la productividad, la competitividad y la paz laboral”³².
- En cuanto a planes y programas, se tiene el “Plan para el Desarrollo del Sur” que busca combatir la pobreza estructural e impulsar el desarrollo económico y social en los Estados de Chiapas, Guerrero y Oaxaca, para lo cual una de las áreas de acción contempladas es el desarrollo de empresas sostenibles en cadenas de valor del sector turismo y agrícola (caña y café), mediante herramientas para promover la productividad y el trabajo decente. De hecho, uno de los resultados esperados de este Plan es la certificación de

³¹ En el contrato colectivo se acordó adoptar SIMAPRO en los procesos internos para desarrollar las competencias laborales y productividad de los trabajadores, y elevar su calidad de vida. Además, orientar recursos tratando de entrelazar SIMAPRO con los recursos ya existentes en la empresa o con otros que puedan darse en el futuro.

³² Este Pacto establece que las Organizaciones Sindicales de Trabajadores y los Organismos Empresariales firmantes realizarán sus revisiones de Contratos Colectivos a fin de generar un clima de paz laboral que incentive nuevas inversiones que incrementen las oportunidades de empleo digno y remunerado. En tanto el Gobierno establecerá programas específicos que apliquen recursos públicos para incentivar la inversión productiva, incrementen la productividad y la competitividad de las empresas, conviniendo con el sector productivo estrategias de capacitación para el trabajo, actualización tecnológica, y formación de capital humano.

trabajadores en estándares que les permitan mejorar su desempeño para la función específica que realizan, en empresas del sector turístico.

No obstante, el énfasis principal de este Plan está en la formalización del empleo, lo cual se espera conseguir como consecuencia de la formalización de los procesos internos de las empresas; de las relaciones externas principalmente con organizaciones empresariales y sindicales, proveedores y clientes; y de los trabajadores. Y en este punto habría que evaluar si para alcanzar este objetivo del Plan (en el que intervienen STPS, OIT y COPARMEX, y que pretende beneficiar a 360 empresas durante el período 2015 – 2016) la herramienta SIMAPRO (cuyo diseño apunta a mejoras en productividad) es la más idónea para ello.

- También está el Programa que está diseñando Hacienda y Crédito Público con el objetivo de mejorar la productividad de PYMES de sectores estratégicos, principalmente autopartes y comercio al por menor, agroindustrial, eléctrico/electrónico, turismo/gastronomía y energético. La Secretaría de Economía, por medio de INADEM, ejecuta este Programa, cuyos componentes del Programa son cursos de productividad, capacitación técnica de trabajadores, y certificación de trabajadores. Para ello, están abiertos a utilizar diferentes metodologías, entre ellas la de SIMAPRO, y han invitado a las instituciones con trayectoria en la materia a que sean proveedores para la formación empresarial para PYMES.

129. Una limitación para la sostenibilidad de SIMAPRO y para su escalamiento es la reducida participación estratégica y empoderada de las organizaciones de empleadores y trabajadores, quienes son los aliados prioritarios para el objetivo de llegar y comprometer a más empresas.

130. Los compradores internacionales, por ejemplo en el caso del sector azucarero, exigen auditorías sociales / laborales y ello ha generado una saludable presión para que la industria incorpore temas de ambiente y derechos laborales, responsabilidad social empresarial y certificaciones. Sin embargo, nadie exige certificación SIMAPRO para acceder mercados, a diferencia de otros instrumentos como ISO, y ello constituye otra limitación para la sostenibilidad de SIMAPRO y para su escalamiento.

VII. RECOMENDACIONES

131. Estas recomendaciones están dirigidas en su totalidad de la Dirección Regional de la OIT, a la Dirección del Departamento de Empresas, a la Dirección de la Oficina de México y al ETD de la Oficina de San José.

Sobre gobernanza:

132. **R1.** Establecer un Comité Consultivo Tripartito en México con el que OIT defina su estrategia para el fomento de la productividad, incluyendo el uso de herramientas como SIMAPRO, y garantizando consistencia con los marcos nacionales de política en este campo. Este constituiría un espacio de discusión, análisis y toma de decisiones sobre la base de evidencia de efectividad de cada una de las herramientas. La oferta de servicios OIT debería incluir los servicios del departamento de empresas y la versión revisada y mejorada del SIMAPRO. El acompañamiento de ACTEMP y ACTRAV con sus respectivas contrapartes es fundamental.
133. **R2.** Definir backstopping técnico en ENTERPRISE que apoye en la revisión comprehensiva de la metodología y el rediseño de la misma. Dicho ejercicio debería tomar en cuenta la perspectiva de empleadores y trabajadores por medio de ACTEMP y ACTRAV.

Sobre el diseño de la herramienta:

134. **R3.** Explicitar la teoría de cambio de la metodología, buscando la coherencia entre los medios utilizados y los objetivos que persigue, sustentando la cadena causal de resultados con evidencia sólida y el enfoque de trabajo decente y empresas sostenibles de la OIT. Se considera pertinente que la metodología no solo apunte a la mejora de la productividad sino que procure la participación de los trabajadores en las ganancias de productividad y en la mejora de las condiciones laborales.
135. **R4.** Definir explícitamente qué definición de productividad se asociará a la metodología SIMAPRO, así como los indicadores y la estrategia de medición de los mismos. Es fundamental incorporar en el diseño de la metodología y en sus herramientas (manuales y protocolos) los indicadores, método de medición y de control de la calidad de los datos. Hasta la fecha de la evaluación los indicadores que se utilizan para el seguimiento no son estrictamente indicadores de productividad sino de efectividad de procesos con un enfoque de corto plazo (indicadores de ahorro en costo, merma, tiempos). Asimismo, sería deseable contar con un mecanismo de verificación independiente de los datos que reportan los consultores SIMAPRO.
136. **R5.** Definir explícitamente los indicadores de condiciones laborales que persigue la puesta en práctica de la metodología en relación con la productividad: clima laboral, ingresos de las empresas y los trabajadores, accidentes laborales, enfermedades ocupacionales, entre otros. Estos indicadores deberán ser monitoreados según la periodicidad establecida en el diseño de la metodología.

137. **R6.** Acotar y definir con precisión objetivos y grupo meta para la implementación de la metodología SIMAPRO y metodologías similares del portafolio de servicios de desarrollo empresarial de la OIT. Se podrían especificar criterios de elegibilidad de las empresas que podrían acceder a los servicios de OIT. Esto aplica no solo para el SIMAPRO. Aunque SIMAPRO ha sido utilizado en unidades empresariales muy disímiles (desde MyPYMES hasta grandes empresas), y para fines muy distintos, sería deseable lograr una segmentación más precisa de grupos meta y una propuesta de valor más concreta.
138. **R7. Hacer un análisis comparativo y comprehensivo de la metodología SCORE y SIMAPRO,** con miras a evaluar la conveniencia de fusionar ambas herramientas o segmentar mercados.
139. **R8.** Agregar un módulo sobre diálogo social y tripartismo, en el que quede explícito cómo y bajo qué criterios (dependiendo del tamaño de empresa y sector, por ejemplo) se promueve e instala el diálogo social.

Sobre la gestión del SIMAPRO:

Para la Dirección Regional de la OIT

140. **R9.** Desarrollar un plan estratégico de promoción de los servicios OIT de fomento a la productividad conjuntamente con la Oficina de México y el ETD de la Oficina de San José, que integre las prioridades de los constituyentes, incluyendo los marcos de política pública como la Ley de Fomento a la Productividad que se reflejan en los PAP, la Vitrina de Formación Empresarial, entre lo más importante.

Este plan estratégico debe considerar el rediseño de la metodología en los términos sugeridos en las recomendaciones bajo el acápite de “Recomendaciones sobre Diseño” así como los posibles escenarios para el escalamiento de la metodología revisada.

141. **R10. Establecer mecanismos de control de la calidad de la información de los indicadores** generados en el marco del SIMAPRO: indicadores de productividad y de mejora de las condiciones laborales, así como, indicadores de efectividad de los procesos.
142. **R11.** Revisar y establecer una estrategia de capacitación de consultores, incluyendo prioritariamente aquellos vinculados o provenientes de los constituyentes de OIT. Definir términos de vinculación con dichos consultores y reglas para uso de los materiales SIMAPRO. Analizar otros modelos de herramientas OIT y sus sistemas de gobernanza en este campo (ej. SCORE e IMESUN).
143. **R12.** Establecer sistemas para medir satisfacción de clientes y beneficiarios/as de los consultores SIMAPRO.
144. **R13.** Analizar la experiencia y resultados del modelo de gestión de SIMAPRO Chile.
145. **R14.** Garantizar la sostenibilidad económica, profesional e institucional del SIMAPRO, o de la herramienta que la reemplace.
146. **R15.** Reforzar la participación tripartita en la aplicación y divulgación de este tipo de herramientas.

Sobre escalamiento:

147. **R16.** Posibles rutas de escalamiento a evaluar por equipo SIMAPRO y comité consultivo tripartito, con asistencia técnica de ENTERPRISE:
- a. Enfoque sectorial. Retomar estrategia inicial de SIMAPRO (evitar dispersión). Alinear estrategia con política de transformación productiva y sectores prioritarios (ej. Turismo, autopartes, etc). Establecer alianza al más alto nivel posible con Secretaría de Hacienda, Secretaría de Economía. Procurar trust-fund y RBSA para financiamiento de la estrategia. Revitalizar SIMAPRO azúcar en alianza con sindicato y cámara.
 - b. Enfoque subsidiario. Ofrecer asistencia técnica para ampliación de cobertura de herramientas similares promovidas por constituyentes (ej. STPS-SIGPROL, CROC, CTM, UNT y COPARMEX). Promover transferencia a cámaras empresariales capaces de ofrecer servicios de desarrollo empresarial.
148. **R17.** Generación de evidencia sólida que apoye el escalamiento: Se sugiere diseñar una intervención piloto que prevea una **evaluación de impacto**³³ que permita demostrar la relación causal entre la intervención SIMAPRO y la mejora de los resultados en términos de productividad, efectividad y condiciones laborales. Para ellos se presupone que el rediseño del SIMAPRO ya incluye indicadores de productividad y prevé la medición y el seguimiento a los mismos. Los criterios para seleccionar el piloto deberían estar alineados con los sectores priorizados por los mandantes tripartitos de México, considerando además la posibilidad de incluir variables como la sindicalización y la afiliación a organizaciones empresariales, el tamaño de la empresa y el sector al momento de estratificar la muestra.

Sobre la eficiencia en el manejo de los recursos

149. **R18.** Sobre la base de lo expuesto en la sección de eficiencia, se sugiere seguir los canales de los que dispone la Oficina para revisar en profundidad la pertinencia y manejo de algunos contratos³⁴.

VIII. LECCIONES APRENDIDAS

150. **L1.** La pertenencia de una empresa a un sector determinado (servicios, comercios, industria) puede, en el mejor de los casos, facilitar el proceso de implementación del Proyecto, pero no es un factor que, per se, determina el éxito o no de la intervención.
151. **L2.** El convencimiento de los dueños acerca de las ventajas del Proyecto para su empresa; el rol de los coordinadores y facilitadores SIMAPRO (personal interno de la empresa) en

³³ Hay diferentes técnicas que podrían emplearse para llevar a cabo la evaluación de impacto, desde técnicas experimentales (que debería ser conceptualizada desde el diseño de una intervención piloto) hasta técnicas de carácter cuasi-experimental. La opción por una u otra técnica dependerá de diversos factores como: el presupuesto, el momento en que se diseñe la evaluación (desde el diseño de la intervención o al final de la implementación), de la disponibilidad de los actores, de la disponibilidad de información, entre otros.

³⁴ Los contratos en cuestión son al menos: prog/colect/61/2013; prog/colect/40/2014; prog/colect/41/2013; prog/sa/13/2013; prog/sa/12/2014/4; prog/colect/29/2014.

gestionar ante el dueño los recursos necesarios para llevar a cabo el Proyecto, liderar los equipos de trabajo por áreas, y motivar a los trabajadores; y la función del consultor SIMAPRO (externo a la empresa) en orientar y dinamizar el proceso de aprendizaje de los trabajadores son tres elementos necesarios para que el Proyecto tenga éxito en las empresas donde se implementa.

152. **L3.** Es necesario, para el éxito del programa, un adecuado monitoreo y sistematización de la metodología a la luz de la experiencia y desde una mirada global (no solo nacional). Es evidente que la temática de la productividad es prioritaria para los mandantes tripartitos de la OIT en México. La promoción de la metodología SIMAPRO en México responde a necesidades y oportunidades reales que llevaron a su escalamiento de forma un tanto desordenada. Esta situación ha diluido la eficacia de la metodología, ha generado prácticas poco afortunadas de gestión del programa de cooperación técnica y ha expuesto la reputación de la OIT. Esta situación se pudo haber evitado si la Oficina de la OIT México hubiera reaccionado oportunamente haciendo los ajustes necesarios a partir de una valoración más objetiva y sistemática del programa, con el correspondiente apoyo del departamento técnico de la sede.
153. **L4.** La participación activa de las organizaciones nacionales de empleadores y trabajadores tiene una importancia vital. Es evidente que existe una gran oportunidad de trabajar el tema de productividad con las organizaciones empresariales y sindicales en México. Ello implica una más balanceada asignación de recursos y la participación activa de ACT/EMP y ACTRAV.
154. **L5.** Una definición precisa de los objetivos de la metodología es fundamental. En aras de conseguir financiamiento, la OIT promovió la metodología SIMAPRO como solución a una gama demasiado diversa de temáticas (empleos verdes, seguridad y salud en el trabajo, formalización, dialogo social, productividad, etc.). Esta situación debilita la credibilidad de la metodología. En una futura revisión, es necesario dejar perfectamente claro cuáles son los objetivos que se persiguen con la aplicación de la metodología y evitar la mala práctica de ajustar los objetivos con la simple finalidad de captar fondos para la ejecución de actividades.
155. **L6.** Herramientas como SIMAPRO exigen un sólido sistema de control de calidad. Ante la falta de una mayor presencia y conducción de la OIT en el proceso de escalamiento de la estrategia, se generó una oferta privada de consultores para la aplicación de la metodología SIMAPRO. Esta situación comprometió la calidad de los resultados de la aplicación de la metodología, alejó la metodología de algunos principios y valores de la OIT, y generó confusión sobre la “maternidad/paternidad” de SIMAPRO. Todo ello contribuye a que potencialmente se ponga en riesgo la reputación de la OIT. Por estas razones es indispensable generar mecanismos de certificación de las personas que ofrecen la aplicación de la metodología SIMAPRO, la cual tiene que estar bajo la responsabilidad de la Oficina Internacional del Trabajo (ej. IMESUN y SCORE). Dicha certificación debe ser renovable cada cierto tiempo y supervisada directamente por el Departamento de Empresa de la OIT.

156. **L7.** Se debe diferenciar entre la “metodología” y su “aplicación práctica en el marco de un proyecto de cooperación técnica”. La “metodología” SIMAPRO responde a una conceptualización respecto a la importancia de la productividad en la promoción de empresas sostenibles y trabajo decente, utilizando el diálogo social como un vehículo. Este aspecto se traduce en una oferta de apoyo que la OIT hace a las empresas para mejorar su funcionamiento. La oferta de productos de la OIT para las empresas es limitada, por lo que una metodología como SIMAPRO tiene en sí misma un valor importante para los empleadores. Por otro lado su aplicación en el marco de un proyecto de cooperación técnica la hace susceptible de malas prácticas de gestión. Es importante tener esto en cuenta al momento de plantearse un ejercicio de revisión de la metodología, con miras a no adjudicarle defectos que derivan principalmente de su aplicación en un programa de cooperación técnica.
157. **L8.** Metodologías como SIMAPRO requieren generar orientaciones/directrices sobre su aplicación en empresas que no están afiliadas a una organización empresarial o cuyos trabajadores no están afiliados a un sindicato. Es evidente que la metodología SIMAPRO puede aplicarse a empresas no afiliadas a las organizaciones de empleadores, o que no cuentan con sindicato, y los resultados pueden ser positivos. Sin embargo, tras la evaluación realizada, la evidencia apunta a que contar con la participación activa de las organizaciones empresariales y sindicales, mejora las probabilidades de éxito en la aplicación de la metodología. Por otro lado, deber reconocerse que, limitar la aplicación de SIMAPRO a empresas afiliadas a organizaciones de empleadores y sindicalizadas, atentaría contra los esfuerzos de escalamiento de la metodología.

IX. ANEXOS

ANEXO 1. Referencias bibliográficas consultadas

Resoluciones y Recomendaciones

- 1) Resolución sobre empresas sostenibles 2007 (http://guia.oitcinterfor.org/sites/default/files/conocimientos/resoluciones_promocion_de_empresas_sostenibles.pdf)
- 2) Resolución relativa a pequeñas y medianas empresas, y la creación de empleo decente y productivo (http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_380387.pdf)
- 3) Recomendación núm.195 sobre el desarrollo de los recursos humanos (2004) (http://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=1000:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID,P12100_LANG_CODE:312533,es:NO)

Documentos nacionales

1. Plan Nacional de Desarrollo- PND 2013-2018 (http://www.sev.gob.mx/educacion-tecnologica/files/2013/05/PND_2013_2018.pdf).
2. Artículo 153 de la Ley Federal del Trabajo (<http://info4.juridicas.unam.mx/juslab/leylab/123/156.htm>).

Otras referencias bibliográficas y evaluaciones hechas a SIMAPRO

3. Estudio McKinsey "A tale of two Mexico's: growth and prosperity in two-speed economy" 2014)(http://www.mckinsey.com/insights/americas/a_tale_of_two_mexicos)
4. La era de la productividad. Como transformar las economías desde sus cimientos, BID (2010) (<https://publications.iadb.org/handle/11319/342>)
5. Informe de evaluación OIT, 2010
6. Informe de evaluación OIT, 2013

Documentos OIT sobre SIMAPRO

7. *Formación y productividad. Guía SIMAPRO* (2007) http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/simapro.pdf
8. *Cómo iniciar la medición y la retroalimentación en SIMAPRO*. Aplicación en organizaciones del sector turismo en México (2011), http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/sim_tur.pdf
9. Competencia SIMAPRO certificada por CONOCER (<http://www.oitsimapro.org/uploads/3/1/9/0/31906627/estandarcomp.pdf>).

10. Paquete de boletines SIMAPRO publicados desde el 2010 al 2015 (<http://www.oitsimapro.org/uploads/3/1/9/0/31906627/m6.pdf>)
11. Evaluación del Impacto de SIMAPRO en América Latina sistema de medición y avance de la productividad (http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/evaimp_simapro.pdf)
12. Pendiente de incorporar toda la lista de documentos revisados a nivel de casos demostrativos.

ANEXO 2. Términos de Referencia



VERSIÓN FINAL

4 de Febrero 2016

Términos de referencia para la evaluación interna del SIMAPRO-México

I. Antecedentes relevantes para la evaluación interna del SIMAPRO

158. Esta propuesta de evaluación responde al acuerdo alcanzado en la reunión del 25 de agosto, en la que se acordó lo siguiente:

La Oficina Regional coordinará la realización de una evaluación interna, técnica, acerca de la aplicación de SIMAPRO en México, considerando como su principal objetivo el incremento de la productividad de las empresas a través de una estrategia que involucraba un componente de SIMAPRO MEDICIÓN y SIMAPRO CAPACITACIÓN, sobre la base de diálogo social bipartito y tripartito.

159. La evaluación será realizada por un equipo integrado por un representante del Departamento de Empresas (Álvaro Ramírez), un/a representante de ACTRAV (Celine Lafoucriere) y un/a representante de ACT/EMP (Andrés Yurén), así como por la Oficial Regional Evaluación (Cybele Burga)³⁵.

160. Como respaldo técnico de la misión, pero con funciones específicas que serán detalladas en la sección de Roles y Responsables, acompañarán la misión Lorenzo Peláez y Oscar Valverde.

161. Para la realización de esta evaluación interna es importante considerar los siguientes documentos e información:

Resoluciones y Recomendaciones

- 4) Resolución sobre empresas sostenibles 2007 (http://guia.oitcinterfor.org/sites/default/files/conocimientos/resoluciones_promocion_de_empresas_sostenibles.pdf)
- 5) Resolución relativa a pequeñas y medianas empresas, y la creación de empleo decente y productivo (http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_380387.pdf)
- 6) Recomendación núm.195 sobre el desarrollo de los recursos humanos (2004) (http://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=1000:12100:0::NO::P12100_INSTUMENT_ID,P12100_LANG_CODE:312533,es:NO)

Documentos nacionales

³⁵ El equipo de evaluación no estará integrado por ningún funcionario del FORLAC porque ese no fue el acuerdo, aunque estarán involucrados en la revisión del Informe borrador y final.

13. Plan Nacional de Desarrollo- PND 2013-2018 (http://www.sev.gob.mx/educacion-tecnologica/files/2013/05/PND_2013_2018.pdf).
14. Artículo 153 de la Ley Federal del Trabajo (<http://info4.juridicas.unam.mx/juslab/leylab/123/156.htm>).

Otras referencias bibliográficas y evaluaciones hechas a SIMAPRO

15. Estudio McKinsey “A tale of two Mexico’s: growth and prosperity in two-speed economy” 2014)(http://www.mckinsey.com/insights/americas/a_tale_of_two_mexicos)
16. La era de la productividad. Como transformar las economías desde sus cimientos, BID (2010) (<https://publications.iadb.org/handle/11319/342>)
17. Informe de evaluación OIT, 2010
18. Informe de evaluación OIT, 2013

Documentos OIT sobre SIMAPRO

19. *Formación y productividad. Guía SIMAPRO* (2007) http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/simapro.pdf
20. *Cómo iniciar la medición y la retroalimentación en SIMAPRO*. Aplicación en organizaciones del sector turismo en México (2011), http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/sim_tur.pdf
21. Competencia SIMAPRO certificada por CONOCER (<http://www.oitsimapro.org/uploads/3/1/9/0/31906627/estandarcomp.pdf>).
22. Paquete de boletines SIMAPRO publicados desde el 2010 al 2015 (<http://www.oitsimapro.org/uploads/3/1/9/0/31906627/m6.pdf>)
23. Evaluación del Impacto de SIMAPRO en América Latina sistema de medición y avance de la productividad (http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/evaimp_simapro.pdf)

II. Información relevante sobre SIMAPRO

162. Los servicios que han sido entregados a las empresas a través de dos proyectos³⁶ gestionados por la Oficina de México son: SIMAPRO MEDICIÓN y SIMAPRO CAPACITACIÓN

Componentes de los Proyectos llevados a cabo por la Oficina de México hasta la segunda Evaluación del SIMAPRO (Noviembre 2013)³⁷, por etapas y sector.

Componentes	Etapa 1			Etapa 2			Etapa 3
	Modernización Laboral de la Industria Azucarera en México (Noviembre 2008- Abril 2010) (USD \$ 607,000.00- RBSA)			(Mayo 2010- Setiembre 2013) (USD \$ 840,350.00- RBSA+ RBTC+XBTC)			Octubre 2013- en adelante 2/
	Azúcar	Turismo	PyMes	Azúcar	Turismo	PyMes	
1. Formación y productividad SIMAPRO MEDICIÓN SIMAPRO CAPACITACIÓN	No se implementó en el sector			No se implementó en el sector			
2. Seguridad y salud en el trabajo (SAFEWORK)							
3. Bienestar y compromiso social (SOLVE)							

Nota. En gris se resalta lo que sí se implementó en cada etapa.

2/ Esta información será proporcionada por la Oficina de México durante la misión del 8 al 12 de febrero, 2016.

163. **SIMAPRO MEDICION.** Incluye: (a) formulación, por parte de las mismas empresas, de objetivos, indicadores y metas en materia de eficiencia, calidad, condiciones laborales, medio ambiente, entre otros; (b) medición de los indicadores y reflexión / retroalimentación sobre los resultados obtenidos, (c) generación de propuestas de mejoras orientadas al proceso productivo y a las condiciones de trabajo, y (d) aplicación de las mejoras y evaluación de los impactos generados por las mismas a partir de los resultados de las mediciones de los indicadores.

164. Pretendía generar en las empresas una cultura de medición sobre diferentes aspectos de su organización que ellos consideran relevantes. Según el Informe de Evaluación (2013), para algunas PYMES era la primera vez que realizaban el proceso de definir objetivos principales, identificar indicadores asociados a dichos objetivos, y medir permanentemente el valor de dichos indicadores. En tanto, en

³⁶ El primer Proyecto cubrió el periodo Noviembre 2008- Abril 2010 “Modernización Laboral de la Industria Azucarera en México”. El segundo Proyecto, cubierto también con fondos RBSA cubrió el periodo Mayo 2010-Setiembre 2013. Ambos proyectos fueron evaluados. Al momento de elaborarse estos Términos de Referencia se asumen que las actividades vinculadas al SIMAPRO se siguen cubriendo con fondos RBSA, pero esto está pendiente de constatar.

³⁷ Pendiente de actualizar con información al 2015

otras empresas los indicadores ya se habían trabajado antes del Proyecto, pero SIMAPRO permitió homogeneizarlos y hacerlos comparables unos con otros, a través del índice de efectividad.

165. **SIMAPRO CAPACITACIÓN.** Incluye: (a) identificación de competencias claves (específicas y transversales) de un determinado sector, que son las que van a permitir a los trabajadores operar de manera efectiva los procesos que se llevan a cabo en sus empresas; (b) elaboración de Guías de autoformación y evaluación por competencias (GAEC), cuyo contenido parte de un estándar de competencia (que expresa, en términos de conocimientos, habilidades, actitudes y emociones, las capacidades requeridas de los trabajadores) e incluye los resultados esperados con las competencias a desarrollar por el trabajador, lo que a su vez permite evaluar avances con respecto a metas establecidas; (c) capacitación a facilitadores en estas GAEC, quienes a su vez son los encargados de brindar de transmitir esta capacitación a los trabajadores; (d) evaluación y certificación de los trabajadores que se capacitaron en las GAEC.

166. **Evaluaciones previas.** En el 2010 se llevó a cabo la evaluación del proyecto Modernización Laboral de la Industria Azucarera en México, financiado enteramente con fondos RBSA. En el 2013, también se llevó a cabo la evaluación del SIMAPRO, cuyas intervenciones habían sido financiadas con fondos RBSA, RBTC y XBTC. Para evitar conflictos, se está omitiendo los resultados más importantes de dichas evaluaciones independientes, es decir, realizadas por un consultor externo y ajeno al SIMAPRO. Sin embargo, ambos documentos se encuentran en la carpeta de documentos relevantes para la evaluación.

III. Marco conceptual

El ejercicio de evaluación interna tendrá presente las Normas y Estándares de Evaluación comunes para Naciones Unidas. De manera especial, el presente proceso pretende evidenciar los cambios acontecidos en los actores (empresas, trabajadores, Gobierno, Sindicatos de Trabajadores, organizaciones de empleadores) analizando el desempeño en las variables de interés que han promovido una posible mejora en la capacidad de los recursos humanos, en la productividad de las empresas y en el diálogo social. Por tanto, la evaluación trata de dotar de un peso específico al análisis de los efectos promovidos, impulsados o acompañados por las iniciativas llevadas a cabo por los actores que han liderado la implementación de la metodología SIMAPRO en México, sin perjuicio en la consideración de otros elementos sinérgicos alineados en la consecución de similares metas.

Si bien el marco analítico sugerido para la evaluación será el enfoque aplicado a las actividades de cooperación técnica siguiendo el análisis de: coherencia, pertinencia, eficiencia y eficacia de proyecto como parte de las políticas de evaluación de la OIT, también se tomará como referencias teóricas lo siguiente:

- ✓ Se pretende generar información de utilidad, aplicable para la mejora implementación, seguimiento y evaluación del SIMAPRO ejecución (Evaluación focalizada en el uso - Patton, 1986)
- ✓ Se da prioridad a las necesidades de información de los actores involucrados, en especial de los más débiles en la cadena de la ayuda (Chambers, 2002)
- ✓ En la emisión de juicios de evaluación, el resultado es consecuencia de un proceso negociado con las partes interesadas (Evaluación de Cuarta Generación - Guba y Lincoln, 1989)

IV. Tipo y propósito de la evaluación interna

167. **Tipo de evaluación:** evaluación interna. Esto implica que la evaluación es realizada y gestionada por funcionarios de la OIT y no por un consultor externo.

168. **Propósito.** La evaluación pretende determinar, a partir de la percepción de actores clave³⁸ y la información estadística y administrativa disponible, si la metodología SIMAPRO ha tenido algún efecto sobre el nivel de productividad y las condiciones laborales de los trabajadores de las empresas que aplicaron la metodología.

169. Considerando que esta pregunta en realidad es una pregunta que correspondería absolverla con un instrumental vinculado a la metodología de evaluación de impacto, los resultados que se obtengan de esta evaluación no podrán ser concluyentes en estos dos indicadores de interés. Sin embargo, consideramos que las percepciones de los actores así como la información estadísticas y administrativa que manejan las empresas, será clave para brindar un panorama más objetivo sobre cuál es su percepción respecto la utilidad de la herramienta.

170. A partir de este ejercicio se desprenderán lecciones aprendidas, buenas prácticas y recomendaciones que se espera sean considerados por la Dirección Regional y los funcionarios de la Oficina de México y el resto de oficinas.

³⁸ La lista de actores clave ha sido elaborada conjuntamente por todo el equipo de evaluación, con sugerencias de los colegas de la Oficina de México.

V. Equipo de evaluación: roles y responsables

171. El equipo de evaluación designado por la Dirección Regional está conformado por:
- ✓ Álvaro Ramírez: Departamento de Empresas
 - ✓ Celine Lafoucriere: Representante de ACTRAV
 - ✓ Andrés Yurén: Representante de ACT/EMP
 - ✓ Cybele Burga: Oficial Regional de Evaluación para las Américas
172. Las funciones del Equipo de Evaluación son:
- ✓ Hacer comentarios a los instrumentos de evaluación propuestos
 - ✓ Hacer comentarios a los criterios propuestos para la selección de las entrevistas
 - ✓ Seleccionar el Estado en el que se realizará la misión
 - ✓ Realizar las entrevistas presenciales en México DF y en el Estado seleccionado
 - ✓ Sistematizar la información recopilada durante las entrevistas
 - ✓ Preparar notas resúmenes diarias (para cada uno de los 5 días que durará la misión) de las entrevistas y socializar con el grupo al día siguiente
 - ✓ Revisar y comentar el Informe de evaluación (primer borrador)
 - ✓ Revisar y comentar el Informe de evaluación (segunda versión)
 - ✓ Revisar y comentar el Informe de evaluación (versión definitiva)
173. Funciones de la Oficial Regional de Evaluación
- ✓ Diseñar los instrumentos de evaluación propuestos
 - ✓ Diseñar los criterios para la selección de las entrevistas propuestos
 - ✓ Sistematizar toda la información que se recopile a través de los instrumentos en línea (Encuesta a trabajadores; Encuesta a gerentes de empresas, Encuesta a consultores SIMAPRO)
 - ✓ Revisar las notas diarias de todos los integrantes del Equipo de Evaluación respecto las entrevistas presenciales durante la misión en México y consolidar
 - ✓ Elaborar versión final del Informe de Evaluación
 - ✓ Incorporar comentarios a la revisión del Informe de Evaluación
 - ✓ Elaborar versión definitiva luego de incorporar comentarios
174. Funciones de Oscar Valverde, Lorenzo Pelaéz y Tomás Wissing
- ✓ Brindar apoyo técnico a los representantes de ACTRAV y ACT/EMP
 - ✓ Los colegas en mención no participarán de las entrevistas en terreno o, en caso quieran hacerlo, solo en calidad de observadores. Esto implica no poder formular ninguna pregunta y/o comentario durante el proceso de entrevistas.
 - ✓ Revisar la versión final del Informe de Evaluación

175. Funciones de la Oficina de México
- ✓ Facilitar la coordinación y logística de la evaluación
 - ✓ Proveer los insumos de información necesarios para la evaluación
176. Todos los comentarios a los Informes serán consolidados por la Oficial Regional de Evaluación

VI. **Ámbito de la evaluación**

177. **Ámbito de aplicación del SIMAPRO:** PyME y empresas grandes de los sectores de los sectores de industria, servicios, comercio y turismo. Los Estados que hasta la fecha han tenido intervención SIMAPRO, bajo diferentes estrategias de intervención, son: Sonora, Chihuahua, Querétaro, Ciudad de México, Zacatecas, Nayarit, Yucatán, Guadalajara.
178. **Ámbito de aplicación de la evaluación interna.** La evaluación interna tendrá como periodo de referencia las operaciones realizadas con SIMAPRO entre el año 2011 hasta la actualidad (Enero 2016).
179. **Cobertura geográfica de la misión.** La misión de evaluación interna cubrirá actividades (entrevistas presenciales) en Ciudad de México y en el Estado de Chihuahua.

VII. **Criterios de selección de consultores SIMAPRO y empresas**

180. Criterios de selección del Estado que será visitado durante la misión: Estado que cuente con una experiencia mixta de intervención, es decir, donde se lleve un registro de buenos y malos resultados, en percepción de los propios actores involucrados. Estado que tenga intervención SIMAPRO en empresas de diferentes tamaños y en diferentes sectores. Siguiendo estos criterios el Estado seleccionado fue Chihuahua, que cuenta con intervención SIMAPRO en los sectores de industria, comercio y servicios y, en diferentes tamaños de empresas.
181. Organización de la misión de evaluación
- a. Número de días: 5 días efectivos
 - b. Estados a visitar: Ciudad de México (Revisar Anexo 1:Lista sugerida de actores a entrevistar) y Estado de Chihuahua (entrevistas presenciales a

8 empresas, entrevistas a 4 consultores SIMAPRO, a 1-2 representantes de organizaciones de trabajadores, a 1-2 representantes de organizaciones de empleadores, a 1-2 funcionarios de gobierno) (Revisar Anexo 2: Agenda de trabajo en Chihuahua- pendiente de elaborar)

182. Según la información proporcionada por la Oficina de México, el SIMAPRO se habría implementado en aproximadamente 400 empresas, en el periodo 2011-2012 (Ver Anexo 3). En cuanto al número de consultores, se lleva un registro de 118 consultores SIMAPRO (Ver Anexo 4) que habrían implementado la herramienta a través de un contrato con OIT y también de manera privada.

183. **Selección de empresas a visitar en el Estado de Chihuahua.** Según la información proporcionada, son 72 las empresas que han recibido entre SIMAPRO MEDICIÓN y otras metodologías de OIT (Ver Anexo 5). Ninguna de estas empresas han recibido el servicio SIMAPRO CAPACITACIÓN. De estas 72, 46 recibieron SIMAPRO MEDICIÓN. Se han seleccionado 12 empresas (sombreados en verde en el Anexo 5) para visitar 8 (cuatro serían de reserva en caso fallen las otras). Los criterios que se han utilizado para seleccionar las 12 empresas sin sesgar los resultados son:

- a. giro de la empresa
- b. número de trabajadores en establecimiento que recibió SIMAPRO
- c. si la empresa tiene sindicatos y contrato de NC
- d. fecha en que recibió SIMAPRO MEDICION

184. Finalmente, tomando estos 4 criterios, se tiene que de las 12 empresas:

- a. 3 tienen 10 o menos trabajadores, 6 tienen 11 a 50, y 3 tienen más de 50. Son más los que tienen 11 a 50 porque en el universo de 46 también son más,
- b. 3 tienen sindicatos y contratos de NC y 9 no. También aquí ocurre que en el universo la gran mayoría no tienen sindicatos ni contrato de NC
- c. 6 recibieron los servicios el 2014 y otros 6 el 2015
- d. en cuanto a giro de actividad no hay alguna que en el universo concentre muchas, por eso en la selección de 12 tampoco predomina algún giro en especial

185. **Selección de consultores SIMAPRO a entrevistar en Chihuahua.** Según la información proporcionada por la Oficina de México, son 22 consultores en

Chihuahua. Se han seleccionado 6 (sombreados en verde en el Anexo 6) en base a 4 criterios que buscan no sesgar los resultados³⁹:

- a. status (activo / no activo)
- b. género (hombres / mujeres)
- c. tipo de trabajo (consultores independiente / otros) y,
- d. si están o no en proceso de formación.

186. Finalmente, tomando los 4 criterios mencionados, se tiene que de los 6 consultores:

- a) 3 están activos y 3 no; b) 3 son hombres y 3 mujeres; c) 3 son consultores independientes y 3 no (gobierno, sindicato, academia); d) 3 están en proceso de certificación y 3 no.

VII. Metodología sugerida para la evaluación interna

187. El enfoque de la evaluación será participativo y combinará la revisión de documentación, entrevistas in situ a actores clave y la aplicación de un cuestionario en línea.

Revisión de escritorio

188. La evaluación interna demandará una revisión de escritorio de al menos la siguiente información: (1) Informes de evaluación sobre el SIMAPRO en México, (2) Guía de la metodología SIMAPRO, (3) Registros de información sobre el diseño, implementación y monitoreo hecho por OIT, (4) Lista de consultores y perfiles (revisión de los CV), (5) Revisión de la plataforma informática en la que se detalla el trabajo realizado por los consultores (revisión del trabajo hecho por los consultores), entre lo más importante.

Recojo de información primaria

Entrevistas in-situ

189. Se propone realizar entrevistas in situ a actores clave (Revisar Anexo 1 y 2⁴⁰) como gerentes, mandos medios y trabajadores, Ministerio de Trabajo, representantes de Centrales Sindicales y representantes de los mandantes en los

³⁹ Hay otros criterios que también podrían ser relevantes como sector donde aplican, donde recibieron formación SIMAPRO, que componentes han aplicado pero ahí no hay nada que discriminar porque los 22 NO han sido formados por OIT y porque los 22 solo han aplicado SIMAPRO MEDICION y lo han hecho en el sector PYMES.

⁴⁰ Aún se está cerrando la lista de entrevistados en el Estado de Chihuahua.

Comités de Productividad. Para el trabajo de campo, se planea visitar a al menos una muestra representativa de 8⁴¹ empresas en el Estado de Chihuahua.

190. A continuación, una lista de los posibles grupos:
- Funcionarios de OIT involucrados en SIMAPRO:
 - De la Oficina OIT México
 - De la Oficina Sub Regional de San José
 - De CINTERFOR
 - Centro Internacional de Formación de Turín
 - Gobierno:
 - Ministerio de Trabajo (STPS) y Programa SIGPROL
 - Secretaría del Turismo (SECTUR)
 - Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER)
 - Gobiernos Estatales (Secretarías del Trabajo y/o Delegaciones Federales de la STPS)
 - Comité Nacional de Productividad
 - Organizaciones Sindicales
 - Sindicato de Trabajadores de la Industria Azucarera y Similares de la República Mexicana- STIASRM
 - CTM (nacional y estatales)
 - CROC (nacional y estatales)
 - UNT (nacional y estatales)
 - Organizaciones de Empleadores
 - Cámara Nacional de las Industrias Azucareras y Alcoholeras- CNIAA
 - Muestra de empresas de los Sectores en base a información de Anexo 1.
 - Muestra de consultores SIMAPRO (contratados y no contratados por OIT)

Entrevistas con equipo OIT que conduce SIMAPRO

191. El equipo que conduce la implementación de la metodología SIMAPRO en la Oficina de México es una fuente clave de información. De ellos se solicitará toda la información sistematizada que se tenga en relación a la implementación de la metodología. Información sobre:

- ✓ Criterios y procedimientos seguidos para promocionar bipartita y tripartitamente la herramienta
- ✓ Criterios empleados para seleccionar a las empresas
- ✓ Financiamiento de la promoción de la herramienta

⁴¹ El número podría variar de las condiciones previstas para la evaluación. La primera tarea será estudiar el marco de empresas.

- ✓ Financiamiento de la implementación de la herramienta: montos cubiertos por la Oficina de OIT México (tipo de financiamiento) y montos de co-financiamiento por parte de las empresas y otros actores, como Gobierno.
- ✓ Información sobre aspectos vinculados a la coordinación en las etapas de: promoción, selección de consultores, selección de empresas, seguimiento a la implementación de los servicios SIMAPRO y evaluación.
- ✓ Metodologías de OIT que también fueron entregadas a las empresas conjuntamente con SIMAPRO (Safework, SOLVE, Empleos Verdes, etc)
- ✓ Red de consultores SIMAPRO: criterios para seleccionar a los consultores, perfil de los consultores, términos de referencia, supervisión hacia los consultores, monto de los contratos, entre lo más importante.
- ✓ Definición operacional de los indicadores clave que intenta modificar SIMAPRO y adaptaciones por sectores: productividad, clima laboral, ingresos, salud y seguridad ocupacional, desarrollo de recursos humanos (capacitación, formación, certificación).
- ✓ Bases de datos con información de línea de base, fuentes de verificación, periodicidad, seguimiento y retroalimentación, etc.
- ✓ Indicadores de trabajo decente utilizados

Entrevistas con empresas

192. Durante la etapa de recojo de información se aplicará una guía de preguntas a actores clave⁴² (gerentes, formadores, trabajadores) en las empresas seleccionadas a fin de capturar de ellos su percepción sobre las preguntas de interés de esta evaluación. Se pretende identificar a nivel operacional, estadístico, cómo se mide la productividad en las empresas seleccionadas e información de medición de esos indicadores.

Entrevistas con trabajadores

193. La entrevista con trabajadores se realizará durante la visita a las empresas seleccionadas y tiene como propósito captar la percepción de estos actores respecto las preguntas de interés, sobre todo, su visión sobre los beneficios objetivos que habría generado la implementación de la metodología en términos del desarrollo de los recursos humanos, de la mejora de la productividad laboral, condiciones de salud y seguridad ocupacional, clima laboral y niveles de ingreso.

194. Luego del recojo de información se realizará la sistematización de la misma y la triangulación de las fuentes a fin de sacar las primeras conclusiones. Estos

⁴² Los actores clave en las empresas deben estar representados por los niveles de gerencia y operarios. Quiénes serán los entrevistados se definirá en las próximas semanas.

hallazgos se pondrán a discusión entre los miembros del equipo de evaluación y se preparará posteriormente el Informe de evaluación.

V. Preguntas de evaluación

195. La evaluación busca valorar aspectos relacionados a la gestión del SIMAPRO por parte de OIT y la efectividad de la metodología luego de su implementación. Sobre este último punto también se valorará la potencialidad del SIMAPRO como una herramienta para combatir la informalidad.
196. Si bien resulta pertinente abordar seriamente las preguntas sobre los resultados alcanzados por el SIMAPRO desde el punto de vista del impacto de la misma en los indicadores resultado en los que se pretende incidir, la ausencia de diseños de evaluación previstos en los modelos de implementación de la metodología, impiden que se pueda obtener respuestas sobre causalidad. No será factible hacer afirmaciones del tipo, “a causa del SIMAPRO se logró incrementar la productividad de la empresa en X%”. Para ello sería necesario contar con un diseño de evaluación de impacto que permita contrastar los resultados entre empresas que usaron y no usaron la metodología y que son parecidas en sus características más importantes a excepción del hecho de que unas usaron la metodología y las otras no. De no hacerse eso los resultados encontrados podrían explicarse por factores diversos, externos e internos a la empresa.
197. Es así que con la información disponible y los diseños planteados para las intervenciones, lo que resulta factible de realizar es una valoración cualitativa en base a las percepciones de los actores clave y la información de los registros administrativos y no un análisis de causalidad. La triangulación de toda esta información permitirá tener una valoración más o menos completa de las bondades y efectos (positivos y negativos) de aplicar la metodología.
198. Preliminarmente se propone esta batería de preguntas:

Preguntas de evaluación

Nº	Preguntas de evaluación elaboradas sobre la base de los comentarios recibidos y las preguntas preliminares esbozadas en la versión preliminar de los TdR	ACTORES QUE DEBERÍAN SER ENTREVISTADOS					
		OIT	Consultores SIMAPRO	Gobierno	Org. Empleadores	Org. Trabajadores	Empresas (gerentes)
I	RELEVANCIA DEL SIMAPRO en el contexto OIT y en el contexto nacional mexicano						
1	¿La estrategia del SIMAPRO fue adecuada a sus objetivos?	X					
2	¿El SIMAPRO se adecuó a los planes nacionales de desarrollo, planes nacionales de trabajo decente?	X		X			
3	¿El SIMAPRO se adecuó a la agenda regional de trabajo decente, a las prioridades nacionales y regionales de la programación estratégica de la OIT?	X					
4	¿El SIMAPRO se complementó con otros proyectos / programas de la OIT que apoyan los PTDP de los países involucrados?	X					
5	¿En qué medida el SIMAPRO, en México, se complementó y encajó con otras metodologías y/o programas de la OIT? ¿En qué medida el SIMAPRO contribuyó con otras iniciativas pertinentes?	X					
6	¿En qué medida el SIMAPRO en México ha incorporado las otras metodologías de OIT como: SAFEWORK, SOLVE, Empleos Verdes? ¿Estos manuales han sido revisados por los Departamentos de GVA?	X					
II	VALIDEZ DEL SIMAPRO / coherencia del diseño para alcanzar los objetivos propuestos						
7	¿Cómo se promociona el SIMAPRO (<i>precisar si han habido diferencias por etapas o años</i>)? ¿Existe una estrategia de promoción? ¿Directamente con las empresas? ¿En coordinación con la organización de empleadores? ¿Qué rol juegan las organizaciones de empleadores y la de trabajadores? ¿Cómo se promociona con las organizaciones sindicales?	X	X		X	X	

Nº	Preguntas de evaluación elaboradas sobre la base de los comentarios recibidos y las preguntas preliminares esbozadas en la versión preliminar de los TdR	ACTORES QUE DEBERÍAN SER ENTREVISTADOS						
		OIT	Consultores SIMAPRO	Gobierno	Org. Empleadores	Org. Trabajadores	Empresas (gerentes)	Trabajadores
8	¿Cómo se ha venido coordinando entre la Oficina de México y las organizaciones de empleadores y de trabajadores en lo referido a la promoción, planificación e implementación del SIMAPRO, y los servicios ofertados por las organizaciones de empleadores y de trabajadores?	X			X	X		
9	¿Las organizaciones de empleadores y las organizaciones sindicales han ofrecido el SIMAPRO como un producto más de su abanico de servicios empresariales? Si no ha sido así, ¿Por qué y qué se necesitaría para que esto ocurra? ¿Le ven algún beneficio a hacerlo?	X			X	X		
10	En el caso de SIMAPRO México, ¿Qué criterios se utilizaron para seleccionar las empresas? ¿Estos criterios fueron coordinados y/o discutidos con la organización de empleadores y/ o trabajadores? ¿Es posible diferenciarlos por etapas?	X	X		X	X		
11	¿Se tomaron en cuenta consideraciones de género en el diseño del SIMAPRO? ¿Ha sido incluido la perspectiva de género de forma adecuada en la implementación del SIMAPRO?	X	X				X	
12	¿Los contenidos temáticos de las Guías SIMAPRO responden a las necesidades reales de las empresas en cada uno de los sectores en los que se intervino? ¿Qué es lo que más valora de las Guías? ¿Qué considera que le falta o que no se incluye en las Guías SIMAPRO? ¿Qué recomendaría incluir o modificar?	X	X				X	X
13	¿Los indicadores en los que el SIMAPRO pretende incidir tienen definición operacional? ¿Cuáles son los indicadores que tienen definición operacional? ¿Todas las empresas que adoptaron la metodología SIMAPRO construyeron indicadores? ¿Cuáles?	X	X				X	

Nº	Preguntas de evaluación elaboradas sobre la base de los comentarios recibidos y las preguntas preliminares esbozadas en la versión preliminar de los TdR	ACTORES QUE DEBERÍAN SER ENTREVISTADOS						
		OIT	Consultores SIMAPRO	Gobierno	Org. Empleadores	Org. Trabajadores	Empresas (gerentes)	Trabajadores
14	¿Las empresas que aplicaron SIMAPRO MEDICIÓN definieron indicadores? ¿Qué indicadores básicos se construyeron? ¿Estos indicadores tuvieron línea de base? ¿Con qué frecuencia se monitorearon? ¿Esta información se utilizó para identificar espacios de mejora en las empresas? ¿Se implementaron mejoras a partir de ellos?	X	X				X	
III	EFICIENCIA							
15	¿Cuánto cuesta implementar el componente de SIMAPRO MEDICIÓN? (qué rubros incluye este costo?)	X	X				X	
16	¿Cuánto cuesta implementar el componente de SIMAPRO CAPACITACIÓN? (qué rubros incluye este costo?)	X	X				X	
17	¿Qué es lo que paga la empresa? ¿Qué es lo que ha pagado la OIT? ¿Cón qué fondos se ha financiado? (RBSA? RBTC? XBTC?) ¿Las empresas pagaron parte o la totalidad del costo de SIMAPRO MEDICIÓN? ¿Las empresas pagaron parte o la totalidad del costo de SIMAPRO CAPACITACIÓN? ¿El consultor SIMAPRO efectúa algún pago?	X	X				X	
18	¿A cuáles empresas se les financió o co-financió y por qué? ¿Esta decisión fue coordinada con la organización de empleadores?							
19	¿Sobre la base de qué evidencia se decidió seguir ampliando la cobertura de SIMAPRO? ¿Demanda creciente de las empresas? ¿Demanda por parte de consultores? ¿Qué criterios se utilizaron para la ampliación de cobertura? Especificar	X						
IV	EFFECTIVIDAD (LOGROS)							

Nº	Preguntas de evaluación elaboradas sobre la base de los comentarios recibidos y las preguntas preliminares esbozadas en la versión preliminar de los TdR	ACTORES QUE DEBERÍAN SER ENTREVISTADOS						
		OIT	Consultores SIMAPRO	Gobierno	Org. Empleadores	Org. Trabajadores	Empresas (gerentes)	Trabajadores
20	¿El SIMAPRO ha contribuido a lograr sus objetivos planteados (<i>mejorar la productividad, mejorar las condiciones laborales, fortalecer el diálogo social en las empresas</i>)? ¿En qué medida se cuantifica este avance en términos de los indicadores establecidos?, ¿Cómo contribuyó el SIMAPRO al fortalecimiento de los interlocutores sociales y al diálogo social (<i>el diseño de la metodología se basa en el diálogo social</i>)?	X	X				X	
21	¿A quién o quiénes capacita el consultor SIMAPRO en las empresas? ¿Qué diferencias hay en términos a la formación de RRHH con SIMAPRO MEDICIÓN y SIMAPRO CAPACITACIÓN? ¿En SIMAPRO MEDICIÓN se capacita a 1 trabajador nexo o a todos los trabajadores de la unidad que implementará la metodología? ¿Cómo funciona en SIMAPRO CAPACITACIÓN?	X	X					
22	¿Qué nivel de cobertura se tiene con SIMAPRO MEDICIÓN? Detallar por sector, tamaño. ¿Hay evidencia que muestre que ha crecido en el tiempo?	X	X					
23	¿En qué áreas (geográfica y sectorial) el SIMAPRO ha obtenido sus mayores logros? ¿Cuál ha sido el motivo, y cuáles han sido los factores que los han sustentado?	X	X					
24	¿En qué áreas el SIMAPRO ha alcanzado los menores logros? ¿Cuáles han sido los factores limitantes por qué? ¿Cómo se les puede superar?	X	X					
V	EFICACIA DE LA GESTIÓN							
V.1	Sobre la gestión del SIMAPRO desde la Oficina de México							

Nº	Preguntas de evaluación elaboradas sobre la base de los comentarios recibidos y las preguntas preliminares esbozadas en la versión preliminar de los TdR	ACTORES QUE DEBERÍAN SER ENTREVISTADOS						
		OIT	Consultores SIMAPRO	Gobierno	Org. Empleadores	Org. Trabajadores	Empresas (gerentes)	Trabajadores
25	¿La gestión y organización del proyecto facilitó la obtención de buenos resultados y una ejecución eficiente? ¿Qué aspectos pueden mejorarse en ese sentido?				X	X	X	
26	¿El SIMAPRO ha respondido debidamente a los cambios de naturaleza política, jurídica, económica, institucional, etc. producidos en su entorno?							
27	¿Existió una comprensión clara de los roles y responsabilidades de todas las partes que intervienen en la promoción e implementación del SIMAPRO?				X	X	X	
28	¿El diseño y puesta en marcha del SIMAPRO recibió apoyo político, técnico y administrativo adecuado de sus socios nacionales?	X	X					
29	¿Hasta qué punto fue eficaz la comunicación y coordinación entre el equipo responsable del SIMAPRO y el ETD de San José, en particular con los especialistas de ACTRAV, ACT/EMP y del departamento de empresas? ¿Cuán eficaz fue la comunicación y coordinación entre el equipo responsables del SIMAPRO y los socios ejecutores nacionales?	X						
30	¿Cuán eficaz fue el seguimiento que hizo la dirección del SIMAPRO del desempeño y los resultados de su intervención? ¿Se estableció un sistema de seguimiento y evaluación? ¿Fue eficaz? ¿Cómo se utilizó? ¿Este sistema se ha utilizado como un instrumento para rendir cuentas a los socios y a la propia OIT?	X						
31	¿La información se analizó de modo regular para alimentar las decisiones de gestión? ¿Se han tomado decisiones para mejorar el desempeño del SIMAPRO a partir de los informes semestrales y otros?							
VI.2	Sobre la red de consultores							

Nº	Preguntas de evaluación elaboradas sobre la base de los comentarios recibidos y las preguntas preliminares esbozadas en la versión preliminar de los TdR	ACTORES QUE DEBERÍAN SER ENTREVISTADOS						
		OIT	Consultores SIMAPRO	Gobierno	Org. Empleadores	Org. Trabajadores	Empresas (gerentes)	Trabajadores
32	¿Cómo funciona la RED de consultores SIMAPRO? ¿Quiénes y cuántos la conforman? ¿Cuál es el perfil de los consultores y a qué organizaciones pertenecen?	X	X					
33	¿Quién capacitó a estos consultores? ¿Cómo se identificó a los consultores que podrían capacitar en la metodología SIMAPRO? ¿Se hizo una convocatoria?	X	X					
34	¿Se les capacitó en los dos componentes o sólo en uno de ellos? ¿Son servicios que demandan skills diferenciados?	X	X					
35	¿Los consultores SIMAPRO han recibido capacitación en esas otras metodologías de OIT (SAFEWORK, SOLVE, Empleos Verdes)? ¿Quién los certificó en las otras metodologías? De haber recibido, ¿Hubo supervisión o participación de los Departamentos Técnicos responsables de esas metodologías en la formación de estos consultores?	X	X					
36	¿Los consultores pagaron por esa formación?	X	X					
37	¿Cuál ha sido o es el rol de los consultores SIMAPRO en la promoción de la herramienta? ¿Qué mensajes transmiten durante la etapa de promoción?							
38	¿Qué número de los consultores que ofrecen el servicio SIMAPRO (MEDICIÓN y CAPACITACIÓN) han sido certificados por OIT?	X	X					
39	¿Cuántos de estos consultores forman parte de la red de consultores capacitados por las organizaciones de empleadores? ¿Cuántos fueron capacitados a través de las organizaciones sindicales?	X	X					
40	¿Quién y cómo se supervisa el trabajo realizado por los consultores? ¿Se les ha evaluado?	X	X					

Nº	Preguntas de evaluación elaboradas sobre la base de los comentarios recibidos y las preguntas preliminares esbozadas en la versión preliminar de los TdR	ACTORES QUE DEBERÍAN SER ENTREVISTADOS						
		OIT	Consultores SIMAPRO	Gobierno	Org. Empleadores	Org. Trabajadores	Empresas (gerentes)	Trabajadores
VII	SOBRE EQUIDAD DE GÉNERO							
41	¿El diseño e implementación del SIMAPRO contribuye hacia las metas de igualdad de género de la OIT, a las convenciones internacionales y nacionales de igualdad de género, a las políticas y estrategias nacionales de igualdad de género?							
42	¿La cantidad y calidad de los productos generados beneficiaron a hombres y mujeres por igual?	X	X					
43	¿Se ha buscado el servicio de expertos en cuestiones de género? ¿Se han adaptado y utilizado las herramientas disponibles para la incorporación del enfoque de género en la metodología SIMAPRO?	X	X					
VIII	SOSTENIBILIDAD							
44	¿Se diseñó una estrategia de promoción y venta que ampliará el mercado de SIMAPRO? ¿Con quiénes se coordinó esa estrategia?	X		X	X			
45	¿El costo del servicio SIMAPRO MEDICIÓN es competitivo en el mercado de SDE?	X			X		X	
46	¿Hay voluntad por parte de las empresas de invertir en SIMAPRO MEDICIÓN y SIMAPRO CAPACITACIÓN?	X	X		X		X	
47	¿La misma empresa que recibió la capacitación SIMAPRO (MEDICIÓN O CAPACITACIÓN) realizó luego la capacitación a través de algún trabajador delegado para tales fines? ¿Por cuánto tiempo lo hizo? ¿Continúa hasta ahora?	X	X	X	X	X	X	X

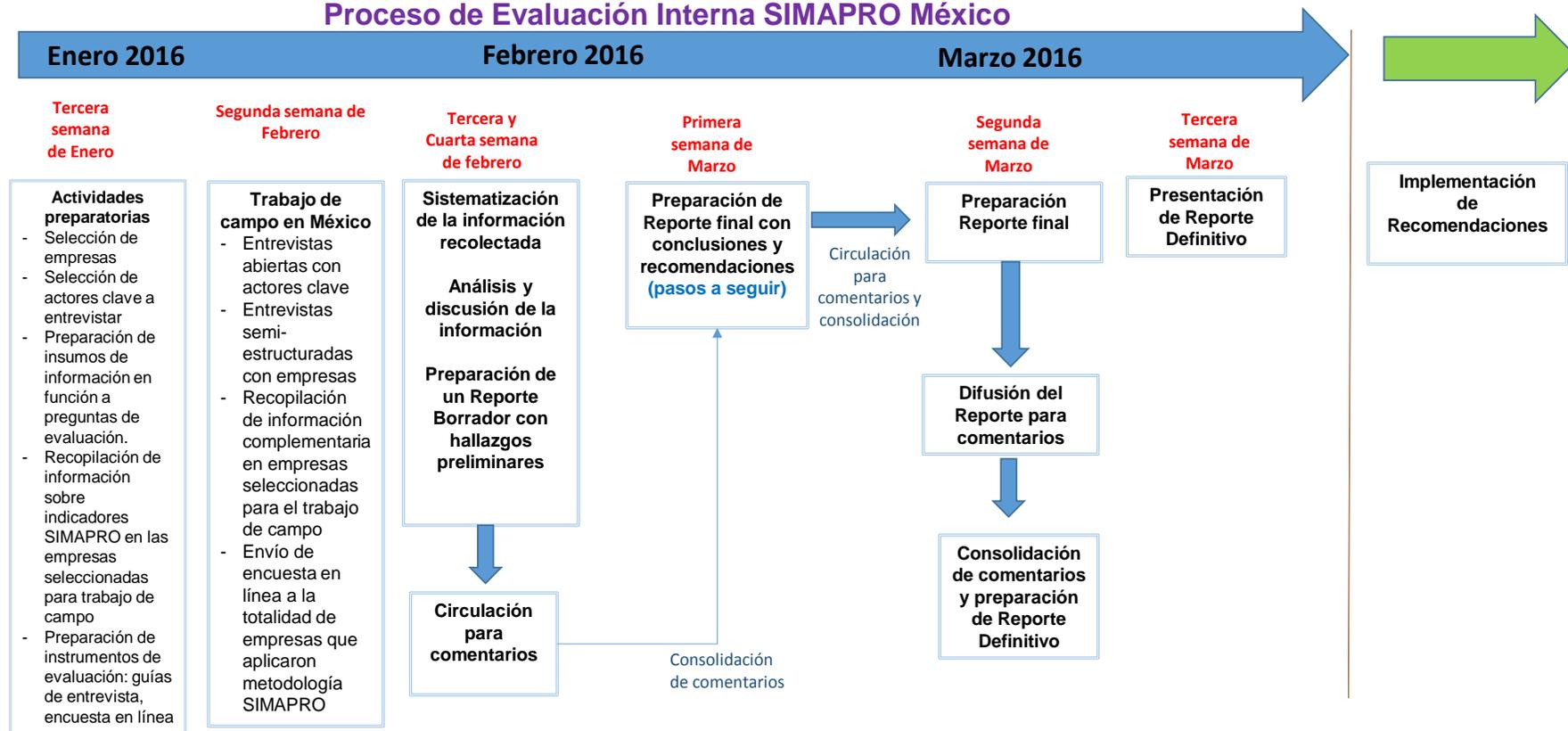
Nº	Preguntas de evaluación elaboradas sobre la base de los comentarios recibidos y las preguntas preliminares esbozadas en la versión preliminar de los TdR	ACTORES QUE DEBERÍAN SER ENTREVISTADOS						
		OIT	Consultores SIMAPRO	Gobierno	Org. Empleadores	Org. Trabajadores	Empresas (gerentes)	Trabajadores
48	¿La misma empresa que recibió la capacitación SIMAPRO (MEDICIÓN O CAPACITACIÓN) sigue contratando por su cuenta, sin financiamiento de OIT, a los consultores SIMAPRO certificados por OIT? ¿Por cuánto tiempo lo hizo? ¿Continúa hasta ahora?	X	X	X	X	X	X	X
49	¿La misma empresa que recibió la capacitación SIMAPRO (MEDICIÓN O CAPACITACIÓN) sigue contratando por su cuenta a consultores privados que ofrecen la metodología SIMAPRO? ¿Por cuánto tiempo lo hizo? ¿Continúa hasta ahora?	X	X	X	X	X	X	X
50	¿Estos servicios son valorados por parte de las empresas? ¿En qué tipo de empresas? ¿Las empresas están dispuestas a financiarlo? ¿Qué evidencia se tiene para respaldar dicha afirmación?	X	X		X		X	
IX	ORIENTACIÓN HACIA EL IMPACTO							
51	¿En qué medida las empresas que han implementado los componentes SIMAPRO han tenido efectos positivos en indicadores como productividad, condiciones de trabajo, seguridad y salud del trabajador, capacidades de los trabajadores (<i>De ser posible, identificar ejemplos concretos apoyados con evidencia estadística</i>)	X	X		X		X	
52	¿Qué otros factores, además de la implementación de SIMAPRO, habrían contribuido a que se produzcan estos efectos?	X	X		X		X	

VII. Cronograma sugerido y actividades preparatorias

199. La evaluación iniciará la tercera semana de Enero del 2016 con un conjunto de **actividades preparatorias**. Estas actividades preparatorias cubren la identificación de actores clave a entrevistar, la selección de empresas para el trabajo de campo, la preparación de documentación, entre lo más importante.

Cronograma de implementación de la evaluación

Proceso de Evaluación Interna SIMAPRO México



Anexo 1. Lista sugerida de entrevistas en Ciudad de México

Evaluación interna del SIMAPRO-México Agenda para entrevistas con Actores Sociales en la Ciudad de México	
Hora	Lunes 8 de febrero
9:00 – 11:00	Thomas Wissing, Director de la Oficina de México Erika Flores, Oficial de Programación Oficina de la OIT/México Lugar: Comte No. 35, Col. Anzures, México, D.F.
11:30- 12:45	Mtra. Cristian Castillo, Directora de Estudios y Política de Seguridad Social, Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) Lugar: Reforma 93, piso 13 Col. Tabacalera. Tel: 55 18540651
13:00 – 14:00	Mtro. Daniel Quezada, Jefe de Departamento para Democratizar la Productividad Laboral, Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) Lugar: Reforma 93, piso 11 Col. Tabacalera. Tel: 2000 5300, Extensión: 63159
14:00 – 15:00	Comida
15:30 - 17:00	Lic. Rodimiro Rodrigo Flores, Unidad de Productividad, Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Comité Nacional de Productividad Lugar: Plaza de la Constitución (entrada por calle Moneda) Tel: 55 1080 0210
17:30 – 18:30	Lic. Ernesto Bertulocci, Director del Instituto de Competitividad y Capacitación Turística y/o José Quiñonez. Secretaría de Turismo Tel: 55 45889621 Lugar: Schiller 138, Col. Chapultepec Morales.
	Martes 9 de febrero
9:00 - 11:00	Mtro. Juan Carlos Erreguerena, Director General adjunto de Normalización Mtra. Liliana Reyes Duarte, Subdirectora General adjunta. Consejo de Normalización y Certificación por Competencias (CONOCER)

	Lugar: Barranca del Muerto No. 275, San José Insurgentes. Tel: 5522820214 (Liliana)
11:30-13:00	Sr. Adrián Sánchez, Srio. Gral. Del STIASRM Sindicato de Trabajadores de la Industria Azucarera y Alcohólica de la República Mexicana Tel: 5203 8531 Lugar: Dante No. 20, Col. Anzures
13:15 -14:30	Lic. Maximiliano Camiro, Director Jurídico Cámara Nacional de la Industria Azucarera y Alcohólica, CNIAA Tel: 5062 1380, Cel: 5554094320 Lugar: Rio Niagara No. 11. Col. Cuauhtémoc.
14:30	Comida
16:00 - 17: 30	Sr. Juan Sánchez, Secretario de Capacitación y Política Soledad Aragón, CROC Hamburgo 250, Col. Juárez Tel: 612 1273586

Pendiente de incorporar la agenda de entrevistas en Chihuahua (escanear)

Anexo 2:

FICHA DE PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO	Estrategia de Formalización del Empleo-Plan Sur
ÁREA RESPONSABLE	Dirección de Estudios y Políticas de Seguridad Social
OBJETIVO GENERAL	Apoyar en la formalización de las empresas y los trabajadores, a partir de una herramienta de Gestión Empresarial: SIMAPRO, con la que se busca que las organizaciones transiten por tres etapas: i) formalización de los procesos internos, ii) formalizar las relaciones externas principalmente con organizaciones empresariales y sindicales, proveedores y clientes; iii) Fomentar el trabajo decente.
PROPÓSITO	Conjuntar esfuerzos con la Organización Internacional del Trabajo y la COPARMEX de los estados participantes en el marco de la estrategia de formalización del empleo – Plan Sur.
AVANCES Y/O RESULTADOS	<ul style="list-style-type: none"> - Se realizaron cuatro talleres de Formación de Consultores SIMAPRO, previo al arranque del pilotaje, los cuales estuvieron a cargo de la OIT: <ol style="list-style-type: none"> 1. Ciudad de México, D. F., del 1 al 3 de julio de 2015 2. Tuxtla Gutiérrez, Chis., del 1 al 3 de septiembre de 2015 3. Oaxaca de Juárez, Oax., del 23 al 25 de septiembre de 2015, y 4. Acapulco de Juárez, Guerrero, del 30 de septiembre al 02 de octubre de 2015. - Total de consultores formados:

Entidad	Hombres	Mujeres	Total
Distrito Federal	12	19	31
Chiapas	10	6	16
Oaxaca	14	20	34
Guerrero	16	13	29
			110

- El pilotaje tendrá una duración de seis meses. Inició en cada estado, conforme a las siguientes fechas:

1. Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, 4 de septiembre de 2015.
2. Oaxaca de Juárez, 28 de septiembre de 2015.
3. Acapulco de Juárez, Guerrero, 10 de noviembre de 2015.

- Número de empresas participantes en el pilotaje:

Entidad	Número de Empresas	Localidad	Número de Trabajadores
Chiapas	3	San Cristóbal de las Casas	60
	20	Tuxtla Gutiérrez	825
	1	Chiapa de Corzo	7
	2	Ocozocoautla de Espinosa	13
	1	Tzimol	10
	27	Total de Chiapas	915
Oaxaca	25	Oaxaca de Juárez	692
Guerrero	10	Acapulco de Juárez	420
Total	62		2,027

- Adicionalmente, la OIT diseñó un microsítio con "Herramientas para el desarrollo sostenible de las empresas", que será alojado en la página web de COPARMEX de Chiapas, Oaxaca y Acapulco. Uno de los productos que forman parte de este microsítio son las infografías generadas por la STPS, a través de la Dirección de Estudios y Políticas de Seguridad Social, DGFSS.

- En proceso de certificación 50 trabajadores en los estándares de competencia: Atención a comensales, Manejo Higiénico de Alimentos y Prestación de servicio de atención a clientes.

JUSTIFICACIÓN**Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2013-2018**

Meta Nacional IV. México Próspero plantea que para lograr el objetivo **4.3. Promover el empleo de calidad**, una de las estrategias a seguir es **4.3.2. Promover el trabajo digno o decente**, mediante acciones que fomenten el respeto de los derechos humanos y laborales y de **seguridad social**.

Meta Nacional II. México Incluyente, señala entre sus objetivos **2.4. Ampliar el acceso a la seguridad social.**

Alineado al PND, el **Programa Sectorial de Trabajo y Previsión Social 2013 – 2018** planteó entre sus objetivos sectoriales impulsar el empleo de calidad e intermediar en el mercado laboral para favorecer la empleabilidad, la protección social y la ocupación productiva, por lo que ha dispuesto una estrategia orientada a diseñar y aplicar mecanismos de protección social para reducir los efectos del desempleo.

Asimismo y de acuerdo con lo dispuesto en Artículo 40, Fracción XVI, de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (LOAPF), corresponde a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), establecer la política y coordinar los servicios de seguridad social de la Administración Pública Federal, así como intervenir en los asuntos relacionados con el seguro social en los términos de la Ley. Para dar cabal cumplimiento a lo establecido en la LOAPF, la STPS cuenta con la **Dirección General de Fomento de la Seguridad Social**, cuyas atribuciones están señaladas en el **artículo 23** del Reglamento Interior de la dependencia.

Programa Nacional de Formalización del Empleo y Fomento de la Seguridad Social (PROYECTO)

Objetivo 1. Impulsar procesos de formalización del empleo.

- **Estrategia 1.1.** Mejorar el conocimiento acerca del funcionamiento del mercado laboral.
 - Línea de acción 1.1.3. Generar una plataforma de información para la generación y difusión de conocimientos y análisis de la problemática de la informalidad.
- **Estrategia 1.2.** Fortalecer capacidades en los sectores público, empresarial y sindical, para impulsar procesos de formalización del empleo.
 - Línea de acción 1.2.5. Identificar y difundir información de mejores prácticas en materia de formalización del empleo.
- **Estrategia 1.3.** Fortalecer el desarrollo de capacidades en las empresas, especialmente en las MiPyMes.
 - Línea de acción 1.3.3. Capacitar a las empresas para mejorar los resultados en área funcionales e incrementar la productividad y competitividad.

Objetivo 3. Promover y difundir el derecho de los trabajadores de acceder a la seguridad social en el marco del trabajo digno y decente.

- **Estrategia 3.1.** Impulsar una cultura de seguridad social como derecho humano entre la población.
 - Línea de acción 3.1.3. Difundir los beneficios presentes y futuros de la seguridad social para los trabajadores, sus familias y los patrones.

LÍNEAS DE ACCIÓN	<ul style="list-style-type: none">• Fomentar el aprendizaje organizacional• Desarrollo de habilidades de los trabajadores y empresarios• Guiar a las empresas en el tránsito de la economía informal a la economía formal (Recomendación 204, sobre la Transición de la economía informal a la economía formal, 2015) y que los empresarios valoren el hecho de que <i>“Ser Formal es un Buen Negocio”</i>• Fortalecer la cadena de valor del sector turismo y agroindustrial• Creación y consolidación de productos turísticos• Promoción del trabajo decente
RESULTADOS ESPERADOS	<ul style="list-style-type: none">• Formalización de los procesos de las empresas• Formalización de trabajadores• Certificación de consultores en el estándar de competencia: Facilitación de la implementación del Sistema Integral de Medición y Avance de la Productividad y Trabajo Decente en las organizaciones• Certificación de trabajadores en estándares que les permitan mejorar su desempeño para la función específica que realizan, en empresas del sector turístico• Sensibilización de trabajadores y empleadores en el trabajo digno o decente• Insumos para el diseño e instrumentación de acciones de política pública• Posicionamiento de la STPS con las empresas y organizaciones de empleadores

ANEXO 3. Comentarios del Director de OIT

La premisa de la metodología es que clarificando objetivos de modo participativo, conduce a mejores desempeños de las personas y de los procesos, que a su vez, contribuyen a la productividad global de la empresa. Esta premisa está sustentada tanto teórica como empíricamente por investigaciones científicas en EEUU y Europa (particularmente las conducidas por el Prof. Pritchard, uno de los principales autores de la metodología PROMES).

El término “excesiva personalización” me parece inadecuado. El coordinador principal de la metodología en la práctica ha asumido funciones similares a la de un CTA de un proyecto de cooperación técnica. Existen guías, manuales, herramientas de autoevaluación, de formación, etc. que – con todas las deficiencias señaladas - justamente se han elaborado para permitir la transferencia de la metodología, más allá de un solo consultor. No tengo evidencias del control de la herramienta por una sola persona, ni de un protagonismo personalizado. Si fuera así, no estaríamos discutiendo el papel de despachos de consultores externos (ICAM), ni de otros consultores que en varios Estados han implementado la metodología. Lo que sí falta es un mejor proceso de control de calidad y certificación de consultores y una mayor y mejor articulación con los actores sociales en el ámbito nacional. En todo caso, no está claro en qué la supuesta personalización hubiera afectado los objetivos de la metodología, como se asevera al final de la frase.

SIMAPRO no se ha articulado con “empleos verdes”, sino con “prácticas verdes” (ahorro de energía, insumos, reciclaje, etc.) que contribuye a los objetivos de mejorar productividad y condiciones de trabajo, mediante un diálogo social en el ámbito de las empresas. La contribución a la formalización está por demostrarse, pero tampoco ha implicado desvirtuaciones de la metodología.

La vinculación de la metodología a otras herramientas de la OIT fue propósito explícito del ACI 4, ante la observación de la Sede que las herramientas no deben de considerarse como silos, sin articulación entre si, cuando el objetivo es de carácter integral, que es contribuir al desarrollo sostenible de las empresas.

La experiencia indica que en cuanto las empresas y su entorno institucional han tenido una implementación SIMAPRO, se crea un ambiente propicio para abordar otras herramientas de la OIT que parten del involucramiento del personal (SafeWork, Verde). A la vez ha quedado demostrado que para avanzar en temas específicas como SST, se requiere de herramientas complementarias como perfiles de riesgo de SafeWork o SOLVE. La promoción de la formación dual efectivamente es otra estrategia que puede contribuir a la productividad, pero no en el marco del SIMAPRO.

Primero se constata que “solamente” 371 empresas han aplicado el SIMAPRO, en la nota de pie se reconoce que la cobertura es similar a la de otras metodologías de la OIT. Sería mejor hacer esta acotación en el texto mismo.

Aquí se podría insinuar una falta de transparencia que no existe. El cálculo se basa en datos verificables proporcionados por las mismas empresas, no por los consultores que solamente

analizan y procesan estos datos para sus informes. Coincido con las dificultades metodológicas señaladas en la nota de pie 4, pero no son resultado de un conflicto de interés.

Habría que tomar en cuenta que la intervención en el marco del SIGPROL y con la Secretaría de Economía se realizó por reglas operativas exclusivamente con empresas y trabajadores formales.

No estoy seguro que esto haya sucedido; ¿cómo se documenta? Creo que las categorías “bottom up” o “vertical” (“top down”?) no aplican; más bien observo diferentes grados de participación de trabajadores que impactan en la calidad del diálogo y en sus resultados. Si la gerencia quiere imponer estrategias, es más fácil hacerlo sin el SIMAPRO.

Los consultores PyME fueron capacitados por ICAM en la etapa del proyecto con la Secretaría de Economía. En la etapa con SIGPROL, se sumaron otros consultores que fueron capacitados por consultores ajenos al ICAM y que habían sido formados directamente por el OIT (CIF Turín).

Esta aportación de la OIT incluye también a otras herramientas, especialmente en la etapa 2014-15, con SafeWork, prácticas verdes y formación dual. Además, la asistencia técnica para la articulación con las Comisiones Estatales de Productividad y el Comité Estatal.

No me parece una “debilidad de gestión”. Las gestiones políticas para trabajar el proyecto entre Coparmex y STPS, así como el proceso de selección de consultores y empresas tomaron su tiempo. Se formaron y contrataron finalmente 42 consultores con un promedio de USD 2,500 para una intervención de cuatro meses en cada empresa. Es decir, un costo de USD 600 por consultor, empresa y mes.

La Coparmex ha criticado parte del proceso de supervisión de la Oficina, pero no los resultados. Tan es así que han solicitado a la OIT apoyar gestiones para movilizar recursos adicionales para extender la experiencia a otras empresas socias.

No hay que olvidar que el proyecto y los recursos habían sido gestionados en una primera etapa por la STPS. Efectivamente hubo una injerencia de la STPS no bien vista por la Coparmex, debido al estilo impositivo de la intervención. Ya se han tomado medidas correctivas al respecto (reuniones con los consultores, matrices de propuestas de mejora, conversaciones con la STPS).

ICAM sigue operando una plataforma de registro de resultados de las empresas, con acceso para la OIT, sin costo de mantenimiento para nosotros. La plataforma SIGPROL ha sido desarrollado por ICAM, con asistencia técnica de la OIT, incorporando las complejas reglas de operación del SIGPROL y posteriormente ha sido transferido a la STPS, para su operación y seguimiento directo. El costo fue de USD 15 mil. El objetivo de esta adaptación y transferencia fue dotar a la STPS con la capacidad de escalar el programa SIGPROL con un control en línea. En el marco del Plan Sur se apoyó la inserción de micro sitios de herramientas de la OIT para el desarrollo sostenible en las páginas web de los centros empresariales de COPARMEX. Estamos dispuestos a sometemos a una comparación de precios con otras plataformas similares desarrolladas o pagadas por la OIT.

Son recursos de la ACI 4, pero no del SIMAPRO. Esta intervención se desarrolló a sugerencia de ENTERPRISE.

La guía ha sido entregado completamente en formato electrónico por la consultora y se encuentra en proceso de revisión y validación.

Esto efectivamente es muy cierto y representa un gran reto!

Totalmente de acuerdo. Habría que evaluar si el Comité de Gestión por Competencias de la Productividad y Trabajo Decente puede servir como plataforma para este Comité, con las adaptaciones necesarias.

El objetivo último de la metodología es justamente esto. En el caso de las condiciones laborales, hay un beneficio inmediato más tangible. En el caso de la productividad, efectivamente no existe un mecanismo pre-establecido que garantice que las mejoras de productividad se traduzcan en mejores salarios o prestaciones. Es importante lograr la inclusión de mecanismos transparentes y acordadas en los contratos colectivos e individuales (en el caso de muchos PyMEs). Me gustaría tener una idea más clara de esta segunda parte de la recomendación, es decir, no sólo formular qué habría que hacer, sino brindar una orientación práctica sobre cómo lograrlo. Necesitamos más diálogo “in-house” sobre referencias y modelos exitosos para ello.

De acuerdo. Sin embargo, la efectividad de procesos en el corto plazo incide en los indicadores de productividad total de los factores de la empresa.

De acuerdo. ¿Cuál podría ser este mecanismo?

Normalmente, estos datos se recogen al inicio y al final de la intervención (seis meses). ¿Se sugiere hacerlo con mayor frecuencia?

Me parece un enfoque sumamente útil.

No me queda del todo claro la recomendación; se refiere a explicitar los temas o en establecer criterios para su aplicación? Hay una pregunta central que se podría formular “¿Debe la OIT llevar a cabo actividades de desarrollo empresarial en el ámbito de PyMEs que no cuentan con representación sindical y/o empresarial, y en su caso, bajo qué condiciones?” La respuesta a esta pregunta debe resultar de un diálogo de todos los destinatarios de estas Recomendaciones, pero según mi opinión incluso requiere de una orientación clara por el Consejo de Administración.

De acuerdo, pero habría que acordar cómo.

Me parece que es una de las recomendaciones más importantes para garantizar la articulación con los actores sociales y asegurar la coherencia de la intervención de los consultores con el mandato y los valores de la OIT.

De acuerdo. Habría que generar una encuesta y/o un Sistema de indicadores para ello. A lo mejor se pueden transferir/adaptar experiencias de SCORE o IMESUN.

Se dice fácil, pero es un reto que comparten todas las intervenciones de la OIT en todos los ámbitos. Hay que resolver la conciliación de los objetivos de sostenibilidad y de control. Por su carácter general, sugiero poner esta recomendación al inicio de la sección sobre “gestión”, es decir, entre la R8 y la R9.

De acuerdo. Se puede articular con el trabajo del Comité Tripartito (R1).

¿Esto implicaría abandonar intervenciones SIMAPRO en PyMEs?

De acuerdo con el resto de la recomendación. Gran parte ya se está haciendo: concentración en el sector turismo y agrícola, esfuerzos para ampliar la participación dentro del sector azucarera, coordinación de

las intervenciones con Secretaría de Hacienda y Economía en el marco del Comité Nacional de Productividad y las Comisiones Estatales. No se han logrado trust funds todavía y por el momento ya no existen fondos RBSA, pero en una siguiente ronda se podría plantear un proyecto en la materia; enfocado en los tres Estados del Sur (Chiapas, Guerrero, Oaxaca) y los sectores turismo y dos o tres cultivos agrícolas (p.ej. azúcar, café, frutas tropicales).

De acuerdo. Ya estamos trabajando con ACTEMP y ACTRAV en eso.

De acuerdo. En el marco del Proyecto del Sur (Chiapas, Guerrero, Oaxaca), esto ya se hizo y estamos preparando un informe sistematizado de resultados. Sin embargo, falta incorporar algunos de los indicadores propuestos.

No comparto esta aseveración. La metodología ha sido escalada en dos etapas como bien se ha descrito arriba, con fondos de la Secretaría de Economía y de la STPS, en el marco de coordinaciones institucionales, con todos los reportes solicitados, registros de las empresas, consultores participantes y resultados documentados. La estrategia de expansión responde, entre otros, a recomendaciones de la Oficina Regional (diversificación), de ENTERPRISE (pilotear en PyMEs) y de las evaluaciones externas.

Se elaboró un monitoreo con base en la metodología de Cadena de Resultados propuesta y revisada por la sede.

La estrategia de escalamiento se realizó en tres dimensiones: 1) Articularla con los órganos tripartitos de productividad a nivel nacional, regional y empresa; 2) Buscar la autosustentabilidad financiera; 3) Articularlo con otras herramientas de la OIT que incidan en la mejora de la productividad y de las condiciones de trabajo.

El alcance de la estrategia ha sido afectado por la interrupción de la segunda fase programada, debido a cambio de criterios para la asignación de fondos RBSA para países de renta media (que implicaba suspender las actividades por casi cinco meses y reducir el tiempo efectivo de implementación de 18 a 13 meses).

Lo que no se ha cuidado suficientemente es la articulación con las organizaciones de empleadores y trabajadores en el ámbito nacional y un sistema homologado de aprobación o certificación de consultores, con excepción del Estándar de Competencia en la materia, pero al que pocos consultores se han adherido todavía.

La articulación con otras metodologías no responde a una estrategia de captación de fondos, sino a la intención de combinar varias metodologías para promover de manera más integral el concepto del trabajo decente en el ámbito de desarrollo de empresas sostenibles, como se recomienda en varios documentos tripartitamente adoptados por los mandantes de la OIT. La afirmación de que solo responde a la “simple finalidad de captar fondos” pone en entredicho los criterios de los departamentos técnicos que han visto en esta articulación una oportunidad para lograr objetivos plasmados en sus programas.

Sí es necesario procurar en cada momento claridad sobre los objetivos y las limitaciones de cada metodología.

La oferta privada de consultores se generó conscientemente como una respuesta al reconocimiento de las limitaciones estructurales de la OIT para lograr un escalamiento por sus propios medios. En el período 2012-15 no se financiaron intervenciones SIMAPRO directas en las empresas por parte de la Oficina.

Lo que sí se puede y debe discutir es si esta estrategia era la correcta y, en caso de no serla, cuáles podrían ser caminos alternativos para lograr un impacto más amplio de cobertura como los que se recomiendan en seguida y que deben ser evaluados también en función de su costo.

El estándar de competencia del ‘facilitador’ SIMAPRO acreditado por el CONOCER, incorpora los valores y políticas de la OIT. Con base en el estándar se elaboró una guía que está en proceso de revisión y edición; se ha detenido hasta tener mayor claridad de cómo proceder en cuanto a la validación de la misma. Una modalidad podría ser que los consultores se certifiquen con el estándar de CONOCER y los ‘master trainers’ sean acreditados por la OIT.

Por eso, estamos articulando la implementación del SIMAPRO con estrategias sectoriales acordadas en el marco del Comité Nacional de Productividad.

Recomiendo incorporar una revisión de los dos informes previos de evaluación que puedan aportar información adicional sobre los aspectos de interés de este ejercicio de evaluación.

En el caso del programa SIGPROL sólo se realizó una entrevista con el nuevo subdirector del área que llevaba pocos días en el cargo y no contaba con elementos sustantivos para alimentar la información sobre la experiencia el programa. Hemos sugerido en varias ocasiones buscar e incluso facilitar una entrevista con el titular de la Dirección General, de manera telefónica o posteriormente por videoconferencia.

En total (entre el proyecto con industria azucarera, Secretaría de Economía y de Trabajo (SIGPROL), hubo más de 20 Estados con alguna intervención SIMAPRO.

Parece que para este cálculo se consideró el total de las RBSAs de la Oficina en el marco de la ACI 4, cuando una parte de estos recursos no estaban relacionados con el diseño o implementación del SIMAPRO.

Aquí sería deseable una mayor incorporación de los resultados de las dos evaluaciones anteriores, como señalado más arriba.

La libertad sindical y la negociación colectiva efectivamente no son elementos del diseño original del SIMAPRO como tampoco lo son de muchas otras metodologías y herramientas de la OIT. Esto representa un reto para la adecuada articulación y gestión de este tipo de metodologías en el contexto de la OIT, pero no debe entenderse como una exigencia hacia la metodología misma.

Son procesos de formación de entre tres y seis meses, en la mayoría de los casos. No lo definiría como “de muy corta duración”. Tampoco queda limitada a “aspectos muy puntuales de los puestos de trabajo”, sino impulsa una dinámica de diálogo al interior de la empresa sobre procesos de mejora continua de condiciones de trabajo y de prácticas que reditúan en la productividad.

¿Se sugiere que el SIMAPRO debería promover la movilidad ocupacional al interior de la empresa?

Por un lado se cuestiona el enfoque de articulación del SIMAPRO con otras herramientas de la OIT, en una visión más amplia de trabajo decente; por el otro lado se menciona la falta de contribución a Convenios ajenos al origen de la metodología. Habría que justificar, en su caso, porqué se escogieron estos cuatro Convenios.

Considero que, en línea con un argumento expuesto más arriba, la libertad sindical, la negociación colectiva, pero sobre todo la participación activa de sindicatos nacionales, estatales o sectoriales, son condiciones importantes para asegurar que los beneficios de los esfuerzos de mejora de la productividad en el ámbito de las empresas sean justamente retribuidos y que lleguen a los/as trabajadores/as. No debe confundirse este objetivo con la exigencia que el SIMAPRO mismo se convierta en una herramienta de promoción de la libertad sindical y de la negociación colectiva. Habría que establecer con mucho cuidado hasta donde se pueda exigir que el SIMAPRO debe contribuir al cumplimiento de los Convenios 87, 98, 135 y 154 y que se mida su pertinencia en función de ello.

La efectividad de los procesos si bien es 'solo' un aspecto de la productividad (dado la tecnología con que se cuenta), es la parte donde el grupo o equipo de trabajo puede incidir directamente. Es donde se acota la metodología: atender aquellos factores de la productividad en la que puede influir el personal del área.

El monitoreo de los casos SIMAPRO con la Secretaria de Economía (104 casos), SIGPROL (84) y recientemente en el proyecto Sur (62), muestran mejoras en las condiciones de seguridad en el trabajo, en horas de capacitación por persona (en empresas que escasamente habían capacitado a su personal) y clima laboral. La incidencia en el salario se ha visto en casi un 25% de los casos. Si bien todavía es limitado y modesto, indica la creciente disposición de las empresas de reconocer los avances y mejoras también de forma monetaria.

Las herramientas que utiliza SIMAPRO gestionan factores que inciden en la productividad, particularmente aquellos que están al alcance del personal para incidir en los factores 'blandos' de la productividad (Prokopenko, Gestión de la Productividad): personas, organización y sistemas, métodos de trabajo y estilos de dirección.

Este podría ser un camino interesante, pero habría que tomar en cuenta que la medición de la productividad en diferentes contratos colectivos no es uniforme o corresponda a criterios pre-establecidos. Por lo tanto, no se puede hablar en un solo modelo de productividad.

El motivo es sobre todo de orden práctico: lo que se puede medir fácilmente y que sea de comprensión de todo el personal. La efectividad es una medida que valora la eficiencia en función del objetivo planteado. Es una medida que otorga un valor al indicador de productividad (resultado/insumo).

El manual de INFOTEP fue elaborado con la asistencia técnica de la Oficina de la OIT de México. En la parte de gestión de recursos humanos incorpora al SIMAPRO y se articula con indicadores financieros. Al final, los indicadores financieros son en gran medida resultado de la gestión de indicadores a nivel de proceso y de recursos humanos. De esta manera no hay inconsistencia entre la gestión por indicadores de efectividad y de productividad a nivel de la empresa. A modo de ejemplo, un indicador que mide el uso de equipo de protección personal, incide en la reducción de accidentes y este a su vez incide en el costo de un accidente y este a su vez en el costo de la producción y de esta manera, en los indicadores financieros.

El manual de INFOTEP es muy completo desde una perspectiva conceptual. El problema que se presentó en la práctica fue la dificultad de aplicarla en un tiempo corto en PyMEs, la renuencia de la empresa a proporcionar esa información y la falta de consultores que pudieran abordar tanto temas financieros como de recursos humanos. No obstante, podríamos evaluar la oportunidad de volver a este modelo de indicadores.

Ver comentario anterior. Con respecto a la nota de pie, habrá que delimitar por consenso con ACTEMP y ACTRAV el ámbito de intervención del SIMAPRO y los indicadores a usar. No se puede por un lado criticar la articulación con temas de prácticas verdes y formalización de empleo y por el otro lado exigir articulación con temas de discriminación o conciliación trabajo-familia.

Estos efectivamente son temas muy importantes de atender.

ICAM no adaptó los instrumentos para PyMEs, sino asumió gran parte de la formación de consultores/as, con el apoyo de la OIT.

La página no se encuentra en el servidor de OIT México, por seguridad informática, pero se administra y actualiza por la OIT.

Efectivamente necesitamos desarrollar un protocolo más claro al respecto.

La información está soportada por evidencias antes y después y de las mediciones de los indicadores. La posibilidad de subjetividad y de falta de neutralidad existe, sin embargo, no parece un argumento para descalificar todos los hallazgos de la evaluación externo del 2013. Habría que considerar también que a un consultor le podría resultar atractivo reportar logros exagerados, pero la misma empresa lo contradiría.

Sí se puede pensar en mecanismos de control, de bajo costo. Por ejemplo, la STPS habla con las empresas participantes del SIGPROL para verificar algunos datos reportados por los consultores así como su satisfacción con la asesoría recibida.

En casi un 25% de las empresas del proyecto del Sur, después de menos de seis meses de intervención, ya se registraron pagos adicionales de bonos de productividad y otras recompensas monetarias que antes no se consideraban. Véase comentario arriba.

Existe la base de datos de empleos generados por cada una de las empresas y está en el documento. El limitante del estudio fue que no se contó con la información acerca de con que sueldo base hayan sido incorporados a la seguridad social y tampoco con el seguimiento.

El ICAM concursó por un proyecto con la Secretaría de Economía. El proyecto fue formulado por el ICAM. El apoyo de la OIT consistió en asegurar que el contenido de los cursos de formación de consultores estuviera alineado con la metodología SIMAPRO y que participaran consultores de las organizaciones de trabajadores (11 de la CTM de Sonora, 3 de la CROC). En el SIGPROL, los consultores se han contratado directamente por la STPS. ICAM no participó en el proyecto con la STPS.

La selección de los consultores estuvo en primer lugar a cargo de los Centros Empresariales de la Coparmex, en aras de fortalecer su estructura de servicios. En los casos de Chiapas y Acapulco la OIT había realizado previamente un taller de inducción en la metodología con SECTUR; consultores que fueron

identificados con potencial de implementar la metodología fueron incorporados al equipo coordinado por los Centros Empresariales.

La certificación de los consultores se tiene prevista una vez concluida un caso de implementación.

La “Guía de generar valor social a grupos de interés” se desarrolló para el sector azucarero y forma parte del perfil de competencias clave del sector. La “Guía de valor social con enfoque sindical” se quedó a nivel de borrador y requiere ser revisada y validada todavía por parte de ACTRAV.

La Oficina lo concibió como una oportunidad para expandir la implementación de SIMAPRO y darle sostenibilidad mediante la movilización de recursos externos; recursos a que OIT no podía acceder de manera directa.

Posteriormente, en 2013-2014, la Secretaría de Trabajo empezó a promover el SIGPROL que solo considera algunas etapas del SIMAPRO, con recursos de su “Programa de Apoyo a la Productividad (PAP)”. Se ha visualizado por parte de la Oficina como un camino para lograr la sostenibilidad de la implementación. A raíz de los recientes recortes presupuestales que afectaban el PAP, habría que revisar la estrategia.

Se han establecido algunos criterios genéricos para la selección de los consultores: experiencia comprobada en consultoría en temas de organización de procesos, recursos humanos y relaciones laborales. Habrá que precisar y ampliar esta lista de criterios. En el caso de SIGPROL, la STPS aplicó una ‘prueba’ (resolver un caso práctico) y una entrevista, previo a la contratación. Me parece que es una buena práctica que puede ser adoptada por la OIT. Considero que el estándar de competencia, la guía de formación con base en el estándar y la certificación de consultores pueden ser un camino para lograr una mayor estandarización y control de la metodología.

En la ACI4 se plantearon indicadores de sostenibilidad financiera de la extensión de la herramienta. La intención era crear un mercado de consultoría capaz de llegar a un número mayor de empresas. Habría que discutir si pueden existir mecanismos de regulación que permitan un razonable grado de control de la OIT sobre la aplicación de la metodología en etapa de expansión (por ejemplo, mediante el comité tripartita de gestión por competencias de la productividad y trabajo decente) o si es preferible establecer otros mecanismos como un sistema de certificación, “master trainers” o acreditación como lo hacen otras metodologías (SCORE, IMESUN).

Desde el diseño del proyecto se había considerado la pertinencia de articular SIMAPRO con otras herramientas, particularmente de SafeWork y prácticas verdes. Sin embargo, no se siguió una secuencia previamente establecida de implementación, lo que sobrecargó a las empresas en algunas etapas con demasiadas exigencias. Sobre el rol de la STPS ya he comentado más arriba.

No existió antes una plataforma SIMAPRO de la OIT para el seguimiento de resultados de las empresas participantes, sino una página de soporte (simapro.oit.org.mx) con materiales, guías, informes, experiencias, etc.

La plataforma original de ICAM se había desarrollado en el marco del proyecto con la Secretaría de Economía. La adaptación pagada por la OIT costó 8,000 USD e incluyó 6,000 USD para la documentación de diez casos SIMAPRO bajo el programa con la Secretaría de Economía y 2,000 USD para incorporar funciones y datos específicos respecto a la formalización, para dar seguimiento al proceso gestionado y controlado directamente por la OIT.

La plataforma para el seguimiento SIGPROL fue un producto nuevo, ya que se incorporaron todos los aspectos relacionados con los diferentes reportes y estadísticas que se deben generar bajo las reglas de operación para tener acceso a este programa (datos de empresa, de personas, etc. que antes se procesaban manualmente con formatos físicos y escaneados). Es totalmente distinto a la adaptación SIMAPRO-SIGPROL que se centró en la captura del seguimiento a los reportes de implementación de cada empresa.

Por omisión de pago de la colega a cargo del área informática, la empresa administradora suspendió definitivamente la página, sin posibilidad de renovarla y perdiendo su contenido. Se aprovechó para realizar un re-diseño de la página.

La página actual es: www.oitsimapro.org ; está situada en un servidor que no es de la sede de la OIT, por motivos de seguridad informática. El área de informática de la Oficina administra la página.

SIMAPRO sin duda puede coadyuvar, pero no lograr por su sola aplicación la formalización de empresas y empleos. Para ello, se requiere una estrategia más sistémica que incorpore otras intervenciones complementarias. Por ello, el rol de las Secretarías de Trabajo, Hacienda, Economía, Educación, del Seguro Social y de los actores sociales es imprescindible para la construcción de un plan de acción integrado, como bien se indica en el párrafo subsiguiente.

En el caso de la industria azucarera, el SIMAPRO ha resultado una herramienta útil para promover (y cumplir) varios aspectos ante las auditorías sociales / laborales y estándares de distintivos como Bonsucro y FairTrade. En la medida que programas como SIMAPRO, SCORE o BETTERWORK faciliten a las empresas el cumplimiento de estándares internacionales, pueden lograr una mayor sostenibilidad.