



International
Labour
Organization

► Evaluation Office



i-eval Discovery



Apoyo a la participación de los actores laborales en el proceso de Reforma Laboral en Colombia

INFORME DE EVALUACIÓN

Código de Proyecto: **COL/23/01/CAN**

Tipo de la evaluación: **Proyecto**

Momento temporal de la evaluación: **Final**

Naturaleza de la evaluación: **Independiente**

País(es): **Colombia**

Resultado(s) de Programa y Presupuesto: **Producto 2.4. Incrementar la capacidad institucional de las administraciones laborales. Resultado 1: Creación de más y mejores empleos y promoción de la formalización. Resultado 3: Protección adecuada de todos los trabajadores a través de la implementación de las Normas Internacionales del Trabajo (NIT) y el diálogo social.**

Fecha en que el evaluador completó la evaluación: **6/6/2025**

Fecha en que EVAL aprobó la evaluación: **11/6/2025**

Oficina Administrativa (OIT): **DWT/CO-Lima**

Oficina Técnica (OIT): **LABADMIN/OSH**

Duración del proyecto: **Marzo de 2023 - marzo de 2025, con extensión final al 31 de mayo 2025**

Donante y presupuesto: **Canada, Employment and Social Development Canada, US\$ 9.450 USD**

Nombre(s) de (los) consultor(es): **Gloria Vela**

Gestión de la evaluación: **Cybele Burga, Oficial Regional de Monitoreo y Evaluación**

Oficial Oficina Evaluación: **Patricia Vidal, SEO EVAL**

Presupuesto de la evaluación: **9,450 USD**

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

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

► INFORME DE EVALUACIÓN

Apoyo a la participación de los actores
laborales en el proceso de Reforma Laboral en
Colombia – COL/23/01/CAN

Evaluación Final Independiente

Gloria Vela

[Click here to enter a date.](#)

AGRADECIMIENTO

La evaluadora agradece a todas las personas que participaron en el proceso de evaluación por su apertura, franqueza y los valiosos aportes dados en este proceso de evaluación.

Así mismo, agradece el compromiso y apoyo que recibió de la Coordinación Nacional del Proyecto de la OIT en Colombia para la convocatoria de los actores participantes enviando correos, mensajes de WhatsApp y haciendo llamadas telefónicas, así como su disposición a responder eficazmente a las solicitudes de información adicional para la evaluación. Igualmente, y de manera especial, agradece a Cybele Burga, Oficial Regional de Evaluación, por su apoyo constante y su retroalimentación técnica asertiva y respetuosa a los análisis realizados en cada uno de los productos entregados.

NOTA sobre el uso del lenguaje inclusivo

En coherencia con el enfoque de género y no discriminación de la OIT, los términos usados en los documentos de la evaluación se refieren de manera equitativa a hombres y mujeres. Con el fin de facilitar la lectura, se emplea preferentemente la forma inclusiva neutra, sin insinuar preferencia o prejuicio de un género u otro.

Tabla de contenido

Lista de Tablas	5
Siglas y abreviaturas	6
I. RESUMEN EJECUTIVO	7
Hallazgos.....	8
Conclusiones.....	10
Lecciones Aprendidas	10
Buenas Prácticas.....	11
Recomendaciones	11
II. CUERPO DEL INFORME	12
2.1. Antecedentes	12
2.2. Metodología de la evaluación	15
2.3. Principales hallazgos con relación a los criterios de evaluación	21
Pertinencia.....	21
Coherencia.....	25
Eficacia.....	30
Eficiencia.....	37
Impacto.....	38
Sostenibilidad	44
III. CONCLUSIONES	47
3.1. Conclusiones	47
3.2. Lecciones Aprendidas	50
3.3. Buenas Prácticas	51
3.4. Recomendaciones	53
IV. ANEXOS.....	55
4.1. Lecciones aprendidas (Templates)	55
4.2. Buenas Prácticas Emergentes (Templates)	60
4.3. Matriz de Preguntas e Indicadores de la evaluación.....	68
4.4. Lista de entrevistas y Grupos Focales realizados	74

Lista de Tablas

	Página
Tabla 1. Ámbitos de análisis, líneas de intervención y productos del Proyecto	12
Tabla 2. Estructura de gobernanza del Proyecto	13
Tabla 3. Ámbitos de resultados para la evaluación	14
Tabla 4. Guía para precisar preguntas y formular indicadores sobre Resultados atribuibles al Proyecto	16
Tabla 5. Guía para precisar preguntas e indicadores con relación a la contribución del Proyecto	17
Tabla 6. Temas transversales de la OIT y su abordaje en la evaluación	18
Tabla 7. Tipo y número de actores entrevistados desagregados por sexo	19
Tabla 8. Etapas o fases de la evaluación	20
Tabla 9. Productos, resultados, utilidad, actor que los validó y acuerdos de cooperación para realizarlos	35

Siglas y abreviaturas

ACTEMP	Departamento de Actividades para Empleadores
ACTRAV	Departamento de Actividades para los Trabajadores
ANDI	Asociación Nacional de Industriales
ASET	Asociación Colombiana de Estudios de Trabajo
CAD /OCDE	Comité de Ayuda al Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
CGT	Confederación General del Trabajo
CNCPLS	Comisión Nacional de Concertación de Políticas Laborales y Salariales
CSJ	Corte Suprema de Justicia
CGT	Confederación General del Trabajo
CTC	Confederación de Trabajadores de Colombia
CEACR	Comisión de Expertos en Aplicación de Convenios y Recomendaciones
CETCOIT	Comisión Especial de Tratamiento de Conflictos ante la OIT
CUT	Central Unitaria de Trabajadores
DANE	Departamento Administrativo Nacional de Estadística
DNP	Departamento Nacional de Planeación
EVAL	Oficina de Evaluación de la OIT
FESCOL	Friedrich-Ebert-Stiftung en Colombia
GEDI	Subdivisión de Género, Diversidad e Inclusión de la OIT, Ginebra
NIT	Normas Internacionales del Trabajo
OIT	Organización Internacional del Trabajo
P&P	Programa y Presupuesto
PRODOC	Documento de Proyecto
PTDP	Programa de Trabajo Decente por País
SDC	Subcomisiones Departamentales de Concertación
SINTRAEMSDES	Sindicato Nacional de Trabajadores y/o Servidores Públicos
TdR	Términos de Referencia

I. RESUMEN EJECUTIVO

Antecedentes

1. Esta es una evaluación final independiente que busca generar evidencia objetiva y sistemática del apoyo a la participación de los actores laborales en proceso de Reforma laboral en Colombia, mediante el fortalecimiento de la capacidad de diálogo social tripartito, la construcción de propuestas legislativas, el fortalecimiento del enfoque de equidad de género en la Reforma Laboral, la promoción y ratificación del Convenio núm. 190, el desarrollo de capacidades institucionales de la Rama Judicial en materia de Normas Internacionales del Trabajo, y la creación de alianzas estratégicas que fortalezcan la articulación entre sectores del tripartismo, organizaciones sociales y actores académicos e institucionales en favor del cumplimiento de los derechos laborales en el país.
2. El Proyecto responde a la solicitud del gobierno colombiano de asistencia técnica para adelantar la reforma laboral en el país como oportunidad esencial para que la reforma contemple: las Normas Internacionales del Trabajo (NIT), las recomendaciones de la Comisión de Expertos en Aplicación de Convenios y Recomendaciones (CEACR) de la OIT y el Plan de Acción Bajo el Acuerdo de Cooperación Laboral suscrito con Canadá (relacionado con la protección de los derechos fundamentales de los trabajadores a la libertad de asociación y de negociación colectiva), así como las buenas prácticas internacionales.
3. El Proyecto se inscribe en el largo el proceso de apoyo de la OIT al país, responde a *necesidades de la población* de formalización del empleo, de trabajo decente y de justicia en las relaciones laborales, de protección de los derechos de asociación y negociación colectiva; a *necesidades de las instituciones* como: la necesidad del Ministerio del Trabajo de fortalecimiento de su rol en diferentes campos: el diálogo social tripartito y presentación ante el legislativo de reformas y proyectos de ley, la observación de la conflictividad laboral y la aplicación de las NIT; la *necesidad de los funcionarios laborales, jueces laborales, funcionarios judiciales, y miembros de las comisiones del Congreso* “de mejoramiento de las capacidades para la aplicación efectiva y el cumplimiento de los derechos de los trabajadores; la *necesidad de las organizaciones de empleadores y trabajadores* “de fortalecimiento de las capacidades de diálogo social tripartito, y la *necesidad de las partes interesadas en la Reforma Laboral* “de aumentar la participación a través de la mejora de los debates sobre políticas legislativas basados en derechos y principios laborales internacionalmente reconocidos”.
4. Como **alcance** de la evaluación, se cubre el período comprendido entre el 23 de marzo de 2023 y el 25 de marzo de 2025, con extensión final al 31 mayo del 2025.

Metodología de la evaluación

5. Esta es una evaluación basada en resultados, con enfoque cualitativo, enfoque participativo, y enfoque de género y no discriminación. Siguió los criterios del CAD/OCDE, y los conceptos y enfoques de la OIT sobre evaluación.
6. Parte de la *hipótesis de alcances* planteada por la evaluación sobre resultados *atribuibles* al Proyecto, y de la *teoría de cambio* del Proyecto con relación a los cambios que son *contribución* del Proyecto, como referentes de las preguntas e indicadores de verificación aplicados y las escalas de valoración de los hallazgos utilizadas.
7. Las preguntas a los actores entrevistados fueron abiertas; el análisis documental, la triangulación de la información y la presentación de los hallazgos se ciñeron de manera estricta a los indicadores acordados en el Informe de Inicio; las valoraciones de los criterios y las conclusiones se plantearon según las escalas de valoración acordadas también en el Informe de Inicio.
8. Para la evaluación se consideraron los siguientes seis actores,: 1) *OIT*: la Oficina de la OIT para los Países Andinos, la coordinación nacional del Proyecto de la OIT en Colombia, la Especialista en Normas

Internacionales del Trabajo de la OIT para los Países Andinos; 2) *Socio implementador (donante)*: Ministerio de Empleo y Desarrollo Social de Canadá (ESDC); como Representantes del Tripartismo: 3) *Gobierno* (Ministerio del Trabajo de Colombia); 4) *Trabajadores* (CTC), incluidas mujeres sindicalistas; 5) *Rama Judicial* (Corte Suprema de Justicia, Tribunal Superior de Bogotá y jueces de Circuito); 6) *Actores Sociales y academia*.

9. Se realizaron 16 *entrevistas individuales* (de 22 planeadas), con personas pertenecientes a cinco de los seis actores previstos¹, de las cuales 10 (63%) fueron mujeres y 6 (37%) hombres. La distribución por actor fue la siguiente: 3 personas del *Ministerio del Trabajo* (1 mujer y 2 hombres); 1 persona (mujer) del *sector de Trabajadores*; 5 personas de la Rama Judicial (3 mujeres y 2 hombres); 1 persona (mujer) del Ministerio de Empleo y Desarrollo Social de Canadá, y 6 personas de la OIT (4 mujeres y 2 hombres). Igualmente, se realizaron tres *Grupos Focales*: 2 con representantes de organizaciones sociales y academia vinculados a diversos eventos de diálogo social sobre la Reforma Laboral en los que participaron 7 mujeres y 4 hombres; y 1 con representantes de la Rama Judicial participantes en el proceso de formación sobre las NIT, el Convenio núm. 190 y la Reforma Laboral, en el que participaron 5 mujeres y 4 hombres. **En total, se recogió información de 36 personas**, de las cuales 22 fueron mujeres (61%) y 14 hombres (39%).
10. En el análisis documental, se consultaron los productos, publicaciones y otros documentos remitidos por la Oficina de la OIT en Colombia (12 documentos), de los cuales se citaron en el informe principalmente el PRODOC, los Informes de Progreso del Proyecto y partes de los productos. Igualmente, se revisaron notas de prensa nacional referentes al proceso de debate de la Reforma Laboral.

Limitaciones de la evaluación

11. La limitación más significativa que se presentó durante el proceso de evaluación fue la dificultad para concretar las entrevistas semiestructuradas y los Grupos Focales, lo cual atrasó considerablemente la terminación de las entrevistas limitando, por consiguiente, el tiempo disponible para la triangulación y análisis de la información primaria. Lo anterior fue motivado por las cargadas agendas de trabajo de los distintos actores, especialmente de los mandantes, dada la reactivación de la deliberación en el Congreso de la República para la aprobación de la Reforma Laboral, que se consideraba suspendida desde fines del 2024.

Hallazgos

Pertinencia

12. Los objetivos y líneas de intervención del Proyecto se alinearon con: i) las prioridades institucionales y sectoriales de los participantes en los campos de la Reforma Laboral, la aplicación de las NIT y la ratificación del Convenio núm. 190; ii) las recomendaciones de la CEACR, los compromisos internacionales, y los compromisos asumidos en el Plan de Acción del Acuerdo de Cooperación Canadá y Colombia. Así mismo, la intervención del Proyecto integró y abordó de manera explícita los componentes de igualdad de género y no discriminación, libertad sindical y diálogo social inclusivo; y el diseño del Proyecto se adecuó para atender desafíos estructurales del país en los campos de la Reforma Laboral, la aplicación de las NIT y la ratificación del Convenio núm. 190. Se resalta que, en el PRODOC, no se plantearon indicadores para medir y verificar el cumplimiento explícito y en profundidad de los componentes de igualdad de género y no discriminación, libertad sindical o diálogo social inclusivo.

¹ No fue posible concertar la entrevista con representantes de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), por no tener disponibilidad en su agenda durante la etapa de recolección de información prevista en la evaluación.

Coherencia

13. El Proyecto creó sinergias con otras iniciativas de la OIT en Colombia en las áreas de las NIT, el diálogo social y género. También, creó espacios de coordinación o trabajo conjunto (conversaciones y mesas) con: i) entidades de Gobierno (Ministerio del Trabajo, Ministerio de Cultura) y la OIT, con mecanismos de coordinación y herramientas adecuadas (hojas de ruta, mapeo de problemas y cronogramas) que permiten mantener el diálogo con continuidad; ii) organizaciones sindicales, incluida la organización de mujeres sindicalistas, y el sector de la actuación; iii) observatorios de conflictividad laboral (del Ministerio del Trabajo, la academia y centros pensamiento); iv) otros actores (ANDI, Rama Judicial, socios cooperantes). El Proyecto implementó actividades coejecutadas, coorganizadas o articuladas formalmente con otras entidades nacionales o internacionales; mejoró la coordinación interinstitucional, y promovió, reforzó y formalizó mecanismos de coordinación entre instituciones y organizaciones (alianzas, redes, acuerdos, memorándums).

Eficacia

14. Los productos técnicos del Proyecto² fueron útiles y suficientes; los insumos entregados por el Proyecto se consideraron con alta calidad y adecuados. Con la intervención del Proyecto los actores y mujeres participantes mejoraron su capacidad de participación o incidencia en espacios tripartitos o institucionales. A pesar de lo puntual de la participación de la mayoría de los actores en las actividades del proyecto, consideran que en los espacios de diálogo o concertación³ se aplicaron los conocimientos adquiridos. Fueron más los factores que facilitaron que los que obstaculizaron la implementación del Proyecto a nivel institucional, normativo y político, y el Proyecto se adaptó frente a factores obstaculizadores.

Eficiencia

15. El uso de recursos financieros, humanos y técnicos se considera altamente eficiente. El Proyecto alcanzó resultados en componentes estratégicos (formación de jueces y magistrados de la Rama Judicial) como consecuencia directa de la reorientación de recursos. Igualmente, implementó mecanismos de coordinación eficaces (con el Gobierno de Colombia y el Gobierno del Canadá) para optimizar recursos y asegurar el enfoque de género.

Impacto

16. Como resultado del Proyecto: i) el Ministerio de Trabajo adoptó medidas, actos administrativos e instrumentos institucionales; ii) la Rama Judicial adoptó decisiones, jurisprudencia y procesos formativos; iii) el Congreso implementó iniciativas deliberativas y legislativas vinculadas a la ratificación del Convenio núm. 190; iv) se avanzó en el diálogo tripartito y se fue más allá del tripartismo tradicional, al involucrar en el diálogo social a otros sectores laborales; y el diálogo social inclusivo y amplio en los territorios, quedó apropiado como una manera de hacer política pública; v) se crearon y fortalecieron organizaciones sindicales, la red de observatorios de conflictividad laboral, y la mesa permanente del sector audiovisual en la que se crearon y fortalecieron protocolos laborales basados en las NIT y el Convenio núm. 190; y vi) se evidenciaron cambios en la forma de participación de mujeres y otros grupos subrepresentados en espacios de formación, diálogo y concertación. Adicionalmente, el Proyecto contribuyó a: 1) la Reforma Laboral en términos de contenido técnico, legitimidad y procesos de concertación; la versión final del articulado de la Reforma Laboral incorporó elementos técnicos del Proyecto; 2) el mejoramiento de la calidad representativa del diálogo social dado que, como resultado

² Los Productos técnicos elaborados por el Proyecto fueron: documento técnico con propuestas de Reforma Laboral, memorándum técnico con recomendaciones de aplicación de las NIT, documento de orientación sobre impacto de la Reforma Laboral, Hoja de Ruta para la aplicación de reformas y matriz de seguimiento, estrategia de comunicación y programa de formación de jueces y magistrados.

³ Como espacios de diálogo o concertación se realizaron reuniones, mesas, eventos de diálogo social, espacios institucionales de concertación, foros, talleres, campañas y cursos con jueces y magistrados, con metodología participativa y práctica.

del Proyecto, los líderes sindicales, empresariales, mujeres sindicalistas y aliados académicos fortalecieron sus capacidades de incidencia para un diálogo social más inclusivo y representativo en torno a la Reforma Laboral, el Convenio núm. 190 y las NIT.

Sostenibilidad

17. Se han tomado decisiones institucionales que aseguran la continuidad de productos, procesos o capacidades desarrolladas por el Proyecto, y las mesas de diálogo iniciadas; se han incorporado productos, herramientas o metodologías del Proyecto en políticas, programas o prácticas institucionales u organizacionales; las instituciones y organizaciones participantes han replicado o adaptado productos y estrategias del Proyecto sin acompañamiento directo de la OIT; y se considera que son más los factores que facilitan la sostenibilidad de los resultados del Proyecto que los factores que la limitan.

Conclusiones

18. El Proyecto **tuvo un nivel de pertinencia alto**, en tanto respondió a necesidades y prioridades de los actores con las líneas de intervención desarrolladas: los diálogos sociales de Reforma Laboral; la formación de jueces y magistrados; el debate entre empleadores, trabajadores y Gobierno; el diálogo basado en las recomendaciones de la CEACR y los compromisos del Plan de Acción con Canadá. Así mismo, con la inclusión de los derechos colectivos, el diálogo social inclusivo y los derechos de la mujer trabajadora en la propuesta de proyecto de ley de RL. Sin embargo, el PRODOC del Proyecto no plantea indicadores que permitan medir y verificar el cumplimiento explícito y en profundidad de los componentes de igualdad de género y no discriminación, libertad sindical o diálogo social inclusivo.
19. **Fue altamente coherente**: creó sinergias en distintos ámbitos, sobre diferentes temas y entre un número importante de actores involucrados y comprometidos con la aplicación efectiva de los derechos laborales y el cumplimiento de las NIT en el país.
20. **Fue altamente eficaz** puesto que dejó metodologías, hojas de ruta, herramientas, estándares, insumos, información, espacios y relaciones, alianzas y capacidades para el desarrollo de políticas públicas, legislación, y la toma de decisiones para la aplicación de las normas, compromisos y recomendaciones internacionales.
21. **Fue altamente eficiente**, los recursos “se usó en lo que se tenían que usar”, “se redireccionaron recursos cuando se debía y para un objetivo estratégico”, los objetivos que se propusieron se lograron, incluido el logro previsto con la concentración de recursos en el proceso de formación a jueces y magistrados del ámbito laboral.
22. Tuvo un **impacto alto** porque generó cambios en distintos niveles: i) incluyó en el proyecto de ley de Reforma Laboral cambios complejos y controversiales en el país relativos a apuestas del derecho laboral colectivo; ii) en el poder legislativo; iii) en la capacidad de discernimiento de la Rama Judicial; IV) en la metodología de formación de jueces y magistrados; iv) en el modo de construcción de documentos institucionales sobre conflictividad laboral. Igualmente, impulsó de manera efectiva la ratificación del Convenio núm. 190, que está próxima a ser aprobada en el Congreso, e impulsó el sostenimiento y cualificación institucional del CETCOIT.
23. La **sostenibilidad del Proyecto fue alta**, se mantienen diálogos, se utilizan redes de apoyo creadas, continúan las reuniones e intercambios, se llevan a cabo acuerdos realizados.

Lecciones Aprendidas

24. Para los actores entrevistados y para la evaluación, son muchos y valiosos los aprendizajes que deja el Proyecto, lo cual se constituye en un referente muy importante para el mejoramiento e innovación de la asistencia técnica de la OIT en nuevos proyectos y experiencias de acompañamiento en la región. En

la riqueza de aprendizajes se destacan: **LA 1.** Impulsar un diálogo social y concertación tripartita pertinente, eficaz y sostenible en un contexto socio político cambiante. **LA 2.** Generar alianzas como medio para recobrar la confianza en los espacios institucionales de diálogo y concertación tripartita a fin de avanzar en el cumplimiento de las NIT y los derechos laborales, el fortalecimiento de la formalización y sindicalización laboral y del movimiento social por los derechos laborales. **LA 3.** Desarrollar procesos formativos institucionales eficaces y de impacto en la Rama Judicial, como estrategia de creación de capacidades de los actores judiciales en la aplicación de las NIT y los derechos laborales. **LA 4.** Abordar de manera flexible el marco lógico de los proyectos durante la implementación, para facilitar ajustar los enfoques a las dinámicas cambiantes del entorno y aprovechar oportunidades y recursos emergentes, de forma coherente con los compromisos y objetivos. Estas cuatro lecciones aprendidas guían la formulación de las recomendaciones.

Buenas Prácticas

25. De acuerdo a las opiniones dadas por los actores son buenas prácticas: **BP 1.** El proceso de diálogo social para la construcción del texto de propuesta de Reforma Laboral en Colombia, presentado al Congreso de la República. **BP 2.** El programa de formación para Magistrados y Jueces laborales en Colombia orientado a profundizar y desarrollar habilidades para la aplicación de las NIT. **BP 3.** El espacio de diálogo Social en el Sector Audiovisual.

Recomendaciones

26. La evaluación deduce de las Lecciones Aprendidas, las siguientes Recomendaciones ***dirigidas principalmente a la OIT***, como asesor técnico y acompañante de procesos de seguimiento y verificación de la aplicación de las Normas Internacionales y Recomendaciones.
27. **R1. Insistir en el componente tripartito del diálogo**, respetando la iniciativa del Ministerio del Trabajo de convocar las consultas tripartitas, y facilitar para que haya realmente *diálogo fundamentado*, dando a cada uno de los actores apoyo ya sea desde el Proyecto o a través de Especialistas de sector, para *garantizar discusiones técnicas*. A su vez, *generar alianzas de participación* con los movimientos sociales por los derechos laborales: i) para ser invitados a *los espacios de diálogo y concertación tripartita*, sobre todo a nivel regional, y ii) *para el diálogo y la discusión* en torno a situaciones e intereses coyunturales, como medio para recobrar la confianza en los espacios institucionales de diálogo y concertación tripartita, y garantizar su legitimidad, impacto y sostenibilidad. Esta Recomendación está relacionada con la L.A 1 y la L.A 2. Prioridad alta: corto plazo; no requiere recursos adicionales, se plantea como parte de la asistencia técnica y acompañamiento prestados por la OIT. Otros destinatarios son el Ministerio de Trabajo, sindicatos, empresarios y socios financiadores.
28. **R2. Hacer incidencia y pactos con las altas directivas de los órganos de la Rama Judicial**, “priorizando con mirada estratégica en función del impacto”⁴, para que jueces y magistrados y funcionarios y funcionarias judiciales de las distintas cortes y tribunales, *institucionalicen la formación en las NIT* como base fundamental para la aplicación efectiva y sostenible de los derechos laborales en los diferentes procesos y casos judiciales. Esta Recomendación está relacionada con la L.A 2. Prioridad alta: mediano plazo; requiere recursos adicionales, se plantea como parte de la incidencia de la OIT y el acuerdo con

⁴ Como manifiesta una de las personas entrevistadas: “*tener una mirada estratégica de la Rama Judicial para identificar dónde es más valioso y pertinente el apoyo de la OIT para tener más impacto, y abrir el espectro al relacionamiento, por ejemplo, a la Corte Constitucional (que es quien resuelve las tutelas y no tienen jueces especialistas en lo laboral; los temas laborales más coyunturales son por tutela y los están resolviendo jueces civiles y penales) y además, es quien hace cambios en el ordenamiento jurídico nacional al Consejo de Estado*” (OIT).

socios financiadores como ESDC interesados en el apoyo continuo a la labor de la OIT. Otros destinatarios son la CSJ y ESDC.

29. **R3. Replantear el modo de formulación del PRODOC a fin de que se convierta en guía efectiva de la implementación**, en dos sentidos: i) *La posibilidad de adecuación en la marcha* a riesgos, factores obstaculizadores no esperados, situaciones cambiantes, oportunidades y factores favorables no esperados, pudiendo reorientar enfoques, estrategias, productos, actividades y recursos de manera flexible, aunque manteniendo los compromisos, objetivos y responsabilidades pactadas; ii) *contar con metodologías e indicadores para medir y verificar en la marcha el cumplimiento explícito y en profundidad de componentes* como la igualdad de género y no discriminación, libertad sindical y diálogo social inclusivo, con líneas base definidas al inicio, de tal forma que se puedan hacer evaluaciones cuanti-cualitativas para verificar los impactos de los proyectos de manera más eficaz. Esta Recomendación está relacionada con la L.A 4. *Prioridad media: mediano plazo, requiere el apoyo de especialistas de departamentos relacionados con los proyectos, bajo el liderazgo del área de evaluación regional de la OIT.*

II. CUERPO DEL INFORME

30. Este Informe contiene el resumen ejecutivo, los antecedentes, la metodología, los hallazgos presentados por criterio, las conclusiones, Lecciones Aprendidas, Buenas Prácticas y Recomendaciones.

2.1. Antecedentes

31. Los *antecedentes de la intervención* que dimensionan el alcance que tuvo el proyecto, y los *antecedentes de la evaluación* planteados en los TdR, facilitan la comprensión de la evaluación, por lo cual, se presentan al inicio del informe.
32. **Antecedentes de la intervención:** Como se plantea en el PRODOC, el Proyecto responde a “la solicitud del gobierno colombiano de asistencia técnica para adelantar la Reforma Laboral en el país, como oportunidad esencial para que contemple: las Normas Internacionales del Trabajo (NIT), las recomendaciones de la Comisión de Expertos en Aplicación de Convenios y Recomendaciones (CEACR) de la OIT (relacionadas con el Convenio sobre la libertad sindical y la protección del derecho de sindicación, 1948 (núm. 87) y el Convenio sobre el derecho de sindicación y de negociación colectiva, 1949 (núm. 98) de la OIT) y el Plan de Acción bajo el Acuerdo de Cooperación Laboral suscrito con Canadá (relacionado con la protección de los derechos fundamentales de los trabajadores a la libertad de asociación y de negociación colectiva), así como las buenas prácticas internacionales” (PROC pág. 6 a 8).
33. Según el PRODOC, el Proyecto se inscribe en el largo proceso de apoyo de la OIT al país para el desarrollo de su sistema normativo laboral⁵. Responde a necesidades de la población⁶ de formalización del empleo; de trabajo decente y justicia en las relaciones laborales⁷; de protección de los derechos de

⁵ En tanto “el país es miembro de la OIT desde 1919, ha ratificado todos los convenios fundamentales y tres convenios de gobernanza; tiene en vigor actualmente 49 de los 61 convenios ratificados, y durante la 109ª Conferencia Internacional del Trabajo de la OIT, Colombia fue elegida como miembro titular del órgano de Gobierno para el período 2021 – 2024” (PRODOC pág.9).

⁶ “24 millones de colombianos que forman parte de la población económicamente activa, de los cuales 12 millones que se dedican informalmente” (Ibidem pág.9).

⁷ “Ante la dinámica del mercado laboral en la última década, caracterizada por el trabajo en plataformas, el teletrabajo, las formas de contratación, y los fenómenos de la intermediación y tercerización, así como la migración”, “ante las modificaciones a la normatividad laboral y de pensión que se han venido realizando desde 1993, buscando reducir los aportes a los empleadores y “flexibilizar” las condiciones de contratación” (Ibidem pág.4).

asociación y negociación colectiva; de prevalencia en la garantía de los derechos independientemente de fenómenos externos como el COVID19 (*Ibidem* pág.4). Responde a necesidades de las instituciones como: i) el Ministerio del Trabajo de fortalecimiento de su rol en diferentes campos: el diálogo social tripartito y la presentación ante el legislativo de reformas y proyectos de ley, la observación de la conflictividad laboral y la aplicación de las NIT; ii) los funcionarios laborales, jueces laborales, funcionarios judiciales, y miembros de las comisiones del Congreso “de mejoramiento de las capacidades para la aplicación efectiva y el cumplimiento de los derechos de los trabajadores”; iii) las organizaciones de empleadores y trabajadores “de fortalecimiento de las capacidades de diálogo social tripartito; y iv) la necesidad de las partes interesadas en la Reforma Laboral “de aumentar la participación a través de la mejora de los debates sobre políticas legislativas basados en derechos y principios laborales internacionalmente reconocidos” (*Ibidem* pág. 9 y 13).

34. Es importante señalar que el Resultado 3 del Proyecto: Mejora de la capacidad y los conocimientos de las y los inspectores de trabajo sobre la aplicación del derecho procesal administrativo, no fue objeto de esta evaluación dado que las actividades previstas en este resultado fueron asumidas y desarrolladas por otro proyecto de la OIT con financiación del Departamento de Trabajo de Estados Unidos (USDOL). De esta manera, se acordó reasignar los recursos del Resultado 3 para fortalecer el Resultado 4. Mejora de las capacidades y los conocimientos de las y los operadores del sistema judicial para aplicar la reforma laboral, “de forma que no se dupliquen esfuerzos con un público objetivo que ya está participando de la asistencia técnica brindada por la OIT y para que la destinación de recursos realizada por el gobierno de Canadá permita maximizar el impacto de los resultados obtenidos con un esquema de formación más completo para jueces y funcionarios judiciales”⁸.
35. **Antecedentes de la evaluación:** Como lo establecen los TdR y el contrato de colaboración externa, esta es una *evaluación final independiente* que toma en consideración los siguientes **ámbitos de análisis** con relación a las **líneas de intervención y productos** del Proyecto:

Tabla 1. Ámbitos de análisis, líneas de intervención y productos del Proyecto

Ámbitos de análisis	Líneas de intervención y productos
1er Ámbito de análisis: Implementación de actividades de fortalecimiento de la capacidad de diálogo social tripartito en el marco de la construcción de la Reforma Laboral en Colombia.	Acompañamiento a las mesas de concertación tripartita de la Subcomisión de Reforma Laboral y a foros sectoriales y regionales (departamentales). Más de 8.000 actores laborales participaron en estos espacios de diálogo social vinculados a la construcción de la Reforma Laboral.
	Asistencia técnica para el fortalecimiento y reactivación de la Comisión Especial de Tratamiento de Conflictos ante la OIT (CETCOIT).
	Estrategia de comunicación (elaboración de materiales pedagógicos y difusión de contenidos en el micrositio del Proyecto y redes sociales).
2do Ámbito de análisis: Apoyo técnico brindado al proceso de construcción de la Reforma Laboral (asistencia técnica para la construcción de propuestas legislativas), incluyendo la provisión de insumos técnicos y la facilitación de espacios de concertación.	Documento técnico con propuestas para la Reforma Laboral (con base en el acompañamiento de la OIT a los encuentros de observatorios de conflictividad laboral realizados entre abril y junio del 2024), entregado al Ministerio del Trabajo.
	Documento de orientación sobre el impacto de la Reforma Laboral con énfasis en la libertad sindical y los derechos de las mujeres trabajadoras (desarrollo del enfoque de equidad de género), así como sus implicaciones en regímenes normativos complementarios.
	Matriz de seguimiento para el proceso legislativo y asesoría especializada a la Dirección de Derechos Fundamentales del Ministerio del Trabajo.
	Memorándum técnico con recomendaciones respecto a la aplicación de las Normas Internacionales del Trabajo en el marco de la Reforma Laboral.
	Diseño de un programa de formación especializada para jueces, funcionarias y funcionarios judiciales sobre la aplicación de las NIT, libertad sindical, negociación

⁸ Propuesta de adaptación del público objetivo outcome 1210. Proyecto Apoyo a la participación de los actores laborales en el proceso de la reforma laboral en Colombia. Pág. 2.

3er Ámbito de análisis: Desarrollo de capacidades institucionales de la Rama Judicial en materia de Normas Internacionales del Trabajo (con asignación de recursos de la línea de fortalecimiento de la capacidad institucional de la Inspección del Trabajo).	colectiva, violencia y acoso en el trabajo, y uso indebido de pactos colectivos y contratos sindicales (siete módulos), con la Escuela Judicial Rodrigo Lara Bonilla y la Sala Laboral de la Corte Suprema de Justicia.
	Formación en Bogotá, Cali y Pasto entre octubre y noviembre de 2024, priorizando regiones donde los fenómenos de intermediación y tercerización en materia laboral son más frecuentes.
	Participación de magistradas de la Sala Laboral de la Corte Suprema de Justicia en la Academia sobre NIT del Centro Internacional de Formación de la OIT en Brasil.
4to Ámbito de análisis: Acompañamiento a la promoción y futura ratificación del Convenio núm. 190 y al fortalecimiento del enfoque de equidad de género en la Reforma Laboral.	Hoja de ruta para la aplicación de las reformas legislativas, incluyendo disposiciones relacionadas con el Convenio núm.190 sobre eliminación de la violencia y el acoso en el trabajo con enfoque de equidad de género.
	Facilitación de la radicación del proyecto de ley para aprobación de la ratificación del Convenio núm. 190 de la OIT.
	Acciones de sensibilización sobre el Convenio núm. 190 (audiencias públicas en el Congreso de la República y talleres tripartitos: presentación tripartita del proyecto de ley).
5to Ámbito de análisis: Articulación con la academia, organizaciones sociales y actores institucionales clave para la ejecución del complemento transversal del Proyecto: alianzas estratégicas y enfoque de equidad de género.	Con la Universidad Libre de Colombia para la realización:
	✓ Del XI Encuentro de Semilleros de Investigación sobre Derecho del Trabajo y Seguridad Social.
	✓ Del Diplomado sobre NIT, que certificó a 116 participantes, 66 de ellos provenientes de Colombia.
	Con Centrales Sindicales y la Oficial de género de OIT para el Encuentro Nacional de Mujeres Sindicalistas de 2023 (desarrollo del enfoque de equidad de género).
	Con espacios académicos y sectoriales, acompañamiento en talleres (con el sector audiovisual) y congresos especializados (foros académicos).

36. La estructura de gobernanza del Proyecto, con actores, roles y mecanismos de interacción con otros actores se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 2. Estructura de gobernanza del Proyecto

Actores	Roles	Interacciones
Oficina de la OIT para los Países Andinos	Responsable de la planificación y ejecución técnica	En colaboración con el Departamento de Normas Internacionales del Trabajo (NORMES) y con la Especialista en Normas de la OIT para los Países Andinos
Oficina de la OIT para Colombia	Coordinación	En coordinación directa con el Ministerio del Trabajo de Colombia y los actores tripartitos nacionales (ANDI, CUT, CTC, CGT)
	Gestión	Con la Corte Suprema de Justicia
	Operación	Con instituciones académicas y actores sociales para ampliar su alcance territorial y sectorial
Oficina de la OIT en Colombia & la Oficina de los Países Andinos en Lima	Administración: apoyo logístico, financiero y gestión de recursos	Con la contraparte donante: el Ministerio de Empleo y Desarrollo Social de Canadá (ESDC), como soporte y supervisor

37. El **objetivo principal** de la evaluación es “generar evidencia objetiva y sistemática sobre los resultados alcanzados por la intervención, así como sobre la calidad de su implementación, con miras a orientar futuras acciones de asistencia técnica y fortalecimiento del diálogo social, y la gobernanza laboral en Colombia y la región andina”.

38. Los **objetivos específicos** de la evaluación son: i) evaluar la pertinencia/relevancia, coherencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad de la intervención en el marco del proceso de reforma laboral en

- Colombia; ii) analizar la contribución del proyecto al fortalecimiento del diálogo social tripartito, la promoción de las Normas Internacionales del Trabajo (NIT) y la capacidad institucional de la Rama Judicial y de los actores tripartitos; iii) identificar buenas prácticas, lecciones aprendidas y desafíos relacionados con el acompañamiento a procesos legislativos y de concertación social en entornos complejos; iv) formular recomendaciones prácticas para mejorar futuras iniciativas de la OIT en procesos de reforma laboral y fortalecimiento institucional; v) generar insumos clave para orientar la cooperación técnica de la OIT en Colombia, en línea con el Programa y Presupuesto (P&P) 2024-2025 y la Agenda 2030.
39. Como **alcance** de la evaluación, se cubre el período comprendido entre el *23 de marzo de 2023* y el *25 de marzo de 2025, con extensión final al 31 mayo del 2025*. Se tienen en cuenta los ámbitos de análisis, los criterios y usuarios de la evaluación tanto internos como externos. Igualmente, la evaluación reconoce que la Oficial Regional de Evaluación para América Latina y el Caribe en coordinación con el punto focal de la Oficina de la OIT en Colombia, es quien dirige y gestiona la evaluación, y que las recomendaciones que se deriven del ejercicio deberán aportar “a la mejora de futuras iniciativas orientadas a la promoción de reformas laborales inclusivas y al fortalecimiento del diálogo social en Colombia y otros contextos similares.

2.2. Metodología de la evaluación

40. Teniendo en cuenta el carácter de la evaluación planteado en los TdR y el PRODOC, la evaluación trabajó dos ejes metodológicos clave, como se planteó en el Informe de inicio:
- El ámbito de **resultados que son “atribuibles”** al Proyecto, y el ámbito de **resultados que son “contribución”** del Proyecto.
41. También, en el marco de los objetivos de la evaluación, se consideran metodológicamente dos ámbitos de resultados de manera específica e integrada; por una parte, **el de los resultados relacionados con los alcances de la intervención**, que como lo plantean los TdR, son **“atribuibles”** a la acción directa de la OIT en la implementación del Proyecto, incluyendo las acciones y resultados esperados planteados en el PRODOC, y las acciones y resultados no esperados ocurridos durante la ejecución. Por otra parte, **el ámbito de los cambios**, es decir, aquellos que se observan en los actores institucionales y sociales, **con los cuales “contribuye”** el Proyecto, y los cambios de los actores que, a su vez, contribuyen con el proceso de la Reforma Laboral en Colombia, “teniendo en cuenta la naturaleza de la intervención centrada en asistencia técnica, incidencia normativa y fortalecimiento de capacidades” (TdR).
42. La siguiente tabla presenta los dos ámbitos de resultados, derivados del **Marco Lógico** del Proyecto planteado en el PRODOC.

Tabla 3. Ámbitos de resultados para la evaluación

ATRIBUCIÓN (pertinencia, coherencia, eficacia, eficiencia)			CONTRIBUCIÓN (impacto, sostenibilidad)	
Acciones	Calidad de las capacidades y productos creados por el Proyecto	Uso de las capacidades y productos por los actores	Cambios en actores	Cambios en el proceso de Reforma Laboral y modernización de la legislación laboral

Asistencia técnica	En la construcción de la propuesta de Reforma Laboral, la aplicación de las recomendaciones de la CEACR y la realización de los compromisos asumidos en el Plan de Acción del Acuerdo de Cooperación Canadá y Colombia.	Ministerio del Trabajo fortalecido y con capacidad de incidir en la aplicación de las NIT y el Convenio núm.190 en la legislación laboral y en la resolución efectiva de conflictos (CETCOIT).	Medidas adoptadas en el Ministerio del Trabajo para conseguir la aprobación de la Reforma Laboral y la modernización de la legislación laboral.
Incidencia Normativa	En la Ratificación del Convenio núm.190.	Congreso sensible y dispuesto a aprobar el Convenio núm. 190.	Medidas adoptadas en el Congreso para aprobar la Ratificación del Convenio núm. 190.
	En la toma de decisiones judiciales laborales.	Rama Judicial fortalecida y dispuesta a aplicar las NIT y el Convenio núm. 190.	Medidas adoptadas en la Rama Judicial para que los jueces tomen decisiones basadas en las NIT y el Convenio núm. 190.
Fortalecimiento de capacidades	En los diálogos, articulaciones y concertaciones tripartitas y con otros actores.	Líderes sindicales y empresariales, organizaciones de mujeres sindicalistas y aliados académicos fortalecidos y con capacidad de concertar e incidir la aplicación de NIT y del Convenio núm. 190.	Medidas adoptadas en la CCPLS y en la Subcomisión de Reforma Laboral, en las organizaciones sindicales, de mujeres sindicalistas, empresariales y en la academia para el fortalecimiento e incidencia de la aplicación de las NIT y el Convenio núm. 190.

▪ **La hipótesis de alcances** con relación a **lo que es “atribuible”** al Proyecto

43. A partir de la identificación clara y sistemática de los factores que incidieron en la realización del Proyecto, como hechos o situaciones esperados o no esperados, a los que respondió el Proyecto a lo largo de la ejecución, los *alcances atribuibles* al Proyecto son: i) los **hitos** conseguidos en respuesta a esos hechos o situaciones, a manera de pequeñas victorias esperadas y no esperadas, en distintos niveles territoriales y sectores; ii) el proceso de intervención, las estrategias y herramientas utilizadas por la OIT y los aliados, frente a los retos previstos en la ejecución del Proyecto, así como frente a los retos inesperados asumidos en la marcha como respuesta a las situaciones cambiantes; iii) las sinergias o “dinámicas de articulación entre actores tripartitos, institucionales y sectoriales” (TdR), y iv) el valor atribuido por los participantes en la evaluación a “la calidad, utilidad y alcance de los productos generados” (TdR).
44. En la “hipótesis de alcances” se retoman los **factores** anteriores como *factores determinantes* en el desarrollo del Proyecto, *factores emergentes favorables* y *factores emergentes desfavorables* que surgen en la marcha; de forma que la presencia de estos factores en la implementación y el modo de abordarlos, fueron referentes para precisar las preguntas de valoración del Proyecto y para la formulación de los indicadores de medición en términos de los criterios de pertinencia, coherencia, eficacia y eficiencia.
45. La siguiente fue la guía para precisar las preguntas y formular los indicadores con relación a los criterios de pertinencia, coherencia, eficacia y eficiencia, sobre los resultados “atribuibles” al Proyecto:

Tabla 4. Guía para precisar preguntas y formular indicadores sobre Resultados atribuibles al Proyecto

ATRIBUCIÓN (pertinencia, coherencia, eficacia, eficiencia)					
Resultados esperados				Resultados no esperados	
Acciones	Calidad de las capacidades y productos creados por el Proyecto	Uso de capacidades y productos por los actores	Factores determinantes	Factores emergentes favorables	Factores emergentes desfavorables
			Hechos/fechas – Hitos- Actores claves		
Asistencia técnica	Documentos, matriz y memorándum / reactivación del CETCOIT.	El Ministerio del Trabajo en la construcción de la Propuesta de Reforma Laboral enfocada en las NIT y el Convenio núm. 190.	Relacionados con el modo de intervención, el nivel de innovación y los recursos utilizados.		
Incidencia Normativa	Hoja de ruta, radicación tripartita, audiencias, talleres, estrategia de comunicación.	El tripartismo y otros actores en el trabajo de promoción de la ratificación del Convenio núm. 190.	Relacionados con las estrategias utilizadas y las dinámicas de articulación creadas.		
	Programa de formación /formación regional /formación con OIT en Brasil.	La Rama Judicial en la incorporación de las NIT y el Convenio núm. 190 en las decisiones judiciales.	Relacionados con las sinergias, modelos, metodologías y herramientas utilizadas.		
Fortalecimiento de capacidades	Participación (8.000 personas) en mesas y foros sectoriales y regionales / con universidades: semilleros, diplomado / ENMS / talleres y congresos	El tripartismo y actores del nivel nacional y territorial en la incorporación de las NIT y el Convenio núm. 190 en el diálogo, la articulación y la concertación de la Reforma Laboral.	Relacionados con las sinergias creadas, las metodologías y las herramientas utilizadas.		

46. Estos factores se tuvieron en cuenta en las preguntas e indicadores, y guiaron la sistematización y análisis de la información.

▪ **La Teoría de Cambio** con relación a **los cambios** que serían **“contribución”** del Proyecto

47. Además de la hipótesis de alcances, la evaluación adopta **el marco de la Teoría de Cambio** desarrollada para el Proyecto, derivada del PRODOC (y los TdR), como referente para valorar la *contribución* del Proyecto a: i) cambios observables en actores institucionales y sociales; ii) cambios observables en el proceso de la Reforma Laboral por efecto de los cambios en los actores, en el corto, mediano y largo plazo; y iii) la sostenibilidad de los cambios en los actores y en el proceso.

48. La siguiente fue la guía para precisar las preguntas y formular los indicadores con relación a los criterios de impacto y sostenibilidad, sobre los cambios a los que “contribuye” el Proyecto:

Tabla 5. Guía para precisar preguntas e indicadores con relación a la contribución del Proyecto

CONTRIBUCIÓN (impacto y sostenibilidad)		
Cambios en actores	Cambios en el proceso de Reforma Laboral y modernización de la legislación laboral	Sostenibilidad de los cambios en las instituciones y organizaciones participantes
Actores clave del Ministerio del Trabajo (Equipo, Dirección de Derechos Fundamentales, Subdirección de Diálogo Social, CETCOIT) con capacidad de apoyar el trámite de aprobación de la Reforma Laboral, la ratificación del Convenio núm. 190 y la modernización de la legislación laboral.	Medidas (de corto, mediano y largo plazo) de incidencia institucional adoptadas por el Ministerio del Trabajo para conseguir que se apruebe la Reforma Laboral, se ratifique el Convenio núm. 190 y se modernice la legislación laboral con base en las demandas actuales, el cumplimiento las NIT, los compromisos internacionales y el Convenio núm. 190 con enfoque de equidad de género y no discriminación.	- Decisiones tomadas por las instituciones y organizaciones participantes que hacen sostenibles las acciones del Proyecto. - Integración de productos y herramientas del Proyecto en políticas, planes, programas y dinámicas institucionales y organizativas. - Productos y acciones del Proyecto que son replicadas por las instituciones y organizaciones participantes. - Factores institucionales y de contexto que facilitan o limitan la sostenibilidad de los propósitos, procesos y capacidades impulsadas por el Proyecto.
Actores claves del Congreso sensibles y con disposición de aprobar la Reforma Laboral, ratificar el Convenio núm. 190 y de modernizar la legislación laboral de acuerdo con las NIT, los compromisos internacionales y el Convenio núm. 190 con enfoque de equidad de género y no discriminación.	Medidas (de corto, mediano y largo plazo) de incidencia institucional adoptadas en el ámbito del Congreso para aprobar la Reforma Laboral, la ratificación del Convenio núm. 190 y modernizar la legislación laboral de acuerdo con las NIT, los compromisos internacionales y el Convenio núm. 190 con enfoque de equidad de género y no discriminación.	
Actores clave de la Rama Judicial (CSJ, DEAJ, EJRLB) con capacidad de aplicar las NIT y el Convenio núm. 190 en las decisiones judiciales laborales, con enfoque de equidad de género y no discriminación.	Medidas (de corto, mediano y largo plazo) de incidencia institucional adoptadas por la Rama Judicial para que los jueces tomen decisiones acordes con las NIT y el Convenio núm. 190, con enfoque de equidad de género y no discriminación.	
Líderes sindicales y empresariales (CUT, CGT, CT, ANDI), mujeres sindicalistas y aliados académicos con capacidad de dialogar, concertar e incidir de manera inclusiva y representativa, teniendo en cuenta las voces de las mujeres y otros grupos en situación de desventaja, en la Reforma Laboral, la ratificación del Convenio núm.190 y la modernización de la legislación laboral.	Medidas (de corto, mediano y largo plazo) de incidencia institucional adoptadas en favor del diálogo, la concertación y la aprobación de la Reforma Laboral, la ratificación del Convenio núm. 190 y la modernización de la legislación laboral en consonancia con las NIT, en: i) la Subcomisión de Reforma Laboral; ii) las organizaciones sindicales; iii) las organizaciones de mujeres sindicalistas; iv) las organizaciones empresariales; v) la academia.	

49. Los cambios mencionados en esta guía, se precisaron y complementaron en las entrevistas, para obtener las evidencias necesarias de los actores participantes en la evaluación.
50. Con relación a **los temas transversales de la OIT**, la evaluación no abordó el tema transversal de *sostenibilidad ambiental*, por no considerarse pertinente dado el carácter técnico específico de los objetivos del Proyecto sobre fortalecimiento institucional. En la siguiente tabla se visualiza el grado de abordaje de los criterios de calidad de EVAL:

Tabla 6. Temas transversales de la OIT y su abordaje en la evaluación

Temas transversales de la OIT		
Temas	Se abordó	No se abordó
Gobernanza tripartita	SI	

Género y no discriminación	SI	
Cumplimiento de las Normas Internacionales	SI	
Sostenibilidad Ambiental		NO
Creación de capacidades	SI	

51. Se utilizaron **métodos** mixtos (análisis de documentos, entrevistas semiestructuradas, grupos focales estratégicos -participantes en eventos de diálogo social amplio y operadores judiciales) en la triangulación de la información para el análisis de datos cuantitativos y cualitativos para evidenciar los resultados logrados y realizar la evaluación cualitativa del impacto.
52. De acuerdo con los TdR, la formulación de las **preguntas e indicadores** tiene en cuenta:
 - El alcance de los criterios: **Relevancia:** Pertinencia de la intervención en el contexto del proceso de reforma laboral y del entorno institucional y social de Colombia. **Coherencia:** Alineación del proyecto con el mandato de la OIT, los compromisos del Plan de Acción Laboral Canadá-Colombia y otras iniciativas nacionales e internacionales. **Eficacia:** Grado de logro de los resultados esperados y de contribución al fortalecimiento del diálogo social y de las capacidades institucionales. **Eficiencia:** Uso adecuado de los recursos financieros, humanos y técnicos en la implementación del proyecto. **Impacto:** Efectos observados en la dinámica de la reforma laboral, en la capacidad de los actores sociales y en la aplicación de las NIT en el ámbito nacional. **Sostenibilidad:** Factores que pueden influir en la continuidad de los resultados tras la finalización del proyecto, incluyendo la apropiación institucional y las alianzas estratégicas generadas.
 - Las preguntas base por criterio de evaluación establecidas en los TdR.
 - La alineación del Proyecto con la cooperación bilateral entre Colombia y Canadá en el marco del Plan de Acción Laboral suscrito en 2018, así como con los objetivos de desarrollo sostenible, especialmente con el ODS 8 (trabajo decente y crecimiento económico): Meta 8.5 y Meta 8.8; el ODS 5 (igualdad de género): Meta 5.1 y Meta 5.5; el ODS 10 (reducción de desigualdades): Meta 10.3, y el ODS 16 (paz, justicia e instituciones sólidas): Meta 16.3 y 16.6.
 - La vinculación del Proyecto con el Programa y Presupuesto (P&P) de la OIT, en particular con el Resultado 1: “Creación de más y mejores empleos y promoción de la formalización” y el Resultado 3: “Protección adecuada de todos los trabajadores a través de la implementación de las Normas Internacionales del Trabajo (NIT) y el diálogo social”. Igualmente, con el compromiso del P&P de la OIT de fortalecer los mecanismos de diálogo social y promover marcos legales y de políticas públicas que contribuyan a la justicia social y al trabajo decente.
 - El objetivo del Proyecto de promover la ratificación y aplicación del Convenio núm. 190 sobre eliminación de la violencia y el acoso en el trabajo.
53. En coherencia con el enfoque cualitativo, se aplicaron preguntas predominantemente abiertas que recogieran tanto los hechos, como las apreciaciones de los distintos actores; esta información junto con la de la revisión documental que incluyó noticias de la prensa nacional⁹ sobre la Reforma Laboral, fue triangulada y analizada en el marco de la hipótesis de alcances y la Teoría de Cambio planteadas. El análisis documental, la triangulación de la información recogida con los actores y la presentación de los hallazgos de la evaluación, se ciñen a los indicadores planteados para cada criterio.
54. Las preguntas e indicadores planteados para la evaluación a partir de estas características y referentes se presentan en el **ANEXO 1. Matriz de preguntas clave de la evaluación.**
55. En cuanto a **los actores** participantes, se entiende por actor a las personas pertenecientes a una institución u organización con un rol concreto respecto al proyecto. En ese sentido, en esta evaluación se consideraron los siguientes seis actores, de acuerdo a la estructura de Gestión del Proyecto

⁹ Noticias emitidas por la prensa nacional durante el período de realización de la consultoría: Portafolio, El Colombiano, El Espectador.

presentada en los TdR: 1) *OIT*: la Oficina de la OIT para los Países Andinos, la coordinación nacional del Proyecto de la OIT en Colombia, la Especialista en Normas Internacionales del Trabajo de la OIT para los Países Andinos; 2) *Socio implementador (donante)*: Ministerio de Empleo y Desarrollo Social de Canadá (ESDC); como Representantes del Tripartismo: 3) *Gobierno* (Ministerio del Trabajo de Colombia); 4) *Trabajadores* (CTC), incluidas mujeres sindicalistas; 5) *Rama Judicial* (Corte Suprema de Justicia, Tribunal Superior de Bogotá y jueces de Circuito); 6) *Actores Sociales y academia*.

56. En las dos técnicas de recolección de información cualitativa, **las entrevistas** semiestructuradas y **los grupos focales** estratégicos, se aplicaron preguntas ajustadas a cada actor y persona, con el fin de asegurar la validez de las respuestas en función de su involucramiento y conocimiento del Proyecto.
57. Se realizaron 16 *entrevistas individuales* (de 22 planeadas), con personas pertenecientes a cinco de los seis actores previstos¹⁰, de las cuales 10 (63%) fueron mujeres y 6 (37%) hombres. La distribución por actor fue la siguiente: 3 personas del *Ministerio del Trabajo* (1 mujer y 2 hombres); 1 persona (mujer) del *sector de Trabajadores*; 5 personas de la Rama Judicial (3 mujeres y 2 hombres); 1 persona (mujer) del Ministerio de Empleo y Desarrollo Social de Canadá, y 6 personas de la OIT (4 mujeres y 2 hombres). Igualmente, se realizaron tres *Grupos Focales*: 2 con representantes de organizaciones sociales y academia participantes en eventos de diálogo social sobre la Reforma Laboral en los que participaron 7 mujeres y 4 hombres; y 1 con representantes de la Rama Judicial participantes en el proceso de formación sobre las NIT, el Convenio núm. 190 y la Reforma Laboral en el que participaron 5 mujeres y 4 hombres. **En total, se recogió información de 36 personas**, de las cuales 22 fueron mujeres (61%) y 14 hombres (39%).

Tabla 7. Tipo y número de actores entrevistados desagregados por sexo

Tipo de actor		Cantidad	
		Hombres	Mujeres
Gobierno: Ministerio del Trabajo	Dirección de Derechos Fundamentales	2	-
	Subdirección de Promoción de la Organización Social – Observatorio de Conflictos Sociolaborales	-	1
Sector de Trabajadores: Confederación de Trabajadores de Colombia (CTC)	Departamento de Asuntos Internacionales	-	1
Rama Judicial	Corte Suprema de Justicia	1	-
	Tribunal Superior de Bogotá	1	2
	Jueces y juezas laborales de Circuito	4	6
Actores sociales y academia	Participantes en eventos de diálogo social sobre la Reforma Laboral	4	7
Socio implementador - Canadá	Ministerio de Empleo y Desarrollo Social	-	1
Organización Internacional del Trabajo (OIT)	Oficina de la OIT para los Países Andinos	1	-
	Coordinación nacional del Proyecto	-	1
	Consultorías	1	3
Total		14	22

58. En cuanto al **análisis documental**, se consultaron los documentos de diseño del proyecto, informes de avance, productos técnicos y documentos complementarios relevantes remitidos por la Oficina de la

¹⁰ No fue posible concertar la entrevista con representantes de la Asociación Nacional de empresarios de Colombia (ANDI), por no tener disponibilidad en su agenda durante la etapa de recolección de información prevista en la evaluación.

- OIT en Colombia. Como se planteó anteriormente, el análisis documental se hizo en función de los indicadores, de forma que aportara a la valoración de los criterios de evaluación.
59. Para la **valoración** se tuvo en cuenta la *calidad* de la asistencia técnica brindada en cuanto al modo de intervención, para conseguir con *eficacia* lo esperado, adaptarse y responder a limitaciones, riesgos y factores desfavorables, y alcanzar resultados no esperados. Se analizó también la *sostenibilidad*, entendida como la apropiación de productos, oportunidades, capacidades, herramientas e instrumentos generados por el Proyecto, como insumos útiles para avanzar en el proceso de Reforma Laboral en el país y en la modernización de la Legislación Laboral, como lo plantean los TdR y el PRODOC.
 60. Adicionalmente, es importante tener en cuenta que, en la consolidación, análisis y presentación de los **hallazgos**, se contabilizaron los *actores* entrevistados (no personas).
 61. La siguiente tabla muestra las **fases o etapas** seguidas en el desarrollo de la evaluación:

Tabla 8. Etapas o fases de la evaluación

Fases	Abril -SEMANAS		Mayo – SEMANAS			
	4 21 al 26	5 28 al 3	1 5 al 10	2 12 al 17	3 19 al 24	4 26 al 31
1ª	Preparación					
2ª	Revisión documental e Informe de Inicio					
3ª			Recolección de información			
4ª			Análisis y triangulación de la información			
5ª					Elaboración de informes	
6ª						Productos finales

Limitaciones de la evaluación

62. La limitación más significativa que se presentó durante el proceso de evaluación fue la dificultad para concretar las entrevistas semiestructuradas y los Grupos Focales, lo cual atrasó considerablemente la terminación de las entrevistas limitando, por consiguiente, el tiempo disponible para la triangulación y análisis de la información primaria. Lo anterior fue motivado por las cargadas agendas de trabajo de los distintos actores, especialmente de los mandantes, dada la reactivación de la deliberación en el Congreso de la República para la aprobación de la Reforma Laboral, que se consideraba suspendida desde fines del 2024.

2.3. Principales hallazgos con relación a los criterios de evaluación

63. En el Informe de Inicio se definió, para cada criterio de evaluación, un indicador de nivel que incorporaba diferentes aspectos, de forma que la valoración de “alto, medio o bajo” dependía del número de aspectos del indicador de los cuales se tuviera evidencia de su cumplimiento. Los hallazgos que se presentan a continuación, son evidencias de cumplimiento de los aspectos planteados en cada indicador por criterio. Estas evidencias provienen de la triangulación de la información obtenida de las diversas fuentes y técnicas aplicadas: las percepciones y opiniones de los actores entrevistados y de quienes participaron en los Grupos Focales, y las evidencias de las citas documentales.

Pertinencia

Valoración del nivel de pertinencia del Proyecto

De acuerdo con el indicador establecido en el Informe de Inicio, el nivel de pertinencia fue **alto** pues el Proyecto **cumplió con cuatro de los cinco aspectos**: i) los objetivos y líneas de intervención del Proyecto se alinearon con las prioridades institucionales y sectoriales de los participantes en los campos de la Reforma Laboral, la aplicación de las NIT y la ratificación del Convenio núm. 190, ii) se alinearon con las recomendaciones de la CEACR, los compromisos internacionales, y los asumidos en el Plan de Acción del Acuerdo de Cooperación Canadá y Colombia; iii) la intervención del Proyecto integró y abordó de manera explícita los componentes de igualdad de género y no discriminación, libertad sindical y diálogo social inclusivo; iv) el diseño del Proyecto se adecuó para atender desafíos estructurales del país en los campos de la Reforma Laboral, la aplicación de las NIT y la ratificación del Convenio núm. 190. En el PRODOC, no se plantearon indicadores para verificar el cumplimiento explícito y en profundidad de los componentes de igualdad de género y no discriminación, libertad sindical o diálogo social inclusivo.

64. **Los objetivos y líneas de intervención del Proyecto se alinearon con las prioridades institucionales y sectoriales de los actores participantes en los campos de la Reforma Laboral, la aplicación de las NIT y la ratificación del Convenio núm. 190.**

- Como se planteó en el aparte de “Antecedentes de la Intervención” de acuerdo con lo expresado en el **PRODOC**, el Proyecto se inscribe en el largo proceso de asesoría de la OIT al País, y responde a necesidades de la población y las instituciones de aplicación efectiva y cumplimiento de los derechos de las y los trabajadores. Adicionalmente, el Proyecto responde a la necesidad de la Reforma Laboral de “tener como eje central el desarrollo del artículo 53 de la Constitución Política de Colombia, que traza directrices para la dignificación laboral de los trabajadores y trabajadoras” y a las prioridades de política del gobierno actual por un trabajo decente definida en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) de “tener un amplio enfoque en la formalización laboral y la promoción de acuerdos de formalización” (**Ibidem** **pág.5**). Así mismo a la necesidad de promover el cumplimiento de los convenios fundamentales y de gobernanza de la OIT, “en particular aquellos ratificados por el estado colombiano y que hacen parte de su bloque de constitucionalidad”; del Programa Por País de la OIT en Colombia (CPO COL154) “de fortalecer los mecanismos de diálogo social y promover marcos legales y de políticas públicas que contribuyan a la justicia social y al trabajo decente”; así como a la necesidad de alineación del país con los compromisos globales con los ODS “(metas 8.3, 8.5, 8.8, 8.9, 10.2, 13.2, 16.3)” (**Ibidem** **pág.12 y 13**).
- Entre las manifestaciones de los actores entrevistados que evidencian la alineación del Proyecto con las prioridades y necesidades institucionales se resaltan:
 - “Hubo completa alineación. La OIT dio apoyo en un momento crítico de la RL y de consulta de los actores laborales, al tiempo que se alineaba con los objetivos de Canadá del Acuerdo entre Colombia y Canadá y su Plan de Acción que busca fortalecer el diálogo social y el cumplimiento de la ley laboral y los derechos laborales” (**Gobierno de Canadá**)
 - “El Proyecto fue iniciativa del Ministerio del Trabajo y una prioridad compartida de empleadores y trabajadores, de tener mayor rol en la preparación del proceso de RL; se conversó con Canadá porque sabían que muchos de estos temas eran también prioridad para ellos, a fin de financiar el proceso participativo de diálogo social para la formulación de la propuesta de RL, espacios creados por la estrategia de “Reformas a la Calle” del Ministerio del Trabajo, orientada a actores que no estaban en los espacios de diálogo social tripartito “tradicional”. Adicionalmente, la OIT aportó comentarios técnicos de los Departamentos de Diálogo Social y de Normas de Ginebra” (**OIT**)
 - “El Convenio núm. 190 no es conocido y por eso fue pertinente darlo a conocer; p. ej., Colombia acaba de aprobar una reforma al Procedimiento Laboral, y hubiera sido clave, con base en el Convenio, extender la figura del acoso laboral a las relaciones autónomas, como las de los trabajadores independientes (la reforma al Procedimiento mantuvo el acoso laboral solo en las relaciones de trabajo subordinado); la aplicación de las NIT y no solo su conocimiento, son temas decisivos para Colombia por la alta conflictividad laboral” (**Rama Judicial, Tribunal Superior de Bogotá**)
 - “La formación de jueces y magistrados fue pertinente para lograr acceso a la justicia y solución eficaz y pacífica de conflictos laborales, porque las NIT son guía consensuada por los países miembros de la OIT: abre el marco de referencias jurídicas y es pertinente en especial para los jueces de instancia, quienes tienen contacto directo con usuarios y conocer las NIT les da una visión más amplia para aplicar e interpretar y dar solución a cada caso” (**Rama Judicial, Juzgado Laboral de Pasto**).
 - “El Ministerio del Trabajo tiene un observatorio de conflictividad socio-laboral, y tiene el propósito de construir red con otros observatorios; desde el proyecto hubo acompañamiento técnico con presencia y aportes de la OIT para desarrollar insumos conjuntos sobre conflictividad; también sobre la posibilidad de

interoperabilidad en los sistemas de información para el intercambio de información (Ministerio del Trabajo)

- *“Los Ministerios de Cultura y el del Trabajo, apoyan conjuntamente al sector audiovisual en línea con el Convenio núm. 190I, porque el mundo del trabajo tiene vulneraciones de acosos y violencias y más frecuentemente, contra las mujeres; el Proyecto apoyó el diálogo y la iniciativa de organización para el cumplimiento de los derechos del sector” (Ibidem)*
- *“Los objetivos y líneas del proyecto se alinean con las necesidades de la CTC, porque es importante que se aplique más el Plan de Acción Colombia-Canadá que va de la mano con la RL: subcontratación, pactos colectivos y derechos laborales que son una carencia. También que se ratifique el C190, porque las Centrales Sindicales hicieron fuerza para que se adoptara el convenio en Colombia (en 2019) y los sindicatos buscan la ratificación del C190, liderado por el Movimiento sindical con otras organizaciones sociales” (CTC)*

65. Los objetivos y líneas de intervención del Proyecto se alinearon con las recomendaciones de la CEACR, los compromisos internacionales, y los compromisos asumidos en el Plan de Acción del Acuerdo de Cooperación Canadá y Colombia.

- Al respecto, los actores entrevistados plantearon:
 - *“El Proyecto enfatizó los temas pertinentes para la RL, teniendo en cuenta los últimos comentarios de la Comisión de Expertos y de los órganos de control para Colombia: libertad sindical, negociación colectiva, tiempo de trabajo, recargo por trabajo nocturno y fin de semana. Igualmente, la consideración de la ratificación de las normas fundamentales que no se han ratificado. Estos énfasis se dieron tanto en los insumos técnicos aportados, como en las reuniones tripartitas convocadas por el Ministerio del Trabajo, y en la formación. Se quería dejar capacidades instaladas que se tradujeran en el cumplimiento de estos compromisos, articulado con el diálogo social y el desempeño de los jueces en la sustentación de los procesos judiciales, y como mediadores en la resolución de conflictos laborales, en sintonía con los órganos de control de la OIT” (OIT)*
 - *“La intención con la RL era el cumplimiento de compromisos internacionales de Colombia respecto a los derechos laborales, por eso el proyecto se alineó con estos temas” (Ministerio de Trabajo)*
 - *“El Proyecto fue muy pertinente, porque hay compromisos que tiene Colombia de aplicación e interpretación de los Convenios y la normativa de las Cortes debe adecuarse y apoyarse en los Convenios ratificados y no ratificados. Por ello, el análisis e interiorización y la sensibilización a funcionarios es importante para que las NIT se tengan en cuenta en las decisiones, y cuando se está en un proceso de internacionalización y transnacionalización de normas, y en un proceso de reforma legislativa, es clave incorporar inspiraciones de la OIT, de sus convenios” (Rama Judicial, CSJ).*

66. Los resultados esperados y las líneas de intervención integraron explícitamente componentes de igualdad de género y no discriminación, libertad sindical o diálogo social inclusivo, según el PRODOC del Proyecto

- En el PRODOC se menciona en “antecedentes y justificación” del Proyecto i) el enfoque del PND “con el fin de promover desde el Estado igualdad de oportunidades, generación de empleo y estabilidad con especial protección en la mujer”; ii) el enfoque de la Reforma Laboral (RL) “en cuanto tendrá como eje central el desarrollo del artículo 53 de la Constitución Política de Colombia, que traza unas directrices para la dignificación laboral de los trabajadores y trabajadoras” (PRODOC pág. 5); iii) el enfoque del Plan de Acción del Acuerdo de Cooperación Canadá y Colombia “en cuanto recomienda el enfoque de equidad de género al grupo élite de inspección laboral especialmente en el sector de flores, considerando la representatividad de las mujeres en este sector, y alinearlo a la reciente apuesta del gobierno colombiano en materia de inspección” (Ibidem pág.8). Igualmente, se menciona: iv) en los objetivos del Ministerio de Trabajo “en su estrategia de participación de sectores y poblaciones: rural y campesina, género, plataformas digitales, informales y jóvenes, víctimas del conflicto y personas con discapacidad como parte de la construcción de la Reforma Laboral en Colombia”(Ibidem pág.9); en el Marco Lógico del Proyecto,

se hace la diferencia entre “las y los inspectores del trabajo” en relación con el producto 1 del resultado1 el documento de propuestas para la RL 7 (Ibidem pág. 23), con el producto 2 el documento de orientación sobre el impacto de la RL 7 (Ibidem pág.24), en los productos 1 y 2 del resultado 3 sobre creación de capacidades en la Inspección de Trabajo, (Ibidem pág.27), y en el resultado 4 sobre mejora de capacidades y conocimientos de la Rama Judicial se hace la diferencia entre “las y los operadores, funcionarios (as) del sistema judicial” (Ibidem pág.28)

67. La intervención del Proyecto integró y abordó de manera explícita los componentes de igualdad de género y no discriminación, libertad sindical o diálogo social inclusivo, según lo manifiestan 4 (de 6) actores entrevistados y se plantea en los productos técnicos del Proyecto.

- Algunas de las manifestaciones de los actores entrevistados fueron:
 - *“Los grupos con los que se hicieron consultas contemplaron mujeres de diferentes ámbitos laborales: rurales y mujeres trabajadoras. No necesariamente se tienen elementos específicos, pero siempre los proyectos deben, por mandato, incorporar de forma transversal el género ya sea en las actividades, productos o resultados” (Gobierno de Canadá)*
 - *“En principio, el eje del Convenio núm. 190 es género: descanso de maternidad, defensa contra abuso y acoso laboral. En la RL se promovió, se logró consolidar la incidencia. El texto original tenía elementos de género y no discriminación. En los encuentros sobre la Reforma Laboral, se insistió en incluir la voz de mujeres rurales, campesinas, y se hizo reconocimiento de “las Mujeres Se Cuidan” como tema central en los encuentros y en la propuesta de Reforma. Como parte del proceso de incidencia social sindical para la aprobación de la Reforma, en los debates del Congreso, las mujeres sindicalistas participan en un comité de impulso, y el Proyecto las apoyó con orientaciones técnicas” (OIT)*
 - *“En la formación de jueces y magistrados fue explícito el tema de género, p.ej., cómo desde su rol, los jueces pueden sustanciar y fallar en el tema de acoso sexual y otros temas laborales; fue un enfoque explícito, se hizo revisión de jurisprudencia de altos jueces y del Circuito donde se veían las decisiones con enfoque de género o a favor de las mujeres. Se referenció una decisión emblemática de un juez del circuito que decidió un asunto laboral en materia de género con base en NIT y no tuvo que llegar hasta la CSJ” (Ibidem)*
 - *“El Enfoque de género fue muy importante y se pudo demostrar de forma precisa y contundente cómo en la RL ese enfoque estaba alineado con entre 12 y 15 convenios internacionales del trabajo, muchos ratificados por Colombia soporte de la RL. El enfoque es contundente en el texto de la RL. Igualmente, la libertad sindical tuvo mucho desarrollo en los dos proyectos de ley de RL presentados (en el primer debate todos los aspectos colectivos se eliminaron). También en la formación se incluyeron los temas de colectivos del trabajo, entre ellos la libertad sindical” (CSJ)*
 - *“En la caracterización que hace el Observatorio de Conflictividad Laboral del Ministerio de Trabajo, y en documentos de profundización, se aborda la afectación especial a mujeres. En los eventos entre observatorios salieron preguntas que conducen a desarrollar investigaciones en enfoques diferenciales para población de especial protección para tener insumos para políticas públicas” (Ministerio del Trabajo)*
 - *El diálogo social inclusivo, se incluyó en la construcción misma del proyecto de ley; se partió de escuchar a empleadores, trabajadores y escuchar a la gente “en la calle” sobre temas clave para modificar el Código Sustantivo del Trabajo (obsoleto) y quedó en los documentos que se presentaron al Congreso como sustento de la RL. Sin embargo, en el sentir de los empresarios el proyecto de RL no fue consensuado, pero hay evidencias y registro de su participación y de las propuestas que quedaron en lo presentado al Congreso. Incluso, en muchos de los artículos de la propuesta de RL presentada, dejaron consagrada la obligación de tomar decisiones bipartitas: trabajadores y empleadores. (CSJ)*
 - *“En los espacios de diálogo con el sector audiovisual, en todos se abordó el tema de **libertad sindical. Género y no discriminación** es transversal, porque en el sector audiovisual los mayores casos de acoso y abuso sexual y laboral se da con mujeres y en especial jóvenes” (Ministerio del Trabajo)*

68. El diseño del Proyecto se adecuó para atender desafíos estructurales del país en los campos de la Reforma Laboral, la aplicación de las NIT y la ratificación del Convenio núm. 190.

▪ Los actores entrevistados mencionaron lo siguiente:

- *“Cuando el Proyecto empezó, ya se habían iniciado las mesas de trabajo y de consulta pública sobre la RL; desde Canadá se agregó un poco más de enfoque, y el componente de formación de jueces e inspectores del Trabajo, como un componente colateral, que permitía preparar a jueces e inspectores para la aplicación de la RL si pasaba, y si no pasaba, acercar los beneficiarios a las NIT que están en el convenio de cooperación laboral y del Plan de Acción de los dos gobiernos” (Gobierno de Canadá)*
- *“En el campo de la Reforma Laboral, el Ministerio del Trabajo propuso que, en la Comisión Nacional de Concertación de Políticas Laborales y Salariales (CNCPLS) y en las Subcomisiones Departamentales de Concertación (SDC) se hiciera el diálogo y se recopilara la información para la propuesta de Reforma, por lo cual el Proyecto apoyó al Ministerio en la habilitación de espacios y la asistencia técnica a estos espacios. Adicionalmente, a la Asociación Nacional de Industriales (ANDI) se le prestó apoyo como OIT (no como Proyecto), con especialistas, el director y recursos, para acompañar espacios propios de diálogo y debate sobre la RL. Con el equipo del Ministerio y la asesoría de OIT se elaboraron fórmulas legislativas para que fueran acogidas por el Congreso. Eso fue un gran logro, alineado con la necesidad de ese momento del Gobierno” (OIT)*
- *“El reto político del Proyecto fue conversar sobre la RL, lo que fue fácil al inicio con la Comisión y las Subcomisiones, pero después, por trasladarse el tema de RL al ámbito político, fue más complicado encontrar espacios de conversación tripartita, por eso se tuvo la iniciativa de vincularse con la academia y centros de pensamiento (como CINEP) como aliados, intentando mantener las conversaciones” (Ibidem)*
- *“En el Ministerio del Trabajo tenemos un observatorio de conflictividad laboral, y tenemos el propósito de construir redes con otros observatorios; desde el proyecto hubo acompañamiento técnico en los tres eventos realizados, con presencia y aportes de la OIT para desarrollar insumos conjuntos” (Ministerio del Trabajo)*
- *“Aunque no estaba planeado en el PRODOC, el Proyecto participó en diálogos con el Observatorio de Conflictividad Socio-Laboral del Ministerio del Trabajo quien invitó a varios otros observatorios sobre conflictividad laboral, entre los que estuvo el Centro de Pensamiento de la ANDI y observatorios de varias universidades y otros centros de pensamiento, facilitando los espacios para las conversaciones, para conocerse y avanzar en la formación de una Red de Observatorios que era otra de las prioridades del Ministerio del Trabajo” (Ibidem)*

Coherencia

Valoración del nivel de coherencia del Proyecto

De acuerdo con el indicador establecido en el Informe de Inicio, el nivel de coherencia del Proyecto fue **alto** en cuanto **cumplió los cinco criterios acordados**: Creó sinergias con otras iniciativas de la OIT en Colombia en las áreas de las NIT, el diálogo social y género, según informes internos y especialistas entrevistados. Creó espacios de coordinación o trabajo conjunto (reuniones y mesas con: i) entidades de Gobierno; ii) organizaciones sindicales, incluida la organización de mujeres sindicalistas y del mundo de la actuación, y la ANDI; iii) observatorios de conflictividad laboral del Ministerio del Trabajo, la academia y centros de pensamiento; iv) con actores nacionales (Ministerio del Trabajo, ANDI, organizaciones sindicales, Rama Judicial, academia, socios cooperantes), según lo manifestaron el 100% de los actores entrevistados y se plantea en los documentos consultados. Implementó múltiples actividades las cuales fueron coejecutadas, coorganizadas o articuladas formalmente con otras entidades nacionales o internacionales. Mejoró la coordinación interinstitucional, según lo señalaron 3 de los actores entrevistados y se plantea en 1 documento consultado. Promovió, reforzó y formalizó mecanismos de coordinación (alianzas, redes, acuerdos, memorándums).

69. El Proyecto creó sinergias con otras iniciativas de la OIT en Colombia en las áreas de las NIT, el diálogo social y género:

- Según el **PRODOC** el Proyecto hizo sinergia con: **i)** con el apoyo de la OIT al Gobierno Colombiano para reforzar el cumplimiento de los Convenios núm. 87 y 98 de la OIT, mediante el fortalecimiento de las capacidades de la inspección del trabajo; **ii)** el apoyo al fortalecimiento de la capacidad institucional del Ministerio del Trabajo para promover el cumplimiento de las NIT en Colombia; **iii)** con el apoyo al cumplimiento del derecho a la libertad sindical y negociación colectiva, a través de

diferentes proyectos de cooperación orientados a: “a) ampliar el alcance de la negociación colectiva en el sector público; b) coadyuvar en la resolución de conflictos laborales a través de la CETCOIT; c) fortalecer las capacidades de los responsables para investigar hechos de violencia antisindical considerados como hechos delictivos; d) fortalecer los derechos de libertad sindical y negociación colectiva; e) avanzar hacia una recuperación económica sostenible”; **iv)** con proyectos realizados con el Ministerio de Trabajo como: “a) “Promoviendo el Cumplimiento de las NIT en Colombia” financiado por el Departamento de Trabajo de los Estados Unidos (USDOL); b) Fortalecimiento de la Capacidad Técnica de la Inspección del Trabajo para Promover el Cumplimiento de las Leyes Nacionales del Trabajo en el Sector Rural en Colombia, financiado por la Unión Europea”. (Ibidem pág. 10 a12).

- Algunas de las manifestaciones de los actores entrevistados respecto a la creación de sinergias del Proyecto fueron:
 - “Se hizo sinergia con iniciativas de equidad de género en un proyecto financiado por Suecia” “Con la Iniciativa GEDI de la sede Ginebra, apalancaron formaciones sobre el Convenio núm. 190 con mujeres y personas diversas en el sector de construcción y de cocina, complementaron en aspectos financieros y sobre todo formación en los temas del Convenio núm. 190; en esa iniciativa se vinculó también un proyecto con población migrante que tiene la Oficina de Países Andinos en tres países de la región” Con iniciativas de la Oficina de la OIT en Colombia se hizo el Diplomado en NIT, Derechos Fundamentales del Trabajo con la Universidad Libre, y se invitó a personas de la oficina¹¹, se habló también sobre el Convenio núm. 169 y el Convenio núm. 190” (OIT)
 - “El Encuentro de Mujeres Sindicalistas, fue una propuesta de las mujeres de las Centrales Sindicales que coordinaron con la Oficial de Género de la Oficina de Colombia convocado por ellas mismas; el Proyecto dio apoyo logístico y aportes técnicos en algunos paneles donde se habló del Convenio núm. 190 y de la Reforma Laboral” (Ibidem)
 - “En la práctica, en el Proyecto se ha dado la articulación de los especialistas ACTEMP y ACTRAV, que estaban apoyando estudios con la ANDI sobre el impacto de la Reforma Laboral y acompañando a las Centrales Sindicales en varias reuniones sobre la Reforma Laboral; pero por el fraccionamiento de las Centrales Sindicales, la radicalización de las posiciones y la politización de las discusiones sobre la Reforma Laboral, consideraron importante tener menor visibilización de la participación de los especialistas, y que ellos hicieran un apoyo más bilateral” (Ibidem)
 - “Entre OIT y Canadá se aunaron esfuerzos en este proyecto y hubo coherencia interna, comunicación directa y constante con Ministerio del Trabajo como agencia que permitió que se alinearon los objetivos del Ministerio del Trabajo, de los dos gobiernos y de la OIT” (Gobierno de Canadá)

70. El Proyecto creó espacios de coordinación o trabajo conjunto con actores nacionales (Ministerio del Trabajo, ANDI, organizaciones sindicales, Rama Judicial, academia, socios cooperantes):

- Según los cuatro informes semestrales de progreso, se lograron múltiples coordinaciones: i) **en el Ministerio de Trabajo** con la Dirección de Derechos Fundamentales, y la Subdirección de Promoción de la Organización Social -Observatorio de Conflictividad sociolaboral; ii) **en la OIT** con el Departamento de Normas, especialistas en NIT y Protección Social, Equipo de Comunicaciones, Departamento de Actividades para los Trabajadores (ACTRAV), Departamento de Actividades para Empleadores (ACTEMP) y de Empleo y Mercado Laboral, Centro Internacional de Formación de Turín (CIF), Comisión de Expertos en Aplicación de Convenios y Recomendaciones (CEACR), y Dirección Regional de la OIT para América Latina y el Caribe; iii) **con actores y espacios del tripartismo**: Comisión Permanente de Concertación de Políticas Salariales y Laborales (CPCPSL), Subcomisión de Reforma Laboral, Subcomisiones Departamentales de Concertación, Comité de Laboristas de la ANDI, Centro de Estudios Sociales y Laborales (CESLA) de la ANDI, CTC, CUT, CGT,

¹¹ “Se invitó a la Oficial Técnica de género, quien maneja tema de Inspección, de Cadenas de Suministro, Seguridad y Salud en el Trabajo”.

Comité de Libertad Sindical, Sindicato SINTRAEMSDES, FESCOL; iii) **con actores, espacios y aliados de la Rama Judicial:** Sala Laboral de la Corte Suprema de Justicia (CSJ), Sala de Casación Laboral de la Corte Suprema de Justicia, Tribunal Superior de Bogotá, Jueces y Magistrados laborales la Rama Judicial, Rama Judicial del Valle del Cauca, Cauca y Nariño, Escuela Judicial Rodrigo Lara Bonilla; iv) **con entidades del Gobierno Nacional:** Ministerio de Cultura, SENA, DNP, Unidad Administrativa del Servicio Público de Empleo, DANE, Red de Observatorios Regionales del Mercado de Trabajo ORMET; v) **con actores y espacios del Congreso de la República:** Cámara de Representantes para audiencias públicas; vi) **con observatorios laborales y academia:** Observatorio Laboral de la Universidad del Rosario, Observatorio del Mercado de Trabajo y la Seguridad Social de la Universidad Externado, Observatorio de Derecho Laboral de la Universidad Javeriana, Observatorio del Trabajo y la Seguridad Social de la Universidad Libre, Observatorio del Mercado Laboral de Cartagena y Bolívar, Observatorio Laboral de la Universidad del Tolima, Observatorio Javeriano de las Desigualdades, Universidad Industrial de Santander, Universidad Nacional, Escuela Nacional Sindical, Centro de Investigación y Educación Popular (CINEP), Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias (UAEOS); vii) **con entidades y organismos internacionales:** ONU-Mujeres, Ministerio del Trabajo de Canadá, Gobierno de Noruega, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), Comité de Empleo, Trabajo y Asuntos Sociales (ELSAC) de la OCDE, Asuntos Internacionales de Trabajo del Departamento de Estado del Gobierno de Estados Unidos (USDOL) *(Informes de progreso del Proyecto primero, segundo, tercero y cuarto)*

■ Así mismo, los actores entrevistados expresaron:

- *“Con los empresarios se apoyó y se trabajó hasta la presentación de la propuesta de Reforma Laboral en el Congreso. Después, el sector empresarial consideró que no se habían incluido los acuerdos del comité tripartito en el texto presentado al Congreso y a partir de allí no hubo más reuniones de la Comisión de Concertación para el tema de Reforma Laboral, salvo la de la reactivación de la CETCOIT” (OIT)*
- *“Para la implementación del Programa de Formación para Magistrados y Jueces, ir de la mano de la Corte Suprema de Justicia (CSJ) y especialmente de la Sala Laboral fue clave: había compromiso institucional desde la persona que lideraba (presidenta de la Sala) quien facilitó la coordinación con la Escuela Judicial Rodrigo Lara Bonilla” (Ibidem)*
- *“El Proyecto dejó una instancia de coordinación y enlace con la Escuela Judicial Rodrigo Lara Bonilla que es clave para continuar la formación de personas de Juzgados y Tribunales y no solo de la CSJ, que son importantes porque son la columna vertebral de la administración de Justicia” (CSJ y Tribunal Superior de Bogotá)*
- *“En las mesas de diálogo social recorrimos el país: Pasto, Bogotá, Valle. Se habilitaron espacios de conversación ‘tripartita plus’ para recoger aportes para la Reforma Laboral con distintos tipos de trabajadores y empleadores” Hubo muchas mesas de trabajo entre gobierno, empleadores, trabajadores; entre el Ministerio de Trabajo y el Ministerio de Hacienda; con el Departamento Administrativo de la Función Pública, con el DANE, y otras entidades para coordinar la elaboración y presentación de la propuesta de Ley de Reforma Laboral que se llevó al Congreso” (Ministerio del Trabajo)*
- *“El sector de audiovisuales dijo que apoyaba la Reforma Laboral, pero por sus particularidades frente a los otros sectores, pidieron un espacio de diálogo social específico. Con el apoyo coordinado entre el Ministerio del Trabajo y el Ministerio de Cultura, se conformó una mesa, en 2023, y una la Hoja de Ruta para trabajar durante el 2024 y 2025” (Ministerio del Trabajo)*
- *“Con este Proyecto, el tripartismo se superó con el diálogo social, porque se abrió a otros sectores laborales del país la posibilidad de plantear sus demandas e ideas las cuales se incorporaron en el texto de la Reforma Laboral que se presentó; aunque esos sectores, tanto de trabajadores como de empresarios, pequeños empresarios, no están en la Comisión Permanente de Concertación, tuvieron la posibilidad de expresarse y eso lo considera un éxito en el diálogo social y una experiencia para mostrar; además, se habilitaron mecanismos para facilitar la participación de personas en forma virtual” (Ibidem)*

71. El Proyecto implementó actividades que fueron coejecutadas, coorganizadas o articuladas formalmente con otras entidades nacionales.

- Según los cuatro informes semestrales de progreso del Proyecto, para la consecución de los resultados y productos propuestos se realizaron variadas actividades, entre las que se mencionan: a nivel del tripartismo **1)** entre la OIT, el Ministerio de Trabajo, la CTC y la ANDI, en la presentación de la estrategia del Proyecto se recogieron sugerencias y necesidades de acompañamiento para el proceso de Reforma Laboral; **2)** en mesas de diálogo con actores tripartitos¹² lideradas con el Ministerio de Trabajo en distintas ciudades del país, sesiones de la Subcomisión de Reforma Laboral, reuniones de las Subcomisiones Departamentales de Concertación, y reuniones de diálogo social, con el acompañamiento técnico de la OIT y la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, se construyó el texto del proyecto de ley de Reforma Laboral “Trabajo por el Cambio; **3)** en el 8º Congreso Empresarial de la ANDI con el acompañamiento de la OIT¹³, y en encuentros del Comité de Laboristas de la ANDI, el Viceministro de Relaciones Laborales e Inspección del Ministerio de Trabajo se reunió con cerca de 400 representantes de empresas para hablar de la protección del sindicalismo frente a conductas antisindicales y la reforma laboral; **4)** apoyo de la OIT al Congreso de Servicios Públicos liderado por el sindicato SINTRAEMSDS y el Ministerio del Trabajo, se socializó el contenido de la Reforma Laboral; **5)** apoyo a la realización del Encuentro Nacional de Mujeres Sindicalistas en Colombia con FESCOL, CUT, CTC (participaron 179 mujeres). A nivel de las entidades de estado **6)** audiencias públicas de la Cámara de Representantes como la del diálogo de centros de pensamiento y universidades sobre el proyecto de ley de Reforma Laboral y la del Convenio núm. 190; **7)** encuentro por el trabajo y la juventud trabajadora, liderado por el SENA y Ministerio del Trabajo; **8)** la Ministra del Trabajo en compañía de aprendices SENA y de la OIT lanzó, en Pasto y Pereira, la campaña pedagógica y de sensibilización “Reformas a la Calle” para hacer la explicación de las bases de las reformas laboral y pensional; **9)** articulación entre el Ministerio de Trabajo, el Ministerio de la Cultura y OIT para la capacitación en NIT al sector audiovisual (16 participantes, 69% mujeres); **10)** articulación entre el Ministerio de Trabajo, la OIT y la Rama Judicial, en conjunto con otros actores del tripartismo en actividades como: a) la “Academia virtual sobre derecho del trabajo: una regulación laboral efectiva para el desarrollo”, en articulación con el Centro Internacional de Formación de Turín (CIF), con la participación de seis representantes por parte de Colombia representantes del Ministerio de Trabajo, CUT, CGT, CTC y ANDI; b) Diplomado sobre NIT con participación regional y delegados de Colombia¹⁴; c) el acompañamiento al 14º Congreso Avanzando para cumplir la agenda 2030 del Pacto Global Red Colombia; d) programa de formación con la Rama Judicial para 123 jueces y magistrados laborales (49% mujeres), sobre los compromisos internacionales en materia laboral suscritos entre Colombia y Canadá, con base en el Plan de Acción Laboral de 2018 y las NIT; e) participación de magistradas de la Sala Laboral de la Corte Suprema de Justicia (CSJ) en la Academia sobre NIT para Magistrados, Juristas y Docentes en Derecho, realizada por el CIF y el Departamento de Normas, en Brasil. A nivel de la academia y las organizaciones sociales **11)** foros de las universidades como el de la Universidad Industrial de Santander con participación de organizaciones sindicales, organizaciones de la sociedad civil, redes de productores y empresarios locales, y ciudadanía en general sobre el proyecto de Ley de Reforma Laboral, y como el Foro Internacional por la Transformación del Trabajo de la Universidad Nacional, con el Ministerio de Trabajo, se expusieron los principales comentarios de la CEACR con apoyo técnico de los especialistas OIT en NIT y Protección Social; **12)** entre la OIT y la Red de Observatorios Laborales para acompañar tres Encuentros de Observatorios Laborales y Academia (universidades Nacional, Javeriana, Libre, la Escuela Nacional Sindical y el Centro de Investigación y Educación Popular -CINEP) sobre conflictividad laboral (96 participantes,

¹² En estas mesas de diálogo se recibieron cerca de 3.000 propuestas, y participaron 8.032 personas, 51% mujeres.

¹³ Participaron el Ministro de Hacienda, Ministro de Educación y Viceministro de Empleo del Ministerio de Trabajo.

¹⁴ Se certificaron 116 estudiantes, 78 de ellos colombianos.

49% mujeres); además, el acompañamiento a la Academia en el XI Encuentro de Semilleros de Investigación sobre Derecho del Trabajo y la Seguridad Social; **13)** acompañamiento de la OIT al proceso de ratificación del Convenio núm. 190 de forma concertada y tripartita entre Ministerio del Trabajo, CGT, CTC, ANDI y Fundación Conconcreto) con talleres y conferencias (participaron 230 personas, 87% mujeres); promoción de la ratificación del Convenio núm. 190 en el VI Congreso de Seguridad Social y Mundo del Trabajo de la Universidad Libre; **14)** desarrollo del Diplomado en NIT para países andinos con participación regional y delegados de Colombia (116 estudiantes certificados, 78 de ellos colombianos); **15)** talleres de formación en Medellín y Bogotá con trabajadoras y empleadores sobre la aplicación del Convenio núm. 190 en la eliminación de la violencia y acoso en el mundo del trabajo; conversatorio “Trabajo Incluyente es Trabajo Decente LGBTQ+” (participantes 71 personas, 85% mujeres). A nivel de los organismos internacionales: **16)** visita del Gobierno del Canadá a la Oficina de la OIT en Colombia y encuentros con el gobierno nacional y centrales de trabajadores; **17)** visita de los delegados del Ministerio del Trabajo de Canadá en seguimiento a la implementación del Plan de Acción Laboral suscrito con Colombia; **18)** visita a la Comisión Permanente de Concertación de Políticas Salariales y Laborales de representantes del Gobierno del Canadá y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), donde se presentaron las recomendaciones derivadas del Plan de Acción Laboral con Canadá y del monitoreo del Comité de Empleo, Trabajo y Asuntos Sociales (ELSAC) de la OCDE; **19)** foro de radicación del Convenio núm. 190 a nivel nacional de forma articulada con ONU Mujeres; **20)** acompañamiento al taller de interlocutores sociales para un trabajo decente organizado por el gobierno de Noruega; **20)** participación en la III Conferencia Nacional del Trabajo organizada por las centrales sindicales donde intervino la Responsable Especial de Asuntos Internacionales de Trabajo del Departamento de Estado del Gobierno de Estados Unidos¹⁵.

- Entre las manifestaciones de los actores entrevistados sobre las actividades coejecutadas, resaltan las siguientes:

- *“El Proyecto se flexibilizó al máximo en las tres líneas de trabajo, e incluyó el trabajo con actores distintos a los actores directos del Proyecto (Ministerio del Trabajo, Centrales Sindicales, ANDI, y la Rama Judicial) tratando de adaptarse a sus necesidades. Esta flexibilización se facilitó por ser decisión institucional del Gobierno incluir a actores que no se consultan normalmente en el tripartismo. Aunque la OIT es respetuosa de la representatividad del tripartismo, tuvo la adaptabilidad y visión de asumir que el alcance del Proyecto podía ir más allá del “tripartismo”, y apoyó la vinculación de otros sectores (que no tienen formas organizativas fácilmente identificables y se consideran como trabajadores individuales) como: jóvenes, informales, rurales, etc., en varios territorios nacionales, se descentralizó de Bogotá. En Cartagena se reunieron con modelos webcam y trabajo sexual y en Medellín con Plataformas digitales, trabajo de reparto, cuyas demandas se tuvieron en cuenta en el texto de la Reforma Laboral” (OIT)*
- *“Con la Escuela Rodrigo Lara y la mesa directiva de la Sala Laboral de la CSJ para concertar contenido y participantes en la formación. Con el Ministerio del Trabajo, liderado por la Dirección de Derechos Fundamentales, y el Observatorio de Conflictividad Laboral del Ministerio, se invitaron otros observatorios de entidades públicas, privadas y Universidades que ayudaron a elaborar documentos claves para la propuesta de Reforma Laboral, a través de la Red de Observatorios de Conflictividad Laboral” (Ibidem)*

72. Según expresiones de actores entrevistados, el Proyecto mejoró la coordinación interinstitucional:

- *“La OIT está legitimada y el tema de Reforma Laboral generó escollos entre Gobierno y empresarios y otras entidades, y entonces allí donde el Gobierno no podía, entraba la OIT a apoyar la coordinación” (OIT)*
- *“En espacios específicos donde el gobierno requería el acompañamiento y aportes de OIT por ser un diálogo complejo en puntos importantes de discusión, se dio ese acompañamiento y elementos técnicos para facilitar el diálogo, p.ej., con el Ministerio de Hacienda. También apoyó la coordinación entre los*

¹⁵ Informes de progreso del Proyecto primero, segundo, tercero y cuarto; y la Base de Datos con cifras workshops COLCAN 2023 y 2024.

Observatorios de las entidades, academia y centros de pensamiento; la relación sigue y esperan poder realizar las acciones que quedaron acordadas” (Ministerio del Trabajo)

- *“Con el apoyo del Proyecto a la mesa de diálogo con el sector audiovisual, la OIT contribuyó a reforzar la coordinación entre el Ministerio del Trabajo y el Ministerio de Cultura” (Ibidem)*

73. El Proyecto promovió, reforzó y formalizó mecanismos de coordinación (mesas, convenios, protocolos), de acuerdo con lo señalado por los actores entrevistados.

- *“Con relación al Programa de Formación de Magistrados y Jueces de la Rama Judicial, inicialmente la comunicación fue con la CSJ quien coordinó con la Escuela Judicial por manejo institucional. Con la CSJ se habló de hacer un Memorando de Entendimiento para que la articulación generada quedara en el Memorando; está planteado, pero no se ha formalizado todavía” (OIT)*
- *“Para el Observatorio de Conflictividad Socio-Laboral del Ministerio del Trabajo la conformación de una red de observatorios es una tarea que está en la resolución que lo creó. Por eso este año hay actividades planteadas con temas específicos acordados (algunos surgieron de los eventos, otros de las caracterizaciones y otros de intereses), para seguir reuniéndose con los observatorios tanto de las otras entidades públicas como de las universidades (el próximo es el 6/06/2025)” (Ministerio del Trabajo)*
- *“El Proyecto aportó a reforzar el mecanismo institucional del diálogo tripartito: la Comisión Permanente de Concertación de Políticas Laborales y Salariales, y los espacios territoriales: Subcomisiones Departamentales” (Ibidem)*

Eficacia

Valoración del nivel de eficacia del Proyecto

De acuerdo con el indicador establecido en el Informe de Inicio, el nivel de eficacia del Proyecto fue **alto** en cuanto **cumplió los cinco aspectos** planteados: 1) los productos técnicos del Proyecto fueron útiles y suficientes, según la valoración de todos los actores entrevistados; igualmente, los insumos entregados por el Proyecto se consideraron con alta calidad y adecuados. Con la intervención del Proyecto los actores y mujeres participantes mejoraron su capacidad de participación o incidencia en espacios tripartitos o institucionales, según lo expresaron los actores y, especialmente, las mujeres entrevistadas. A pesar de lo puntual de la participación de la mayoría de los actores en las actividades del proyecto, consideran que en los espacios de diálogo o concertación aplicaron los conocimientos adquiridos. También según los actores entrevistados, fueron más los factores que facilitaron que los que obstaculizaron la implementación del Proyecto a nivel institucional, normativo y político, y el Proyecto se adaptó frente a factores obstaculizadores.

74. Los productos técnicos del Proyecto fueron útiles y suficientes, según lo valoran los actores entrevistados.

- *Según el **cuatro Informe semestral de progreso del Proyecto**, los resultados y productos planeados se lograron en un 100%, destacándose en el **resultado 1**: el documento con la propuesta de Reforma Laboral, y el documento sobre impacto de la misma Reforma; **en el resultado 2**: la Hoja de ruta sobre la aplicación de las reformas legislativas incluyendo disposiciones del Convenio núm. 190; los productos de comunicación para la promoción de los derechos de libertad sindical, negociación colectiva, Convenio núm. 190, contenido de la Reforma Laboral (material didáctico, infográfico, videos y kits); y en el **resultado 4**: programa de formación sobre aplicación de la legislación laboral y sobre los derechos de la libertad sindical y negociación colectiva a jueces y funcionarios judiciales en Bogotá, Cali y Pasto (120 magistrados y jueces certificados)” (Cuarto Informe semestral, pág.21 y 22)*
- Al respecto, se presentan las siguientes manifestaciones de actores entrevistados:
 - *“Los productos han sido muy útiles y pertinentes para las discusiones y un gran apoyo la asistencia técnica; tener aliados en distintas tareas ha sido importante y útil: compilación y elaboración de documentos y en contenidos técnicos para enriquecer las discusiones” (Ministerio del Trabajo, Subdirección de Promoción de la Organización Social)*

- “Un aporte pertinente fueron los comentarios técnicos de la OIT Ginebra desde el estándar internacional, y los compromisos y recomendaciones, fueron fundamentales para sustentar lo entregado al Congreso” (Ministerio de Trabajo, Dirección de Derechos Fundamentales)
- “Son valiosos los aportes. Respecto al Convenio núm. 190, necesitaban un estudio comparativo de los temas del Convenio y la ley colombiana actúa y el apoyo de la OIT les ha servido para fundamentar los debates de la ratificación del Convenio en el Congreso. También en la Reforma Laboral los aportes técnicos son muy valiosos, porque son derechos laborales que se perdieron y que se están tratando de rescatar y el sustento técnico es importante por las especializaciones que tiene la OIT: el solo hecho de que se diga que la OIT está, es un apoyo para que los congresistas lo tomen en cuenta” (CTC)
- “Todos los productos técnicos fueron muy pertinentes para formar ciudadanía en el mundo del trabajo y movilizar la participación ciudadana alrededor de la Reforma Laboral para la restitución de derechos que están en la Constitución y se habían perdido. Otro estudio importante con relación al Convenio núm. 190 fueron las estadísticas sobre los datos de mujeres que las impactaron, porque las violencias contra las mujeres se han aumentado; esto fue importante para sensibilizar y visibilizar la violencia y la desigualdad en la participación de las mujeres en el liderazgo del trabajo; también fue importante el trabajo sobre Juventud” (Participantes en espacios de diálogo social)
- “En el Programa de Formación para Magistrados y Jueces en Colombia, como experiencia personal, el cansancio se hizo a un lado porque la temática y la metodología utilizada ganaron; hubo claridad y oportunidad en los temas para el contexto colombiano, y dejaron material de estudio, formatos de evaluación pre y post formación que nos permite valorar la evolución profesional personal como autoevaluación.” (Rama Judicial, Tribunal de Bogotá)
- “La formación fue muy útil, lo interactivo y presencial es más empático, facilita el aprendizaje, y se provecha más; la asunción de roles y tener magistrados docentes con visiones diferentes, fue trascendental, porque se pudo ver cómo crear parámetros jurídicos para la aplicabilidad de los convenios” (Rama Judicial, CSJ)
- “Los temas de la formación fueron muy útiles y pertinentes, especialmente lo relacionado con la evolución del Trabajo Forzoso y las Peores Formas de Trabajo Infantil, porque se piensa que en Colombia ya no existen, y saber que sí hay, sensibiliza” (Rama Judicial, Tribunal de Bogotá)
- “El Programa de Formación de jueces y magistrados fue útil para sensibilizarnos sobre la importancia de las NIT con casos prácticos; como jueces citamos los Convenios, pero a veces no los entendemos, y por eso se necesitan insumos y los talleres prácticos fueron clave porque dan conocimiento aplicado. También nos aportaron herramientas metodológicas para apropiar las normas y ver que las recomendaciones ofrecen herramientas para el día a día. El conocimiento y habilidades adquiridas son muy útiles para hacer la labor de forma más responsable y reflexiva” (Participantes en la Formación de la Rama Judicial)

75. Los actores y mujeres participantes mejoraron su capacidad de participación o incidencia en espacios tripartitos o institucionales con la intervención del Proyecto.

- Entre las opiniones de los actores entrevistados se resaltan las siguientes:
 - “Hay multiplicidad de actores en la cadena de valor del sector audiovisual, en el proceso de diálogo fundamentalmente han participado las y los trabajadores y productoras de mediana escala. El sector ha fortalecido la confianza entre sus actores, a través de este ejercicio de diálogo de 2 años, así como la confianza en la institucionalidad del estado. El diálogo social les ha permitido acercarse, reconocer diferencias en intereses y llegar a puntos comunes y acuerdos, y especialmente, mantener el vínculo y avanzar en el cumplimiento de los derechos” (Ministerio del Trabajo-Dirección de Derechos Fundamentales)
 - “El mejoramiento de capacidad de incidencia se refleja en la operatividad del Ministerio del Trabajo para sacar adelante una agenda de política pública y el ejemplo de esa capacidad interna es la apropiación de las y los servidores públicos del lenguaje técnico de la política como parte de sus obligaciones, que se consolidó en la expedición de la política pública de trabajo digno y decente. Esa capacidad se valida en la dimensión externa, con la apropiación de la ciudadanía de sus derechos y la capacidad de protegerlos en las instancias adecuadas” (Ibidem)
 - “El Congreso del Trabajo fue un modelo de participación, hubo varias mesas con distintos temas de la Reforma Laboral y otras políticas, que permitieron fortalecer la participación ciudadana sobre la agenda

legislativa y otros temas como la transformación del mundo del trabajo con las Tecnologías y eso es importante para que más gente se vincule y le interese el mundo del trabajo. Falta avanzar para lograr cambios reales: hay investigación y academia, pero falta más participación equitativa y que se pueda realmente incidir y no solo dar las ideas” (Participantes en espacios de diálogo social)

76. **En los espacios de diálogo o concertación se aplicaron los conocimientos adquiridos a través de las actividades del Proyecto.** Al respecto, se presenta la siguiente opinión de uno de los actores entrevistados:

- *“En las mesas territoriales se hizo evidente esa apropiación de un lenguaje técnico cualificado, una política pública en construcción, que da como resultado una apropiación colectiva de la ciudadanía sobre sus derechos fundamentales; el tener este tema de la RL en la agenda pública, que se esté hablando de ello, es un resultado palpable clave de esa apropiación ciudadana de sus derechos” (Ministerio del Trabajo, Dirección de Derechos Fundamentales)*

77. **Para los actores entrevistados, los insumos entregados por el Proyecto tuvieron una alta calidad y se consideran adecuados:**

- **Según los cuatro informes semestrales de progreso del Proyecto,** fueron insumos claves para la consecución de los resultados y productos: 1) la sistematización de los encuentros temáticos para la Reforma Laboral; 2) el memorándum técnico sobre el proyecto de ley de Reforma Laboral; 3) la identificación en la reforma laboral de los derechos de las mujeres trabajadoras en el marco las NIT; 4) el análisis de impacto de la reforma laboral sobre otras áreas y regímenes jurídicos como salud, pensiones, riesgos laborales, derecho laboral procesal y nuevas competencias de la Rama Judicial; 5) el análisis sobre los principales cambios propuestos sobre las normas laborales en el proyecto de ley 166 de 2023C; 6) el análisis de impactos de la reforma laboral sobre instituciones o procesos en materia laboral; 7) la matriz de seguimiento de la discusión de la RL; 8) la asesoría especializada prestada al Ministerio del Trabajo sobre aplicación de las Normas Internacionales en prácticas y proyecciones legislativas de la RL; 9) el acompañamiento a la mesa de estudio liderada por el Ministerio de Trabajo a través de la Dirección de Derechos Fundamentales para crear la Hoja de Ruta; 10) la asistencia técnica a los mandantes de la OIT para fortalecer y reactivar el trabajo de la Comisión Especial de Tratamiento de Conflictos ante la OIT – CETCOIT; 11) los comentarios técnicos diseñados por el Departamento de Normas de la OIT con relación a las figuras del contrato sindical y el pacto colectivo; 12) el análisis sobre el diálogo social en la construcción y texto de la Reforma Laboral; 14) el análisis del énfasis de los derechos de libertad sindical y de la mujer trabajadora en la Reforma Laboral; 15) el programa de formación a jueces y magistrados de Colombia (**Informes de progreso del Proyecto primero, segundo, tercero y cuarto, y documentos producto del Proyecto**)
- Los siguientes son algunas de las manifestaciones de actores entrevistados:
 - *“El Proyecto dio herramientas para hacer las Recomendaciones, hacer incidencia y diálogo con el Congreso y permitir mayor incidencia en la discusión de los temas. En la Comisión de Concertación, el Proyecto dio a los constituyentes insumos técnicos para el diálogo. En muchos de los diálogos de ‘Reforma a la calle’ la OIT estaba detrás apoyando la estructuración y elaboración de documentos. Un resultado clave es el diálogo tripartito y para ello, entregar insumos técnicos a cada actor para tenga las capacidades para discutir con evidencias fue clave. Fue importante que la CTC, la CUT y la ANDI reconocieran que OIT dio insumos técnicos útiles y de calidad y que apoyó con información para que ellos pudieran plantear sus propias opiniones. La apuesta fue el diálogo tripartito” (OIT)*
 - *“En la Comisión de Concertación, el Proyecto dio a los constituyentes insumos técnicos para el diálogo. En muchos de los diálogos de “Reforma a la calle” la OIT estaba detrás apoyando la estructuración y elaboración de documentos. Un resultado clave es el diálogo tripartito y para ello, entregar insumos técnicos a actor para tenga las capacidades para discutir con evidencias fue clave” (OIT)*

- *“Por el trabajo con la Rama Judicial, el Proyecto abrió espacios para profundizar sobre temas poco conocidos como los Convenios y las NIT y cómo los pueden aplicar y la OIT probó que tiene capacidades para generar contenidos suficientes para ese público, tiene una base metodológica y teórica que se puede ir actualizando” (OIT)*
- *“Los insumos entregados los califico con 5 porque se vio un trabajo riguroso para identificar problemáticas complejas de casos que se deben resolver, y orientar su resolución con el apoyo de las NIT y las Recomendaciones, eso marca una diferencia grande” (Rama Judicial, Tribunal Superior de Bogotá)*
- *“Los contenidos de la formación a personal de la Rama Judicial fueron adecuados pues dio claridad sobre si las normas son de aplicación directa, apoyo, o referente interpretativo cuando no están ratificadas; igual sobre las recomendaciones de la Comisión de Expertos y lo que dice de Colombia y de otros países; los ejemplos fueron claves” (Rama Judicial, CSJ)*
- *“La metodología usada en la formación la valoro en 4: fue muy buena, al terminar cada charla hicieron talleres con casos concretos prácticos, eso enriquece mucho el conocimiento y facilita que sea interiorizado. Las personas invitadas a dar la capacitación (magistrados de la CSJ) fueron “de lujo” con una profunda formación académica, de mucha trayectoria y que conocen la temática” (Rama Judicial, Juzgado Laboral de Pasto)*
- *“Califico con 4 el texto sobre Reforma Laboral presentado al Congreso con hoja de ruta, escenarios de participación, memorandos y relatorías. “Los aportes de expertos para abordar los temas fueron importantes, de mucha utilidad” (Ministerio del Trabajo, Dirección de Derechos Fundamentales)*

78. Fueron más los factores que facilitaron que los que obstaculizaron la implementación del Proyecto a nivel institucional, normativo y político:

- Según Informes de progreso del Proyecto, se señalan los siguientes factores que dificultaron y fueron un riesgo en el desarrollo de los propósitos del Proyecto: **“1)** dado el clima político de polarización del país lo que deberían ser discusiones técnicas en cuanto a contenido, se convirtieron en posturas y decisiones políticas; **2)** las reformas sociales (salud, laboral y pensional) se asimilaron como un paquete de medidas legislativas, por lo cual las resistencias a una, se volvieron resistencias a las otras, en este caso la resistencia a la reforma de la salud llevó a que el proyecto de ley de reforma laboral fuese archivado; **3)** todavía sigue siendo un reto mantener activos los espacios institucionales tripartitos de diálogo, en este caso la convocatoria de la Subcomisión de Reforma Laboral creada al inicio del Proyecto y la Comisión Nacional de Concertación de Políticas Salariales y Laborales no fue frecuente” (Cuarto Informe semestral, pág.24)
- Actores entrevistados identificaron los siguientes factores facilitadores y limitantes:
 - *“Fueron **facilitadores**, a nivel político, la coincidencia de la propuesta del Gobierno de una Reforma Laboral con los intereses de Canadá; se tenía un interés profundo, como socio comercial, de que la Reforma llegara a buen término. A nivel normativo: la norma estaba y llevaba años, y el Proyecto permitió revisar su aplicación y lo que faltaba. A nivel institucional: una administración y una Ministra con voluntad, capacidad e interés, pero que se demoró un poco en responder al apoyo de Canadá y de la OIT para haber podido capitalizar este contexto institucional favorable” (Gobierno de Canadá)*
 - *“También fue un **facilitador**, el hecho de que OIT tiene legitimidad ante los socios por ser multilateral y además, tiene experticia, capacidad para hacer investigación, recoger evidencias, y capacidad logística para la tarea de recuperar las visiones y puntos de vista distintos y facilitar llegar a consensos en una nación que en general vive polarizada” (Ibidem)*
 - *“**Facilitaron**: i) La legitimación de la OIT para gestionar espacios con distintos actores institucionales y tripartitos. ii) La sinergia entre OIT y entidades públicas para gestar resultados claves. iii) Tener un socio financiador como Canadá, que financiara la labor regular de asistencia técnica de la OIT y financiara recoger aportes y discusiones de distintas partes del país. iv) La receptividad de la Rama Judicial para cualificar capacidades con jueces y magistrados en NIT; v) La institucionalidad que en Colombia es una base fuerte, y las estructuras son un avance en la región, hay espacios y temas en los cuales apoyarse, el Convenio núm. 190 mostró que hay cosas en las que el tripartismo se puede poner de acuerdo; vi) el*

enfoque técnico de los y las Especialistas de la OIT desprovisto de intereses políticos para el análisis de los temas que se ponían en la discusión tripartita, el conocimiento de las normas en el país y del seguimiento que se da en Colombia, y también la presentación de prácticas comparativas de otros países” (OIT)

- **“Facilitador:** El trabajo con la Rama Judicial fue un plus importante del Proyecto al trabajo de la OIT. Se ha trabajado con la Inspección del Trabajo del Ministerio del Trabajo, que es uno de los mandantes tradicionales, pero no tanto con la Rama Judicial que actúa cuando el caso ya ha pasado por la Inspección del Trabajo con medidas preventivas y se necesita la aplicación de la ley y las normas laborales; entonces tener contacto con un actor cuyo trabajo implica el reconocimiento de derechos laborales, la aplicación de las normas nacionales y las NIT, es clave porque eso es el corazón de la OIT. Llevar al conocimiento y a la práctica de jueces y magistrados que las NIT son de origen y concertación tripartita de varios años, para que lo entiendan y las apliquen, fue fundamental para la OIT: escuchar sus visiones y cómo su trabajo está enlazado con la aplicación de los Convenios, cómo se pueden incluir en el ordenamiento interno y en las sentencias, fue muy enriquecedor” (OIT)
- **“Facilitaron:** “En la Reforma Laboral se hizo diálogo en la Comisión de Concertación y se recogieron propuestas de los distintos actores; el actual Gobierno es uno de los que más ha escuchado la posición y propuestas de los trabajadores, y también de los otros actores más allá del tripartismo” (CTC-Departamento de Asuntos Internacionales)
- **“Obstaculizaron:** aunque ha habido diálogo para que el proyecto de la Reforma Laboral llegara concertado al Congreso, parece que no hay disposición del sector de empleadores y eso genera molestia en los trabajadores porque ven que el esfuerzo que se hizo para que sea una buena propuesta concertada se puede perder” (CTC-Departamento de Asuntos Internacionales)
- **“Como obstaculizador:** Aunque el Proyecto trató de que los espacios de diálogo sobre la Reforma Laboral fueran más técnicos que políticos, la visión política y las próximas elecciones, generan posturas políticas que dificultan el diálogo tripartito institucional. También fue un obstáculo la situación interna compleja en que se encontraban las Centrales Sindicales que dificultó vincularlas” (OIT)
- **Obstaculizó:** i) que no todo está en manos ni de la OIT ni del Ministerio del Trabajo sino en este caso, del legislador que da prioridad a otras agendas; ii) que hay fuerzas que tienden a estigmatizar los proyectos de progreso como las normativas legales para avanzar en temas como los derechos colectivos. iii) mover capacitadores y facilitadores de alta categoría es complicado, pero hay aprendizajes para flexibilizar la formación y facilitar la participación. iv) Las agendas de jueces y magistrados para concertar las fechas de formación. v) La cantidad de trabajo que tienen jueces y magistrados para sacar tiempo para la formación” (Ibidem)

79. El Proyecto se adaptó frente a factores obstaculizadores, como se evidencia en las siguientes opiniones de actores entrevistados:

- **“Aunque el tripartismo son solo los tres mandantes, y por eso el diálogo social debe centrarse en estos, por solicitud del Gobierno el Proyecto fue más allá e involucró otros actores y otras necesidades en distintos territorios, teniendo claridad de que no todas las expectativas se pueden lograr, pues en el tripartismo están limitados por los acuerdos y visiones de tres partes que no siempre coinciden” (OIT)**
- **“Frente al contexto político conflictivo, el papel que asumieron los especialistas de la OIT fue muy importante: mantenerse en asesoría técnica y no entrar en discusiones políticas, atenerse a lo dicho por los órganos de control de la OIT sobre los temas identificados como relevantes por los mismos mandantes tripartitos. Esto ayudó a la credibilidad y construcción de confianza con actores sociales en Colombia, y es una experiencia importante para compartir en otros países” (Ibidem)**
- **“Variar los módulos del programa de formación de Jueces y magistrados para cuadrar las agendas de formadores sin afectar el resultado que se quería. También la flexibilidad para reemplazar los participantes que no pudieron acudir, logrando cumplir el propósito de aprovechar todos los cupos” (Ibidem)**

80. La siguiente tabla muestra los productos esperados y no esperados, los resultados alcanzados con los productos, los actores que los validaron, el nivel de utilidad de los resultados, y los acuerdos de cooperación generados para conseguir los productos y alcanzar los resultados¹⁶.

Tabla 9. Productos, resultados, utilidad, actor que los validó y acuerdos de cooperación para realizarlos

Productos	Líneas de intervención resaltadas para lograr los productos	Resultados atribuibles al Proyecto	Nivel de utilidad de los productos como insumos	Actor/es que lo valida/n	Acuerdo de cooperación generado
Rol técnico	Rol de acompañamiento				
Impacto: “El objetivo final del proyecto es <u>augmentar la participación</u> de los actores laborales en el proceso de Reforma Laboral en Colombia <u>para</u> asegurar su alineación con las <u>Normas</u> Internacionales del Trabajo, las <u>recomendaciones</u> de los órganos de control de la OIT y el <u>Plan de Acción</u> bajo el Acuerdo de Cooperación Laboral firmado con Canadá contribuyendo al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, particularmente el ODS 8” (PRODOC) R.1: Mejora de los debates sobre políticas legislativas <u>basadas en datos</u> empíricos en consonancia con los derechos y principios laborales internacionalmente reconocidos entre las partes interesadas en el trabajo. Este resultado inmediato se logrará mediante la elaboración de un documento con propuestas de iniciativa de política legislativa para la reforma laboral redactadas (Producto 1111) y un documento de orientación sobre el impacto de la reforma laboral en otras disposiciones legales, discutido y validado con las partes interesadas laborales					
1. Documento técnico con propuestas para la Reforma Laboral	* Conversaciones y mesas de: . entidades de Gobierno: MinHacienda, Departamento Administrativo de la Función Pública, DNP, DANE, DIAN . organizaciones de trabajadores: CUT, CTC, CGT . gremios de empleadores: ANDI	* Propuestas de fórmulas legislativas y proyecto de Ley de RL dialogadas, concertadas, inclusivas, legitimadas, y alineadas con las recomendaciones de Nomas de la OIT y los aportes técnicos * Radicación del proyecto de Ley de RL en el Congreso aprobado en la Cámara de Representantes, pero no en el Senado			*Alianza con la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias para realizar reuniones de diálogo social focalizadas en jóvenes, mujeres, población LGBTIQ+ y en situación de discapacidad * Pagina web y correo electrónico del MinTrabajo para recibir propuestas *Acuerdo entre Observatorios Conflictividad Laboral del MinTrabajo, Unijaveriana, UniPedagógica, CINEP, y entidades gubernamentales como DNP, DIAN, DANE * Acuerdo ASET, OIT y MinTrabajo de estudios y
2. Memorándum técnico con recomendaciones respecto a la aplicación de las Normas Internacionales del Trabajo en el marco de la Reforma Laboral	* Recorrido nacional mediante la estrategia de “Reformas a la Calle”, por espacios de diálogo social (29 reuniones) y espacios institucionales de concertación (24 reuniones en 9 ciudades del país) con más de 8.032 actores laborales participantes (51% mujeres) * Congreso del Trabajo. * Actuación del MinTrabajo, con asesoría OIT ante la Corte Internacional de Justicia sobre la huelga como parte del C 87 * Eventos (3) de encuentro y desarrollo de la Red de Observatorios de Conflictividad Laboral de al menos 7 centros	* Capacidad fortalecida de diálogo social sobre derechos laborales basado en las NIT, recomendaciones de la CEACR y compromisos Plan de Acción Canadá * MinTrabajo fortalecido en diálogo social * Documentos conjuntos interinstitucionales sobre conflictividad laboral contruidos con insumos * Inclusión del CECOIT en RL y en Rama Judicial como mecanismo de diálogo y resolución de conflictos en primera instancia de conciliación * Insumos de los diálogos que aportan en toma de decisiones, información para sustentar políticas públicas y alertas sobre conflictividades con evidencias sustentadas			
3. Documento de orientación sobre el impacto de la Reforma Laboral con énfasis en la libertad sindical y los derechos de las mujeres trabajadoras					

¹⁶ Como se mencionó en los alcances de la evaluación, el Resultado 3, no fue objeto de esta evaluación ya que las actividades previstas en este resultado fueron asumidas y desarrolladas por otro proyecto de la OIT con financiación del Departamento de Trabajo de Estados Unidos (USDOL) y los recursos asignados al Resultado 3 se reasignaron para fortalecer el Resultado 4.

	académicos e investigación (96 participantes, 49% mujeres) * 3.000 propuestas de los diálogos sociales para incluir en la RL (1020 sistematizadas, analizadas y discutidas al interior de la Subcomisión de RL) * Derechos de las mujeres trabajadoras identificados como parte de la propuesta de RL	* Mecanismos de coordinación (comunicación virtual, comunicación directa, según solicitudes, comunicación en espacios adecuados con acceso a expertos), y herramientas adecuadas a los intereses de los actores (hojas de ruta, mapeo de problemas, cronogramas)			publicación sobre conflictividad laboral
R.2: “Mejora del diálogo entre los actores laborales para la implementación efectiva de la reforma laboral y los compromisos internacionales de Colombia. Esto se logrará mediante la elaboración y difusión de una <u>hoja de ruta sobre la aplicación de reformas legislativas para funcionarios</u> gubernamentales (producto 1121), así como productos de comunicación para la promoción de los derechos de libertad sindical y negociación colectiva desarrollados y difundidos” (PRODOC)					
4. Hoja de ruta para la aplicación de las reformas legislativas, incluyendo disposiciones relacionadas con el Convenio núm.190 sobre eliminación de la violencia y el acoso en el trabajo con enfoque de equidad de género	* Talleres y conferencias tripartitos sobre el proceso de ratificación del proyecto de ley de ratificación del C190 (230 personas, 87% mujeres) * Talleres con gremios y organizaciones del mundo de la actuación sobre el C.190 (20 participantes regularmente, 69% mujeres)	* Radicación en el Congreso del proyecto de ley de ratificación del Convenio núm. 190 de la OIT con Hoja de Ruta * Ministerio de Trabajo apropiado de la Hoja de Ruta y Matriz de seguimiento a reformas legislativas y disposiciones del C190 con enfoque de género, para funcionarios públicos . Capacidad fortalecida de mujeres participantes y mujeres sindicalistas en los diálogos sociales sobre NIT y derechos de las mujeres trabajadoras			* Acuerdo entre MinTrabajo, CGT, ANDI, CTC, Fundación Conconcreto de promoción y acompañamiento de los debates en el Congreso para ratificación del C190
5. Matriz de seguimiento para el proceso legislativo y asesoría especializada a la Dirección de Derechos Fundamentales del Ministerio del Trabajo	* Talleres sobre eliminación de la violencia y el acoso “Trabajo Incluyente es Trabajo Decente LGBTQ+” (71 participantes, 85% mujeres) * Foro nacional de radicación del C190 con ONUMUJERES * Acciones de sensibilización y audiencias públicas en el Congreso de la República * Diplomado sobre NIT con 116 estudiantes certificados (78 colombianos) * Encuentro Nacional de Mujeres Sindicalistas (179 mujeres) * Formación de mujeres y personas diversas en el sector de construcción y cocina				* Acuerdo entre MinTrabajo y MinCultura para la realización de los espacios de diálogo con el sector del mundo de la actuación audiovisual * Acuerdo con a UniLibre para la realización del Diplomado sobre NIT * Acuerdo con iniciativa GEDI de la sede de la OIT en Ginebra para formación de mujeres y personas diversas * Acuerdo con Centrales Sindicales (CUT, CTC, SINTRAEMSDES), MinTrabajo y Oficial de Género de la Oficina de la OIT Colombia para el Encuentro Nacional de Mujeres Sindicalistas
6. Estrategia de comunicación	* Campañas de promoción del C190, las NIT y los compromisos del acuerdo Canadá-Colombia, con enfoque de género, libertad sindical y negociación colectiva				

R.4: “Mejora de las capacidades y conocimientos de los operadores del sistema judicial para implementar la reforma laboral. Esto se logrará mediante la capacitación sobre la aplicación de la legislación laboral como resultado de la reforma laboral desarrollada e impartida a jueces y funcionarios judiciales y la capacitación sobre la aplicación y el cumplimiento de la libertad sindical y los derechos de negociación colectiva desarrollada e impartida a jueces y funcionarios judiciales” (PRODOC)					
7. Programa de formación¹⁷ especializada para jueces y funcionarios judiciales sobre la aplicación de las NIT, libertad sindical, negociación colectiva, violencia y acoso en el trabajo, y uso indebido de pactos colectivos y contratos sindicales (siete módulos), con la Sala Laboral de la Corte Suprema de Justicia	* Diseño de Programa de Formación * Formación de 123 jueces y magistrados (49% mujeres) en Bogotá, Cali y Pasto entre octubre y noviembre de 2024, priorizando regiones donde los fenómenos de intermediación y tercerización en materia laboral son más frecuentes * Conversatorios con magistrados desde la óptica de trabajadores y desde la óptica de empleadores * Formación de magistradas de la Sala Laboral de la Corte Suprema de Justicia en la Academia sobre NIT del Centro Internacional de Formación de la OIT en Brasil	* Jueces y Magistrados liderados por la Sala Laboral de CSJ sensibilizados y capacitados para la aplicación rigurosa de la legislación laboral en decisiones judiciales . Conceptos, visiones, herramientas de búsqueda de información sobre las NIT y los Convenios, encuesta con pruebas de entrada y salida, piezas comunicativas difundidas en redes sociales, módulo práctico enfocado en la integración de las NIT en las sentencias y providencias y los usos que podían darles			* Acuerdo con la Sala Laboral de la CSJ y Escuela Rodrigo Lara Bonilla * Acuerdo con el Centro de Formación de Turín (CIF)

Eficiencia

Valoración del nivel de eficiencia del Proyecto

Teniendo en cuenta el indicador acordado en el Informe de Inicio, el nivel de eficiencia del Proyecto fue **alto** en cuanto **se cumplieron los tres aspectos del indicador**: el uso de recursos financieros, humanos y técnicos fue considerado altamente eficiente; el Proyecto alcanzó resultados en componentes estratégicos (formación de jueces y magistrados de la Rama Judicial) como consecuencia directa de la reorientación de recursos; e implementó mecanismos de coordinación eficaces (con el Gobierno de Colombia y el Gobierno del Canadá) para optimizar recursos y asegurar el enfoque de género.

81. El uso de recursos financieros, humanos y técnicos fue eficiente en alto grado:

- Según Informes de progreso del Proyecto, “Se incrementó la eficiencia en el uso de los recursos; gracias a la articulación con los diversos actores laborales, se diseñaron formaciones (diplomado en NIT) y herramientas adicionales a las establecidas en el marco del proyecto como la participación de más de 8.032 actores laborales (51% mujeres) en el proceso de la construcción y concertación de la Reforma Laboral y la promoción de la ratificación del Convenio núm. 190 (participaron 230 personas, 87% mujeres). La propuesta del reajuste del público objetivo del resultado 3 (productos 3.1 y 3.2) no generó cambios en el presupuesto destinado para las actividades, ya que el presupuesto establecido y aprobado se destinó al Resultado 4, programa de formación para jueces y funcionarios de la Rama Judicial (120 participantes, 49% mujeres)” (Cuarto Informe semestral, pág.25) (BD cifras workshops COLCAN 2023 y 2024).
- “Aunque aún no ha hecho evaluación del informe financiero final, los reportes financieros intermedios muestran eficiencia: uso en lo que se tenía que usar. Igualmente, se redireccionaron recursos cuando se

¹⁷ El PRODOC plantea estos dos productos: Capacitación sobre la aplicación de la legislación laboral como resultado de la reforma laboral elaborada e impartida a jueces y funcionarios judiciales / Elaboración e impartición de cursos de formación sobre la aplicación y el cumplimiento de los derechos de libertad sindical y negociación colectiva a jueces y funcionarios judiciales.

debía (reasignación de los recursos de la formación a inspectores laborales aumentando los de la formación a jueces y magistrados, para no duplicar porque en ese momento había negociaciones de USDOL con Ministerio del Trabajo para atender ese tema” (Gobierno de Canadá)

82. **El Proyecto alcanzó resultados en componentes estratégicos como consecuencia directa de la reorientación de recursos:**

- *“Los objetivos que se propusieron se lograron. En el último reporte espera que se muestre el Impacto: qué y cómo se incluyeron los aportes de las y los trabajadores colombianos de las distintas regiones en el texto de la Reforma Laboral, así como el impacto real de la formación a jueces y magistrados” (Gobierno de Canadá)*
- *“El principal resultado de la reorientación de recursos fue concentrar el proceso de formación sobre NIT en jueces y magistrados de alto nivel. El gran interés en el tema se notó en la disposición a aprender y en la permanencia durante toda la formación. Para la permanencia, también aportó la metodología: metodologías activas y dinámicas intencionadas en el proceso mismo de formación, el enfoque participativo donde el protagonista era el formando. Fue retador proponer dinámicas a los jueces y magistrados, pero se notó la utilidad que tuvieron en la apertura para compartir y en el agradecimiento al Proyecto” (OIT)*
- *“Con la formación se dio una nueva mirada a temas de intermediación, flexibilización y tercerización laboral, porque hicieron rastreo y análisis, y nos pusieron el reto de construir nuestra propia argumentación basada en las NIT que fueran apropiadas y pertinentes para fundamentar las decisiones. Las herramientas para hacerlo son claves para el ejercicio profesional” (Rama Judicial, Tribunal Superior de Bogotá).*

Impacto

Valoración del nivel de impacto del Proyecto

El nivel de impacto del Proyecto fue **alto** puesto que **cumplió con los nueve aspectos definidos previamente**: 1) como resultado del Proyecto el Ministerio de Trabajo adoptó medidas, actos administrativos e instrumentos institucionales; 2) la Rama Judicial adoptó decisiones, jurisprudencia e institucionalizó procesos formativos como resultado del Proyecto; 3) con el apoyo del Proyecto el Congreso implementó iniciativas deliberativas y legislativas vinculadas a la ratificación del Convenio núm. 190; 4) las organizaciones sindicales, empresariales y académicas hicieron cambios institucionales para incorporar enfoques promovidos por el Proyecto; 5) el Proyecto contribuyó a la Reforma Laboral en términos de contenido técnico, legitimidad y procesos de concertación; 6) la versión final del articulado de la Reforma Laboral incorporó elementos técnicos del Proyecto; 7) hubo cambios en la forma de participación de mujeres y otros grupos subrepresentados en espacios de formación, diálogo y concertación por efecto del Proyecto; 8) los líderes sindicales, empresariales, mujeres sindicalistas y aliados académicos fortalecieron sus capacidades y adoptaron medidas de incidencia para un diálogo social más inclusivo y representativo en torno a la Reforma Laboral, el Convenio núm. 190 y las NIT, como resultado del Proyecto; 9) el Proyecto contribuyó al mejoramiento de la calidad representativa del diálogo social.

83. **El Ministerio del Trabajo adoptó medidas, actos administrativos e instrumentos institucionales como resultado del Proyecto**

- Como lo resaltaron los actores entrevistados en los siguientes comentarios:
 - *“El Proyecto apoyó el propósito del Ministerio del Trabajo de construir redes con otros observatorios institucionales y de la academia sobre temas laborales; se hicieron tres eventos, con los insumos que salieron en el segundo evento que trató sobre aspectos conceptuales, se construyó un documento conjunto entre la Asociación Colombiana de Estudios del Trabajo (ACET), OIT y el Ministerio del Trabajo y esperan hacer la publicación. En el último evento quedó acordado un plan de reuniones y temas para 2025 y 2026 (la próxima será el 06/06/2025), con el fin de seguir enriqueciendo la visión sobre la caracterización de la conflictividad, y la posibilidad para el intercambio de información, de análisis, de recoger esos insumos de análisis y compartirlos. Adicionalmente, los insumos que salieron de estos encuentros aportan en la toma de decisiones, sustentar políticas públicas, y alertar sobre conflictividades con evidencias sustentadas” (Ministerio del Trabajo, Subdirección de Promoción de la Organización Social)*
 - *“En el Ministerio del Trabajo quedó un mayor conocimiento del sector audiovisual (una memoria institucional con los documentos trabajados); hay diálogos al interior de las dependencias del Ministerio para comprender el universo del trabajo del arte y los audiovisuales y sus problemáticas, lo que permite dialogar con más seguridad con este sector y vincularlo a la política pública. En síntesis, hay una hoja de*

ruta para abordar los temas, conocimientos, contactos y confianza del sector con el Ministerio pues lo consideran interlocutor válido con voluntad, que media para resolver los problemas; y a su vez, confianza del estado con el sector para mediar, gestionar, tocar puertas. El Ministerio dejó de tener una actitud pasiva de ver el problema a una actitud más activa de gestionar y proponer. Se evidencia un cambio en el Ministerio porque ahora piensa la política pública no solo la de la Reforma Laboral, incluyendo a este sector, dejó de estar marginado porque solo se acordaban cuando había derechos de petición” (Ministerio del Trabajo, Dirección de Derechos Fundamentales)

- *“Producto del diálogo con el sector audiovisual se diseñó participativamente un manual de buenas prácticas (“Protocolo laboral”), que está en diagramación en el Ministerio de Cultura y esperan que salga en 2 o 3 meses para que el sector pueda utilizarlo, lo socialice, acoja voluntariamente y aplique de forma autónoma. La idea más adelante es llegar a acuerdos vinculantes, todavía falta que se vinculen más actores (productoras grandes especialmente)” (Ibidem)*
- *“Hay una propuesta de Reforma Laboral tramitándose en el Congreso, con apropiación ciudadana, y en el Ministerio del Trabajo se ha interiorizado institucionalmente la importancia de los derechos fundamentales del trabajo y de las NIT, los tramita y trata de convertir en política. En el mediano plazo, esperaría que la demanda ciudadana de protección de derechos fundamentales se verá reflejada en respuestas claras desde el Ministerio del Trabajo que den seguridad del cumplimiento de los derechos fundamentales del Trabajo. (Ibidem)*

84. La Rama Judicial adoptó decisiones, jurisprudencia e institucionalizó procesos formativos como resultado del Proyecto

▪ Según lo manifiestan los actores entrevistados:

- *“Comprender que las NIT pueden aplicarse a casos particulares; que son producto de un acuerdo tripartito y entre países para el reconocimiento de los derechos de los trabajadores y que se pueden usar para interpretar y aplicar, genera impacto porque a partir de decisiones reiteradas aplicando las NIT, vamos generando “precedentes” para casos futuros y al subir esos casos a las altas cortes, se puede ir generando “jurisprudencia” (Rama Judicial, Juzgado Laboral de Pasto).*
- *“Estoy resolviendo varios casos en los que he acudido a la doctrina de las recomendaciones de la CEACR como argumento para sustentar la decisión judicial. Igualmente, todas las personas de la Sala Tercera de Decisión del Tribunal que participaron en la formación, están aplicado los conocimientos, a pesar del corto tiempo transcurrido, como p.ej., lo relativo al fuero sindical” (Rama Judicial, Tribunal Superior de Bogotá).*
- *“El tema de género ha sido impactante; en la CSJ hay disposiciones administrativas que se han inspirado en el Convenio núm. 190 de acoso en el trabajo al interior de la Rama y espera que eso se interiorice más y se refleje cada vez con mayor intensidad” (Rama Judicial, CSJ)*
- *“El Programa de formación para Magistrados y Jueces en Colombia nos dejó muchos retos y oportunidades: 1) ser multiplicadores de los conocimientos adquiridos sobre las NIT en la comunidad judicial y en especial con los equipos de trabajo; 2) utilizar las NIT y los tratados internacionales como herramientas argumentativas en las decisiones judiciales en casos concretos, ya sea como fuente directa, en los argumentos de defensa para reforzar nuestro ordenamiento interno, o como fuente supletoria; 3) la competencia de operadores judiciales en la aplicación de los criterios de la OIT para argumentar la solución de la conflictividad en los asuntos laborales y de seguridad social; 4) promover y motivar a otros empleados de la Rama Judicial para que se inscriban en los cursos y capacitaciones de la Escuela Judicial sobre NIT; 5) continuar con la creación de estrategias y espacios de socialización e intercambio de conceptos sobre las NIT y convenios internacionales, a través de la comunicación entre la personas participantes; 6) fomentar la aplicación de métodos de enseñanza con técnicas que implican trabajo en grupo y construcción colectiva del conocimiento” (Rama Judicial, Tribunal Superior de Bogotá).*
- *“En la CSJ la formación reforzó y abrió mayores campos de acción para el uso de las NIT, en especial en la interpretación de los derechos de asociación y libertad sindical que son de mucha importancia. En pronunciamientos de la CSJ se empezaron a integrar las Recomendaciones en las decisiones judiciales, aunque no sean vinculantes. El poco uso de las NIT, tiene que ver con desconocimiento y miedo: cuando no hay desarrollo o ratificación, se prefiere no usarlas por miedo a las ías (Contraloría, etc.), pero al ver que es posible y cómo aplicarlas, seguramente se hará cada vez más. Se debe hacer más difusión y darles la*

importancia real que tienen al definir asuntos álgidos, como en lo sindical que son de mucha relevancia” (Participantes en la Formación de la Rama Judicial)

- *“El Estado es consciente de las obligaciones internacionales respecto a los derechos fundamentales del trabajo y si bien el Gobierno ha presentado la Reforma Laboral, ha sido la propia CSJ la que ha pedido modificar el Código Sustantivo del Trabajo y el Código de Procedimiento Laboral y eso muestra que hay una necesidad institucional, y por eso, la formación de jueces y magistrados permite que lo trabajado por el poder ejecutivo (Ministerio del Trabajo) sea apropiado por otro poder público, el judicial, para responder a la demanda ciudadana de defensa de sus derechos con los mayores estándares internacionales” (Ministerio de Trabajo, Dirección de Derechos Fundamentales)*
- *“Un impacto clave de la formación del Poder Judicial fue que se dio a los jueces una mirada más internacional respecto a la interpretación de las normas para su aplicación y en ese sentido, que Canadá como socio comercial, puede ‘sancionar’ al país por su no aplicación. Por eso, sensibilizar a los jueces sobre la importancia de garantizar ese cumplimiento de las NIT es tan importante. A veces los jueces laborales olvidan las obligaciones internacionales si no están ratificadas. Muchos jueces no sabían que existe el Plan de Acción ni el acuerdo de cooperación con Canadá y que allí hay compromisos de defensa de derechos que es importante cumplir y garantizar su cumplimiento para que Colombia expanda horizontes comerciales” (Gobierno de Canadá)*
- *“Fue un buen resultado que jueces y magistrados se den cuenta que las NIT se pueden aplicar, aunque no estén ratificadas y se convencieran de la necesidad de aplicarlas; que hay un “puente” entre el derecho internacional del Trabajo y el derecho nacional, que les puede servir para fundamentar los casos y sentencias” (OIT)*
- *“En la formación de la Rama Judicial se adquirió la capacidad para discernir, de acuerdo a los estándares internacionales y de la Constitución, frente a los derechos laborales: los jueces y magistrados tiene herramientas de normas externas desde la perspectiva del derecho internacional y de los DDHH. Se logró establecer una visión sobre que la normativa de la OIT es la precursora de los DDHH Laborales, entronizar en los jueces laborales que los derechos laborales también son DDHH y por lo tanto derechos fundamentales y por eso inalienables; quedaron redes de apoyo entre jueces de todo el país, magistrados y magistradas (como grupos de WhatsApp) para compartir avances en sentencias y decisiones que han tomado, eso ayuda a la unificación de criterios que se reflejará en garantía de derechos de forma homogénea” (Ibidem)*

85. EL Congreso implementó iniciativas deliberativas y legislativas vinculadas a la ratificación del Convenio núm.190 con el apoyo del Proyecto:

- *Según Informes de progreso del Proyecto*, 1) en noviembre de 2023 en la Comisión Permanente de Concertación de Políticas Salariales y Laborales se aprobó de manera concertada y tripartita entre empresarios, sindicatos y gobierno, llevar al Congreso de la República, la ratificación del Convenio núm. 190 de la OIT; 2) el 16 de febrero de 2024, el Gobierno radicó ante el Congreso de la República el Convenio sobre la eliminación de la violencia y el acoso en el trabajo, de forma tripartita y con la presencia de la Directora Regional de la OIT para América Latina y el Caribe; 3) el 14 de mayo de 2024 se realizó audiencia pública sobre el proceso de aprobación del Convenio en el Congreso de la República para lograr su ratificación, en ella la oficina de la OIT participó resaltando la importancia del dialogo social tripartito en el proceso de ratificación del convenio. Adicionalmente, en octubre de 2024, Colombia ratificó el Convenio 156 relativo a trabajadores con responsabilidades familiares.” *(Segundo y Cuarto Informe semestral de progreso del Proyecto)*. En la audiencia pública del 14 de mayo de 2024, el director general de la OIT señaló la ratificación del Convenio núm. 156 como “un paso significativo, la ratificación e implementación efectiva de este Convenio contribuirá a promover el trabajo decente para todas las personas, la salud y la seguridad en el trabajo, la igualdad entre hombres y mujeres en asuntos de empleo y las empresas sostenibles, además, coadyuvará a mejorar la organización del trabajo, el compromiso de los trabajadores, la reputación de las empresas y sus niveles de eficiencia y de productividad” *(Texto de la intervención pag.2)*

- Así mismo, las expresiones de actores entrevistados corroboran las iniciativas legislativas logradas con apoyo del Proyecto:
 - *“El Convenio núm. 190 está incluido en la Reforma Laboral, y en la consulta popular se incluyó una pregunta sobre los artistas y eso tiene una gran importancia. Los Ministerios de Cultura y del Trabajo, en declaraciones conjuntas, plantearon iniciar con procesos de construcción de decretos y propuestas de ley sobre el tema de trabajo para el sector de artistas: Seguridad Social, pensión, formalización. Ya el sector está en la cabeza de los ministerios, quienes dan una orientación clave” (Ministerio del Trabajo-Dirección de Derechos Fundamentales)*
 - *“Con relación al Convenio núm. 190, han pasado 3 de 4 debates falta la plenaria de la Cámara de Representantes y se está haciendo incidencia, la OIT ha participado en las audiencias; para OIT es prioridad y mandato promover la ratificación, se logró diálogo y acuerdo tripartito para ratificarlo. El Proyecto hizo incidencia con empleadores para construir el acuerdo y después acompañamiento en los debates en el Congreso y esperan la ratificación porque hay acuerdo y voluntad política” (OIT)*
 - *“Con relación a la ratificación del Convenio núm. 190, la OIT apoyó con un estudio sobre brecha normativa para entender qué de lo planteado en el Convenio existe en la normatividad del país y qué falta o qué tan lejos se está de alcanzarlo; a fines de 2023 en la CNCPLS se presentaron los resultados del estudio, y se llegó al acuerdo de llevar de forma tripartita la propuesta de ratificación del Convenio al Congreso” (Ibidem)*

86. Las organizaciones sindicales, empresariales y académicas hicieron cambios institucionales para incorporar enfoques promovidos por el Proyecto:

- En general, los actores entrevistados consideran que es muy poco tiempo desde la terminación del Proyecto para haber logrado cambios institucionales; al respecto se presentan las siguientes opiniones:
 - *“En la Reforma Laboral están incluidos los temas que los sindicatos han venido pidiendo, pero en las deliberaciones del Congreso, se sacó lo de derechos colectivos. Hay compromiso con Canadá para buscar mecanismos para responder y fortalecer a las Centrales y han llevado quejas a la OIT y a la CEACR y son los mismos puntos: contrataciones y la informalidad; pero se ha avanzado poco en la respuesta a las quejas de los trabajadores” (CTC-Departamento de Asuntos Internacionales)*
 - *“Fue clave el intercambio entre Observatorios, en especial el evento sobre conceptos, para equiparar los que estamos usando los distintos Observatorios y eso facilitará el intercambio de información, quedó in documento de la reflexión compartida y es clave el apoyo de la OIT para la divulgación y que se dé a conocer este trabajo conjunto” (Participante en los encuentros entre Observatorios)*

87. El Proyecto contribuyó a la Reforma Laboral en términos de contenido técnico, legitimidad y procesos de concertación, según lo valoran los actores entrevistados y se evidencia en los documentos consultados:

- Algunas de las manifestaciones de actores entrevistados fueron:
 - *“Políticamente, así no sea aprobada la RL, ha sido importante y un éxito, llevar a agenda pública política la revisión del sistema laboral especialmente en temas donde Canadá hizo mucho énfasis, como son los derechos colectivos y su vulneración a través de figuras legales como la subcontratación, desconocimiento de contratos a término fijo, pactos colectivos, contratos laborales, que son temas identificados en el Plan de Acción y que son claves para Canadá. Además, destaco que la capacidad de OIT de recoger distintos puntos de vista de actores laborales frente a temas clave de la RL y llegar a consensos es un éxito” (Gobierno de Canadá)*
 - *“La construcción participativa de la propuesta de RL permitió que en el país y en varios ámbitos y sectores, se hablara sobre temas laborales que no se hablaban desde hacía tiempo y se consideraban “normas” inamovibles; saber las distintas visiones y percepciones, dónde hay o no coincidencias, fue muy importante, p.ej., en el tema de licencia de paternidad que estaba en el primer texto de propuesta de RL se evidenció que había coincidencia de ‘distintas orillas de pensamiento’ y eso fue muy enriquecedor” (OIT)*
 - *“Una victoria temprana fue el “valor de sentarse a hablar con los ‘otros distintos’, porque no es algo normal y menos en Colombia, eso es un gran impacto; así no se pongan de acuerdo, darle valor a escuchar y*

reconocer al otro y otra, es clave en la construcción de una sociedad. Es algo intangible que debe ser apreciado como impacto clave. El Proyecto logró tener un texto de RL legitimado por la participación de la ciudadanía, se recogieron aportes de todo el país, y no es texto solo del Gobierno” (Ibidem)

- *“El que la OIT acompañe estos procesos tiene mucha importancia para los actores, especialmente cuando son sectores que no conocen a la OIT ni lo que hace (p.ej, trabajadoras webcam), y también para la OIT escuchar las voces de sectores con los que no se relacionan y que sus propuestas hubieran quedado en el texto de la RL da mayor legitimidad a la RL y reconocimiento y legitimidad a la OIT” (Ibidem)*
 - *“Los aportes técnicos para la RL son de alta calidad. La legitimidad de un proceso tripartito deriva de una posición de concertación, pero en temas relativos al trabajo siempre habrá controversia por los intereses diversos; sin embargo, la OIT fundamenta la concertación bajo los criterios del diálogo social tripartito y eso es lo que se debe valorar mucho: el intento institucional para canalizar un diálogo complejo y se cumplió el objetivo de avanzar en el diálogo tripartito. Y la Reforma Laboral tiene legitimidad porque se presentó y debatió en el escenario del tripartismo, aunque no haya consenso total en todo” (Ministerio de Trabajo, Dirección de Derechos Fundamentales)*
 - *“Los aportes técnicos de la OIT para la construcción de la Reforma Laboral han sido muy valiosos” (CTC-Departamento de Asuntos Internacionales)*
 - *“Políticamente el que se reviviera la Reforma Laboral en el Congreso (en mayo 2025), deja una experiencia valiosa en el Legislativo de recalcular más calmadamente las razones para oponerse a un proyecto de ley y cuáles tienen peso social. Si se aprueba la RL, permitirá que la nueva legislación sea acorde con la visión de un Estado Social de Derecho como dice la Constitución Colombiana, y dejaría otros impactos clave con relación al diálogo social, la inclusión de la mujer y otros sectores de población históricamente marginados; además, si queda el capítulo de derechos colectivos, cambiaría la visión que existe socialmente de que el sindicalismo es per sé nocivo para el país, y se podría demostrar lo contrario: que las Centrales Sindicales bien entendidas, ayudan al progreso social, económico y laboral; así mismo, como la propuesta de RL tuvo en cuenta jurisprudencia de la Corte Constitucional y de la CSJ (Sala Laboral) si se aprueba, tendrá un gran impacto en disminuir la litigiosidad laboral en el país” (OIT)*
 - *“Creo que la OIT pudo tener un rol más protagónico. El Gobierno tenía una estrategia de “Reformas a la calle” para la socialización de la Reforma Laboral y aunque la OIT apoyó, siento que habría podido tener un apoyo más directo. Se aportó en metodología, espacios, coordinación, pero en aportes técnicos, creo que faltó presentarlo con mayor contundencia” (Ministerio del Trabajo, Dirección de Derechos Fundamentales)*
- **En los cuatro informes semestrales de progreso del Proyecto**, se plantea lo siguiente: **1)** en octubre de 2022, por decisión unánime de la Comisión Permanente de Concertación de Políticas Salariales y Laborales (CPCPSL), se creó la Subcomisión de Reforma Laboral como mecanismo de coordinación y diálogo tripartito para abordar las cuestiones legislativas frente a los desafíos actuales del mundo del trabajo; **2)** en el marco de la Subcomisión de Reforma Laboral, el Ministerio del Trabajo con el apoyo de la OIT construyó el texto del proyecto de Ley de Reforma Laboral “Trabajo por el Cambio” que incluyó actualizaciones relevantes asociadas al trabajo rural, formalización, negociación colectiva, trabajo en plataformas, mejoramiento de las relaciones laborales y promovió el diálogo tripartito en el marco de estas temáticas; **3)** el 13 marzo se realizó una mesa de diálogo de actores tripartitos en el Ministerio del Trabajo, sobre los textos de la Reforma Laboral (primer informe); **4)** en marzo de 2023 el Ministerio de Trabajo radicó el proyecto de Ley 367 en la Cámara de Representantes, y destacó el acompañamiento de la OIT en este proceso de construcción de la RL; **5)** el debate sobre el proyecto de ley de Reforma Laboral en la Cámara de Representantes se inició en junio del 2024 y el 25 de septiembre de 2024 se aprobó con 93 votos a favor y 13 votos en contra, para que el proyecto de Reforma continuara su trámite en el Senado; **6)** el 13 de diciembre de 2024, se realizó audiencia pública de la Reforma Laboral, en donde participaron diversos actores del mundo del trabajo y la OIT; **7)** en enero de 2025, el Senado socializó el proyecto de ley sobre Reforma Laboral, en Cali; **8)** en abril de 2025 en reunión del Comité de Empleo, Trabajo y Asuntos Sociales de la OCDE, el Ministerio del Trabajo presentó

los avances y principales contenidos de la Reforma Laboral; 9) el 22 de abril de 2025, se presentaron las 12 preguntas de lo que sería la consulta popular por la Reforma Laboral que el Presidente de la República entregó al Senado el 1 de mayo de 2025, y en dos de las preguntas se incluyen temas trabajados con el Proyecto: la pregunta 9 de la consulta popular es: ¿Está de acuerdo en eliminar la tercerización e intermediación laboral mediante contratos sindicales que violan los derechos laborales? Y la pregunta 11: ¿Está de acuerdo en promover la estabilidad laboral mediante contratos a término indefinido como regla general” (Informes de progreso del Proyecto primero, segundo, tercero y cuarto: pág. 4 a 6)

88. La versión final del articulado de la Reforma Laboral incorporó elementos técnicos del Proyecto:

- Al momento de la evaluación la Reforma Laboral seguía en el proceso de aprobación en el Senado de la República, por lo tanto, todavía no se tiene un texto definitivo de Reforma Laboral. No obstante, los actores han manifestado lo siguiente:
 - *“En el texto de propuesta de Ley de la Reforma Laboral quedaron artículos relativos a la eliminación de los contratos sindicales o pactos colectivos, que, aunque son de interés de los sindicatos, en la práctica se convierten en vulneración de derechos. Se mantienen: el fuero de estabilidad para líderes sindicales, la eliminación del contrato sindical, la modulación del uso de pactos colectivos, el procedimiento jurisdiccional especial para despidos sin justa causa, y la estabilidad laboral reforzada. Algunos puntos en lo que la oposición era contundente e inamovible, se están moviendo hacia lo que propuso el proyecto en sus inicios, como la remuneración de horas extra y dominicales y festivos, eso es importante”* (OIT)
 - *“No se sabe todavía que quede definitivamente, pero en el texto radicado se incorporaron los planteamientos de las NIT y el enfoque de género y había varios artículos sobre el sector audiovisual y de artistas, con insumos que salieron del espacio de diálogo. También están en las preguntas de la Consulta Popular, que el Gobierno plantea si en el Congreso se hunden las reformas”* (Ministerio del Trabajo, Dirección de Derechos Fundamentales)

89. Hubo algunos cambios en la forma de participación de mujeres y otros grupos subrepresentados en espacios de formación, diálogo y concertación por efecto del Proyecto.

- Aunque la participación en los eventos promovidos por el proyecto fue en su mayoría muy puntual, actores entrevistados plantearon lo siguiente:
 - *“En las mesas territoriales de diálogo social hubo participación importante de las mujeres y, como mencionó, participaron actores que no están representados en el tripartismo y tradicionalmente no habían sido escuchados”* (Ministerio de Trabajo, Dirección de Derechos Fundamentales)
 - *“En el sector de Audiovisuales, el escenario de diálogo que se habilitó con el Proyecto, ha evidenciado el liderazgo de la mujer al asumir iniciativas y plantear propuestas para visibilizar la vulneración en el mundo del trabajo, y la presidenta del sindicato que se inició es mujer. En cuanto a Juventudes, no se evidencia mucho liderazgo desde sociedad civil, pero en la OIT y en los ministerios hay muchos profesionales jóvenes (35 años y menos) lo que ha permitido mayor agilidad y fluidez en el trabajo, creo que se ha promovido el ejercicio de juventudes al nivel institucional, aunque no necesariamente haya sido intencionado”* (Ibidem)

90. Los líderes sindicales, empresariales, mujeres sindicalistas y aliados académicos fortalecieron sus capacidades y adoptaron medidas de incidencia para un diálogo social más inclusivo y representativo en torno a la Reforma Laboral, el Convenio núm. 190 y las NIT, como resultado del Proyecto.

- Como se señala anteriormente en este informe, especialmente en el criterio de eficacia, los actores entrevistados consideran que el Proyecto promovió un diálogo social más inclusivo y representativo (diálogo tripartito plus) y que quienes participaron en las diversas actividades realizadas fortalecieron sus capacidades, pero el tiempo es corto para evidenciar la adopción de medidas de incidencia para continuar ampliando la participación y representatividad en el diálogo social. A continuación, se presenta una de las manifestaciones recogidas en la evaluación:

- *“El Movimiento Sindical defiende el diálogo social como espacio de concertación de políticas públicas. Se concertó la ratificación del Convenio núm. 190, y el movimiento sindical fue el que más lo promovió y es una ganancia construida en el diálogo y concertación. Es un hecho que demuestra que si se puede concertar tripartitamente” (CTC)*

91. **El Proyecto contribuyó en alto grado al mejoramiento de la calidad representativa del diálogo social.**

▪ Los actores entrevistados manifestaron:

- *“El Diálogo social descentralizado en los territorios ha quedado plasmado en la política pública de trabajo digno y configura un nuevo paradigma en cuanto a que, para el futuro, no se podrán hacer reformas en el ámbito laboral si no se implementan procesos de diálogo social territorial; por esto, considero que se ha fortalecido y de alguna manera institucionalizado, el diálogo social descentralizado más allá del tripartismo. Si bien reafirmo la importancia de la Comisión Permanente de Concertación y que el tripartismo es relevante para la concertación de temas de trabajo y debe mantenerse, también reafirmo que, para concertar temas del trabajo, se requiere el diálogo social más amplio, para recoger las miradas altamente diversas de los territorios y eso es un aprendizaje para OIT: una ruptura que es necesario hacer a la lectura del tripartismo tradicional” (Ministerio de Trabajo, Dirección de Derechos Fundamentales)*
- *“La OIT contribuyó a garantizar la participación tripartita en discusiones paralelas al legislativo para alimentar la Reforma Laboral, discusiones en la Comisión de Concertación de Políticas Laborales que tuvo injerencia en esa Reforma. El Proyecto fue un espaldarazo a la Comisión Tripartita establecida para destrabar los conflictos laborales (CETCOIT) como mecanismo tripartito de resolución de conflictos, mediante el apoyó a su sostenimiento y cualificación a nivel central y regional. También en la formación de los jueces se profundizó en las NIT y los temas de la Reforma para sensibilizarlos a la mediación a través del diálogo, en la primera etapa de conciliación” (OIT)*
- *“El Proyecto le aportó a la posibilidad de sentarse a dialogar a todos los sectores. La herramienta usada para acercarlos es excelente, pero el comportamiento de quienes confluyen sigue polarizado y por eso los resultados no son efectivos” (Ibidem)*
- *“Con los Observatorios de entidades públicas, de la academia y de los centros de pensamiento se logró establecer y mantener un diálogo respetuoso y de calidad” (Ministerio del Trabajo, Subdirección de Promoción de la Organización Social)*
- *“Se conformó un espacio de diálogo con el sector audiovisual, en el que se abordó el Convenio núm. 190 y en todos los espacios se trabajó sobre libertad sindical y por ello, nació la asociación sindical del sector audiovisual” (Ministerio del Trabajo, Dirección de Derechos Fundamentales)*

Sostenibilidad

Valoración del nivel de sostenibilidad del Proyecto

El nivel de sostenibilidad del Proyecto fue **alto** en cuanto **los cuatro aspectos del indicador evidencian sostenibilidad**: se han tomado decisiones institucionales que aseguran la continuidad de productos, procesos o capacidades desarrolladas por el Proyecto; se han incorporado productos, herramientas o metodologías del Proyecto en políticas, programas o prácticas institucionales u organizacionales; las instituciones y organizaciones participantes han replicado o adaptado productos y estrategias del Proyecto, sin acompañamiento directo de la OIT; y son más los factores que facilitan la sostenibilidad de los resultados del Proyecto que los factores que la limitan.

92. **Se han tomado decisiones institucionales que aseguran la continuidad de productos, procesos o capacidades desarrolladas por el Proyecto.**

▪ Los actores entrevistados mencionaron al respecto:

- *“De los aprendizajes del Programa de Formación para magistrados y jueces en Colombia surgió un nuevo proyecto que propusieron a Canadá y está iniciando, para Formación a Formadores de Jueces Laborales (solo jueces), teniendo en cuenta la estructura de formación que dejó el Proyecto, y para dar acceso a sitios pequeños en el país y a más personas que por limitación de recursos o dificultad de trasladarse no tienen posibilidades de recibir formación” (OIT)*

- *“Para seguir avanzando en la Red de Observatorios de Conflictividad Laboral, quedó una buena relación con la academia, se puede mantener continuidad en los encuentros e intercambio de información y otras actividades conjuntas como semilleros de investigación, vinculación de pasantes, etc; p. ej., con La Universidad Pedagógica se está viendo la posibilidad de hacer un acuerdo y también con el Observatorio de desigualdades de la Universidad Javeriana. Con el Observatorio de la Defensoría del Pueblo y el del Ministerio del Interior se tiene un intercambio constante” (Ministerio del Trabajo- Subdirección de Promoción de la Organización Social)*

93. Se han incorporado productos, herramientas o metodologías del Proyecto en políticas, programas o prácticas institucionales u organizacionales.

- De acuerdo con lo expresado por los actores entrevistados:
 - *“El próximo evento acordado en la Red de Observatorios será el 06/06/2025 y se acordó reflexionar sobre “espacios de diálogo y negociación de trabajadores no empleados” que es un tema que surgió de los eventos anteriores y es de interés del Observatorio del Ministerio del Trabajo por la caracterización que se ha hecho de las conflictividades que se dan en ese ámbito y también porque el Ministerio está actualmente desarrollando un CONPES de Trabajo Decente en el que varios de los objetivos están relacionados con trabajadores que no tienen empleador definido como: trabajo sexual, vendedores informales, artistas, etc. Para el próximo encuentro consideran importantes los insumos que la OIT dio en 2024, especialmente sobre la Inspección del Trabajo para sectores informales” (Ministerio del Trabajo- Subdirección de Promoción de la Organización Social)*
 - *“Con la Rama Judicial se ha sostenido un diálogo constante, posterior al proceso de formación, y han invitado a la OIT para revisar la formación de jueces y magistrados para seguirlos formando, e Incorporaron el modelo participativo de formación, lo cual es ganancia en un contexto, donde priman las cátedras magistrales que no generan cohesión ni sensibilización” (OIT).*
 - *“La formación permitió conocer colegas, jueces de pueblos y eso fue importante y, como se vivió un ambiente agradable y de compañerismo que facilitó la construcción colectiva del conocimiento, quedaron con los contactos para compartir e intercambiar experiencias de la práctica, que les permitirá contar con apoyo del “funcionario amigo” con perspectivas diferentes o iguales, como refuerzo, y eso es importante para sostener el proceso” (Rama Judicial, Tribunal Superior de Bogotá).*

94. Las instituciones y organizaciones participantes han replicado o adaptado productos y estrategias del Proyecto, sin acompañamiento directo de la OIT:

- Las manifestaciones de los actores entrevistados fueron:
 - *“En una sentencia sobre un caso de pensión de sobreviviente he hecho aplicación práctica de los aprendizajes; era un caso donde la mujer fue abusada y ya no convivía con la persona fallecida y por eso no aplicaba la pensión, pero con las NIT pude defender ese derecho poniendo énfasis en el enfoque de género” (Rama Judicial, Juzgado Laboral de Pasto).*
 - *“Estoy aplicando el esquema de análisis (pasos en un Excel) que nos compartieron, el cual requiere hacer el análisis de cada convenio, si está o no ratificado, cómo usar la información para sustentar las sentencias. Y también la referencia a NORMES para búsqueda de Convenios y algunas Recomendaciones” (Rama Judicial, Juzgado Laboral del Circuito de Fusagasugá).*
 - *“Desde la función de administrar justicia, tener claridad sobre los convenios de OIT nos ha servido para sentencias en casos de violencia y abuso en el trabajo y para generar pedagogía sobre por qué el trabajador es la parte débil; conocer la historia de OIT, porqué se dan los Convenios y recomendaciones y porqué en las sentencias se trata de defender a trabajadores, ayuda a fortalecer argumentos. Pero lo más importante fue quitarnos el miedo de aplicar las normas internacionales en las providencias, especialmente si no están ratificadas; esto es clave y ayudará a resolver muchas situaciones de conflictos colectivos porque a veces se olvidan las normas de derechos de asociación. Aunque podemos conocer las NIT, fue clave saber cómo se pueden usar, no solo en litigio para sustentar los argumentos e incluir otras miradas, sino también Inspiración para tomar decisiones judiciales. Fue útil conocer colegas del mismo distrito judicial, que no conocía, se retomaron contactos, pero no se generó un espacio virtual (tipo*

WhatsApp) para seguir compartiendo experiencias y preguntas, pudiera ser interesante” (Participantes en la Formación de la Rama Judicial)

- “Brindaron herramientas para la aplicación de las NIT en las decisiones, lo que permite optimizar el desempeño diario y eso es beneficio para el operador y la justicia” (Rama Judicial, Tribunal Superior de Bogotá)

95. **Son más los factores que facilitan la sostenibilidad de los resultados del Proyecto que los factores que la limitan.**

- Los actores entrevistados opinaron lo siguiente sobre los factores que facilitan la sostenibilidad:

- “Que la Comisión Cuarta del Senado y el Congreso en general, den sostenibilidad a lo logrado en la Reforma Laboral, y a la ratificación del Convenio núm. 190; fue importante el respaldo público del presidente de la ANDI mencionando que van apoyar la Reforma; que la Comisión Tripartita esté dispuesta a continuar reuniéndose para definir los alcances de la aplicación del Convenio núm. 190 y que se estén preparando herramientas para hacerlo; y el compromiso de la CSJ para mantener los resultados alcanzados con los jueces” (OIT)
- “El trabajo en espacios de diálogo dejando memorias es más garantía de que los resultados se sostengan. Se necesita implementar una estrategia de socialización y apropiación del Protocolo Laboral del sector Audiovisual, de forma descentralizada en las regiones, para que se asuma como propio en el mismo sector, que se vea como un medio para fortalecer el sector y dar garantías de cumplimiento de derechos laborales. La apropiación es importante para que se aplique sin necesidad de “supervisión” desde el Estado, con autorregulación del mismo sector (Ministerio del Trabajo, Dirección de Derechos Fundamentales)
- “El diálogo social amplio en los territorios quedó apropiado por la ciudadanía como una manera de hacer política pública. La disposición de la OIT fue importante para avanzar en los procesos regionales y comprendió la necesidad de acompañamiento para proteger el tripartismo y el diálogo social amplio (tripartismo plus) que la gente tenga posibilidad de sentarse a hablar” (Ministerio de Trabajo, Dirección de Derechos Fundamentales)
- “Los Magistrados pueden generar jurisprudencia y en ese sentido, la aplicación de lo aprendido sobre NIT como respaldo o sustentación de las sentencias, es clave para avanzar e ir generando cambio cultural en la Rama, porque los abogados y abogadas deben estudiar la jurisprudencia. Esto también, da sostenibilidad a lo aprendido. Además, en la Rama Judicial hay funcionarios de carrera, y eso da más sostenibilidad a la formación, jueces y magistrados más calificados, podrían entrar más fácil a ser de carrera (ganar los concursos)” (OIT)
- “Que la formación se haya dado en territorio, donde en general las personas tienen una formación de menor calidad, y hayan quedado formados jueces y magistrados de ciudades pequeñas, facilitará sostener lo aprendido” (Rama Judicial, CSJ)
- “Todos quedamos incentivados para aplicar las NIT por la preocupación sobre el estado de cumplimiento de las normas laborales en Colombia (p. ej., pacto colectivo): eso nos motiva a buscar soluciones desde el punto de vista judicial y mediante la interpretación que vayamos haciendo al aplicar las NIT se pueden generar nuevas tesis e ir construyendo precedencia” (Rama Judicial, Juzgado Laboral del Circuito de Fusagasugá).
- “Factores que facilitan la sostenibilidad de lo alcanzado con la Red de Observatorios son: i) el cumplimiento de los acuerdos, la continuidad en los encuentros para no dejar pasar mucho tiempo entre las discusiones y evitar perder contactos; ii) materializar la posibilidad de sacar productos conjuntos (como el que está próximo a publicarse entre ACET, Ministerio del Trabajo y la OIT); iii) hacer otras actividades conjuntas como conversatorios y encuentros temáticos y documentos de análisis, como quedó planteado para 2025 (el próximo encuentro sobre el diálogo y negociación de Trabajadores no empleados y cómo gestionar los conflictos de esos grupos trabajadores está acordado para el 06.06.2025)” (Ministerio del Trabajo, Subdirección de Promoción de la Organización Social)

- Entre los factores que dificultan la sostenibilidad de lo logrado, los actores entrevistados opinaron lo siguiente:

- *“La falta de voluntad política puede limitar la sostenibilidad del diálogo social inclusivo descentralizado. Colombia ha avanzado en la discusión política de temas importantes para el país y hoy hay un estado hablando de la necesidad de hacer reformas sociales; y en la medida en que se mantenga el diálogo con participación ciudadana, se pueden tener avances más sostenibles y concretos para el país” (Ministerio de Trabajo, Dirección de Derechos Fundamentales)*
- *“Algunos factores que limitan la sostenibilidad en la Red de Observatorios son: i) coordinar ritmos institucionales para sacar documentos conjuntos incluso para preparar las agendas de los eventos; ii) cambios de personal en las instituciones; iii) la continuidad de los proyectos, por ej., ahora para el encuentro sobre trabajo informal, la OIT nos habló del proyecto de Inspección Laboral en sectores informales que tiene OIT, pero no nos dejó el contacto y no encuentro la persona enlace para tener insumos para ese evento; también encontré un documento de OIT que aborda ese tema de la negociación de trabajadores no empleados que considero enriquecedor para la reflexión, pero no sé qué persona en la OIT nos pueda ayudar, porque ese evento ya no está enmarcado en este proyecto. Por eso, la continuidad es una dificultad si al cerrarse los proyectos, quedan con contactos claros de la OIT sobre temas relevantes, que sepamos que, aunque el proyecto cerró esta persona puede apoyar la continuidad; eso permitiría aprovechar mejor información de la OIT y sería garantía de sostenibilidad (Ministerio del Trabajo, Subdirección de Promoción de la Organización Social)*
- *“La OIT desde la sede de Ginebra ha hecho todo lo posible para fortalecer el diálogo y la concertación, pero al final las cosas concertadas se olvidan y pareciera que la OIT tambaleara, no es categórica en sus planteamientos y, a veces, pareciera que el gremio empresarial considera que concertar con los trabajadores es una debilidad, aunque han viajado conjuntamente a ver experiencias positivas de concertación para construcción de políticas públicas en otros países” (CTC, Departamento de Asuntos Internacionales)*
- *“Actualmente los juegos políticos por la cercanía del período electoral son un limitante para la sostenibilidad de lo logrado en los diálogos tripartitos y el diálogo social amplio” (OIT)*
- *“Hay limitantes institucionales en la Rama Judicial: la alta rotación de personal en los juzgados de ciudades pequeñas por no ser jueces de carrera (los concursos a veces se hacen cada cinco o más años) y se pueden perder los esfuerzos de la capacitación. Además, la carga de trabajo de los juzgados laborales es muy grande y cuando se pide comisión de servicios para atender la formación se debe seguir trabajando y eso genera resistencia de las personas a participar en la formación para no desatender el trabajo diario que sigue siendo su responsabilidad” (Rama Judicial, Juzgado Laboral de Pasto)*

III. CONCLUSIONES

3.1. Conclusiones

96. En la identificación de hallazgos y de conclusiones, se tuvo como referencia el grado de cumplimiento tanto de la hipótesis de alcance planteada para la evaluación, y de la hipótesis de cambio que subyace al Marco Lógico del Proyecto, así como los indicadores previamente planteados en el Informe de Inicio y acordados con la gestora de la evaluación. Contrastar los análisis resultantes de la triangulación de información de distintas fuentes y distintas técnicas, con indicadores formulados y acordados antes de iniciar la evaluación, le da validez y refuerza la confiabilidad de los hallazgos y conclusiones, permitiendo superar la posible limitación por la aplicación de la modalidad totalmente virtual de la evaluación. Este análisis permite concluir lo siguiente para cada uno de los criterios de evaluación contemplados.
97. El Proyecto tuvo un nivel de pertinencia alto, por la alineación a prioridades y necesidades de los actores. Entre los verificadores de pertinencia para el contexto laboral en el país y las prioridades y

necesidades de los actores del Proyecto que se identificaron durante la evaluación se señalan los siguientes:

- Integrar los derechos laborales con énfasis en derechos de minorías y enfoque de género en los diálogos ampliados sobre la Reforma Laboral y demostrar cómo el enfoque de género está alineado con entre 12 y 15 convenios internacionales de trabajo, muchos de ellos ratificados por Colombia.
- Lograr ejercicios frecuentes de diálogo tripartito sobre la Reforma y el Convenio núm. 190.
- Constituir las NIT, las recomendaciones de la CEACR y los compromisos de la negociación con Canadá en columna vertebral del diálogo sobre derechos laborales y la formación de jueces y magistrados.
- Integrar en la Reforma Laboral las apuestas del derecho laboral colectivo (libertad sindical, negociación colectiva y su vulneración a través de figuras legales como la subcontratación, desconocimiento de contratos a término fijo, pactos colectivos, contratos laborales) de interés para Canadá, y otros temas como el tiempo de trabajo, el recargo por trabajo nocturno y en fin de semana, así como la obligación de tomar decisiones bipartistas (trabajadores y empleadores) en temas laborales y sustentar la propuesta en un diálogo social inclusivo.
- Plantear los derechos de la mujer trabajadora en la propuesta de Reforma Laboral con base en la normativa internacional: a) que el trabajo decente fomenta los derechos de igualdad, no discriminación y autonomía de las mujeres, al tiempo que reconoce que las mujeres son esenciales para la solución y desarrollo de sociedades democráticas, pacíficas, inclusivas, prósperas y sostenibles; b) fórmulas para la implementación de la igualdad salarial, oportunidades, trato y ocupación para hombres y mujeres; c) jornadas flexibles, trabajo deslocalizado con el apoyo de la tecnología y un marco legislativo integral de licencias de maternidad, paternidad y parental que faciliten la redistribución de actividades del cuidado; d) la protección y formalización del trabajo doméstico remunerado mayoritariamente femenino, y el trabajo de la mujer rural; e) la eliminación de todas las formas de violencia, discriminación y acoso en el mundo del trabajo y disponer que sindicatos y empleadores deben promover la participación e inclusión de las mujeres, en condiciones de igualdad. No obstante, se plantea que “el enfoque de género no fue centro de la agenda”.

98. Fue altamente coherente dado que creó sinergias en distintos ámbitos, sobre diferentes temas y entre un número importante de actores involucrados como las:

- Iniciativas de equidad de género en un proyecto de la OIT financiado por Suecia.
- Sinergia técnica con otros procesos de asistencia técnica de OIT que estaban en marcha, la iniciativa GEDI de la sede de Ginebra, la iniciativa sobre población migrante en países de la región de la Oficina de Países Andinos, y el apoyo de la ACTEMP a estudios de la ANDI sobre el impacto de la Reforma Laboral.
- Articulación con la Universidad Libre para realizar acciones enfocadas en los derechos fundamentales del trabajo y el Convenio num. 190.
- Sinergia con las Centrales Sindicales y la Oficial de Género de Colombia para el encuentro de mujeres sindicalistas sobre el Convenio núm. 190 y la Reforma Laboral, del cual surgió la necesidad de sistematizar la práctica de las mujeres sindicalistas como una buena práctica.
- Con observatorios de conflictividad laboral para conformar y desarrollar la red de observatorios.
- Con la CSJ (Sala Laboral) para establecer un memorando de entendimiento (que aún no se ha formalizado) sobre la formación de magistrados y jueces de la Rama Judicial.

99. Fue altamente eficaz, pues dejó metodologías, herramientas, información, espacios, alianzas y capacidades para el desarrollo de políticas públicas, legislación, y la toma de decisiones. Entre las que se resaltan:
- Espacios y relaciones con la Rama Judicial sobre temas como los convenios, las Recomendaciones y las NIT.
 - Una base metodológica participativa y teórico-práctica de formación de jueces y magistrados que se puede ir actualizando; con la cual la OIT mostró su capacidad para generar contenidos conceptuales técnico de calidad, con metodologías participativas prácticas para públicos como jueces y magistrados.
 - El texto de la propuesta de ley para la Reforma Laboral presentado al Congreso, con hoja de ruta, a partir de los insumos y relatorías de los escenarios de participación y diálogo social.
 - Estándares internacionales en equidad e inclusión aportados al Ministerio del Trabajo, a participantes en espacios de diálogo social inclusivo, a espacios académicos como los diplomados sobre las NIT y los foros universitarios, y a jueces y magistrados en el proceso de formación certificada.
 - Herramientas para hacer seguimiento a las Recomendaciones, hacer incidencia y diálogo con el Congreso, y permitir la inclusión de estándares internacionales como en “el manual de buenas prácticas-Protocolo Laboral” que recoge los debates del sector audiovisual.
 - La visibilización de la situación de las mujeres en el trabajo a partir de estadísticas desagregadas.
 - “El lenguaje técnico de la política” que apropiaron los servidores públicos al interior de las instituciones como el Ministerio del Trabajo.
100. Fue altamente eficiente puesto que los recursos se usaron de forma eficiente para lograr los objetivos propuestos, e incluso se redireccionaron oportuna y adecuadamente los recursos del Resultado 3 (asumido por otro proyecto con recursos de USDOL) hacia el Resultado 4, para evitar duplicidad y ampliar la cobertura de participantes del Resultado 4.
101. Tuvo un alto impacto dado que generó cambios en distintos niveles y actores, los cuales se evidencian entre otros en:
- Un mayor conocimiento en el Ministerio del Trabajo sobre el sector audiovisual y sus problemáticas, lo que le permite dialogar con más seguridad con el sector y vincularlo a la política pública, se generó confianza del estado con el sector para mediar, gestionar, tocar puertas y a su vez confianza del sector con el Ministerio al que considera interlocutor válido con voluntad, que media para resolver los problemas. El Ministerio dejó de tener una actitud pasiva de ver un problema a una actitud más activa de gestionar y proponer soluciones.
 - El fortalecimiento y avance en el diálogo tripartito, y en un diálogo social amplio, inclusivo y descentralizado, que permitió a otros sectores laborales del país que normalmente no son escuchados, plantear sus demandas e ideas e incorporarlas en el texto de la Reforma Laboral, lo que dio legitimidad social al texto de Reforma presentado al Congreso y creó la certidumbre de que no se podrán hacer reformas si no se hace diálogo social territorial más allá del tripartismo. El diálogo social amplio en los territorios ha quedado apropiado por la ciudadanía como una manera de hacer política pública
 - El acuerdo tripartito para la presentación de solicitud de ratificación del Convenio núm. 190 que demostró que, a pesar de intereses y posiciones diferentes, es posible, a través del diálogo tripartito, llegar a acuerdos.
 - La creación y fortalecimiento de organizaciones como la Asociación Sindical de Medios Audiovisuales, la mesa permanente del sector audiovisual, y redes como la Red de Observatorios de Conflictividad Laboral.

- La significativa participación de las mujeres en las mesas territoriales tanto liderando las mesas y siendo ponentes de temas técnicos, como planteando sus ideas y demandas en temas laborales.
- La cualificación del CETCOIT a nivel central y regional y dejar en la RL el mecanismo de resolución de conflictos en la primera etapa de conciliación que permitirá disminuir la litigiosidad en temas laborales.
- La Rama Judicial adoptó la capacidad para utilizar las NIT y los tratados internacionales como herramientas argumentativas en las decisiones judiciales y discernir, de acuerdo a los estándares internacionales y a la Constitución, frente a los derechos laborales como DDHH, y en ese sentido, derechos fundamentales e inalienables.

102. La sostenibilidad del Proyecto fue alta en tanto se mantienen varios de los resultados logrados, entre ellos:

- Continúa la mesa de diálogo con participantes del sector audiovisual, 20 personas regularmente, con apoyo de MinTrabajo y MinCultura, con Hoja de Ruta construida el 2024, identificación de problemas y cronograma para abordarlos
- El CSJ mantiene el diálogo con OIT para dar continuidad en la formación de Jueces y Magistrados
- Se crearon redes de apoyo entre jueces de todo el país y los magistrados: WhatsApp para compartir avances en sentencias y decisiones que han tomado.
- Continúan las reuniones e intercambios entre el Observatorio sobre Conflictividad Sociolaboral del Ministerio del Trabajo y otros observatorios (el Observatorio de la Defensoría del Pueblo, el del Ministerio del Interior, de la Universidad Pedagógica, el de la Universidad Javeriana) con el ánimo de aportar a políticas públicas, en especial al CONPES de Trabajo Decente que se está desarrollando, en el que varios de los objetivos están relacionados con trabajadores que no tienen empleador definido: trabajo sexual, vendedores informales, artistas, etc.
- No obstante, es importante abordar los siguientes factores que se consideran riesgos para la sostenibilidad: i) coordinar ritmos institucionales muy distintos; ii) rotación de personal tanto en los ministerios como en la Rama Judicial; iii) la falta en la continuidad de la asistencia de la OIT “en cuanto al cerrarse un proyecto no se dejan contactos de personas no referencias claras de información que puedan aportar en temas relevantes que se derivan de los proyectos”.

3.2. Lecciones Aprendidas

103. Para los actores entrevistados y para la evaluación, son muchos y valiosos los aprendizajes que deja el Proyecto, lo cual se constituye en un referente muy importante para el mejoramiento e innovación de la asistencia técnica de la OIT en nuevos proyectos y experiencias de acompañamiento en la región. En la riqueza de aprendizajes se destacan:

104. **LA 1. Impulsar un diálogo social y concertación tripartita pertinente, eficaz y sostenible en un contexto socio político cambiante** se logra si, i) el diálogo social y la concertación tripartita están en función de temas de interés público o sectorial de carácter coyuntural; ii) se adaptan a demandas cambiantes del contexto; iii) se hacen acuerdos de adaptación al cambio entre la OIT, los mandantes del tripartismo y los aliados financiadores teniendo en cuenta sus intereses y los compromisos del Gobierno; iv) se flexibilizan, adaptan e innovan los enfoques, y se crean condiciones administrativas para que, durante la marcha, sean acordados rápidamente los ajustes con los responsables de la gobernanza del Proyecto.

105. **LA 2. Generar alianzas como medio para recobrar la confianza en los espacios institucionales de diálogo y concertación tripartita a fin de avanzar en el cumplimiento de las NIT y los derechos laborales, el fortalecimiento de la formalización y sindicalización laboral y del movimiento social por los derechos laborales**, se logra si, i) se enfoca cada Proyecto en legitimar socialmente los espacios de diálogo y concertación tripartita establecidos institucionalmente en el Estado; ii) se amplía la participación social en los espacios oficiales de diálogo y concertación más allá del tripartismo, como un “plus” o valor agregado; iii) se hacen en la marcha del Proyecto alianzas formales entre mandantes y organizaciones de otros sectores socioeconómicos para participar activamente en los espacios de diálogo y concertación; iv) se amplía el espectro de la participación hacia sectores tradicionalmente no involucrados en los espacios de diálogo y concertación tripartita, como sectores de la informalidad y sectores no sindicalizados.
106. **LA 3. Desarrollar procesos formativos institucionales eficaces y de impacto en la Rama Judicial, como estrategia de creación de capacidades de los actores judiciales en la aplicación de las NIT y los derechos laborales** se logra si, i) se enfoca la formación y fortalecimiento de capacidades como proceso insertado en acciones ya emprendidas por los actores, o se inician como nuevos procesos con intención de ser sostenibles en el tiempo, más allá del Proyecto; ii) los programas de formación se pactan institucionalmente “con las cabezas”, como mecanismo formalizado al interior de las instituciones, de forma que se garanticen no solo la continuidad, sino también la inclusión de todos los actores institucionales implicados en los procesos y casos judiciales (magistrados, jueces, y empleados judiciales y funcionarios y funcionarias judiciales de despachos y tribunales) ; iii) se gestionan recursos de financiación de mediano o largo plazo entre OIT, los mandantes e interesados institucionales.
107. **LA 4. Abordar de manera flexible el marco lógico de los proyectos durante la implementación, para facilitar ajustar los enfoques a las dinámicas cambiantes del entorno y aprovechar oportunidades y recursos emergentes, de forma coherente con los compromisos y objetivos**, se logra si, i) el marco lógico se constituye en una guía, con compromisos, objetivos y responsabilidades pactadas, y flexibilidad para la adaptación e innovación de enfoques, estrategias, productos, y actividades en la marcha; ii) en el acuerdo con los socios se concerta la posibilidad de hacer cambios durante la ejecución; iii) los informes sobre la implementación del Proyecto tienen en cuenta estas adaptaciones e innovaciones en la marcha como parte de la rendición de cuentas.

3.3. Buenas Prácticas

A partir del análisis realizado con la información recogida durante la evaluación, especialmente de las opiniones dadas por los actores, se consideran buenas prácticas las siguientes:

108. **BP 1. El proceso de diálogo social para la construcción del texto de propuesta de Reforma Laboral en Colombia, presentado al Congreso de la República.** Esta BP se realizó con la intención de institucionalizar en las iniciativas legislativas el diálogo social tripartito, inclusivo, abierto y transparente, como medio fundamental de búsqueda de consensos y soluciones que permitan una recuperación económica sostenible y a construir un nuevo y mejor mundo del trabajo en Colombia. El proceso fue liderado por el Ministerio del Trabajo con el apoyo de la OIT. Partió de la aprobación, por parte de la Comisión Permanente de Concertación de Políticas Salariales y Laborales, de conformar la Subcomisión tripartita de Reforma Laboral la cual sesionó con la participación de sus integrantes

(gobierno, gremios y centrales sindicales) y, como invitados, expertos laboristas, entidades y organismos nacionales e internacionales quienes aportaron insumos y recomendaciones para fortalecer el proyecto de ley en construcción. Otro de los actores del proceso fue la Sala Laboral de la Corte Suprema de Justicia quien presentó las tendencias jurisprudenciales en materia de derecho laboral individual y colectivo cimentadas en realidades y dinámicas actuales del trabajo, y en normativas internacionales de derechos humanos laborales (de la ONU, la OIT y la OEA), enmarcadas en el Estado social de derecho. El Ministerio del Trabajo creó espacios de participación con enfoque territorial, poblacional y sectorial, en los cuales se recibieron propuestas para el proyecto de Reforma Laboral. Como parte de este proceso, las Subcomisiones Tripartitas Departamentales de Políticas Salariales y Laborales realizaron reuniones para abordar las temáticas priorizadas por el Ministerio del Trabajo a las que invitaron a la academia y organizaciones sociales. Las diversas propuestas recibidas fueron sistematizadas, analizadas y discutidas al interior de la Subcomisión de Reforma Laboral. Simultáneamente a las Subcomisiones Departamentales de Concertación, se adelantaron reuniones de diálogo social en nueve ciudades grandes, medianas y pequeñas, en seis de ellas se contó con el acompañamiento de la OIT y en las otras tres los eventos de diálogo social se realizaron en alianza con la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias. Las consultas focalizaron su atención en jóvenes, mujeres, población LGBTIQ+ y en situación de discapacidad. Paralelamente, el Ministerio del Trabajo habilitó en su página web un enlace y un correo electrónico para recibir propuestas de la ciudadanía. Todas las propuestas recibidas a través de los diversos mecanismos de participación y diálogo social se sistematizaron e incluyeron en un documento que fue, junto con un articulado preliminar que preparó el Ministerio del Trabajo, el insumo de trabajo a partir del cual los gremios empleadores, el Gobierno nacional y las organizaciones sindicales de trabajadores y pensionados, iniciaron sus debates. Concluido el trabajo de consulta tripartita y social, el gobierno nacional radicó en el Congreso de la República el proyecto de ley de Reforma Laboral, el cual fue concertado previamente con los ponentes designados para el debate parlamentario. *Responsables:* OIT, Ministerio del Trabajo.

109. **BP 2. El programa de formación para Magistrados y Jueces laborales en Colombia orientado a profundizar y desarrollar habilidades para la aplicación de las Normas Internacionales del Trabajo** con el fin de potenciar la administración de justicia y facilitar al gobierno de Colombia cumplir su compromiso internacional de velar por el cumplimiento de los siguientes estándares en materia de NIT: 1) la libertad de asociación y la libertad sindical y el reconocimiento efectivo del derecho de negociación colectiva; 2) la eliminación de todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio; 3) la abolición efectiva del trabajo infantil; 4) la eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación; y 5) Un entorno de trabajo seguro y saludable; así como el *cumplimiento de los compromisos asumidos en el Plan de Acción Laboral Canadá-Colombia*. Aunque garantizar el cumplimiento de estos derechos es función de Inspectores del Trabajo en la vía administrativa, y de jueces en la jurisdicción ordinaria o vía judicial, una carga importante la asumen estos últimos, en tanto que son ellos quienes tienen la facultad de declarar derechos individuales o definir controversias que son su competencia exclusiva (numeral 1° del artículo 486 del Código Sustantivo del Trabajo). El Programa de Formación se realizó de forma descentralizada en tres ciudades, priorizando regiones donde los fenómenos de intermediación y tercerización en materia laboral son más frecuentes y fue certificado por la Escuela Judicial Rodrigo Lara Bonilla en alianza con la OIT. Estuvo conformado por siete módulos¹⁸ con una duración de 72 horas. La metodología fue eminentemente participativa con

¹⁸ Los módulos fueron: 1) NIT: *la libertad sindical, negociación colectiva y eliminación de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo*; 2) Obligaciones internacionales en materia laboral, en el marco de los Acuerdos Comerciales: *el Plan de Acción Laboral*

la aplicación de técnicas que implican trabajo en grupo y construcción colectiva del conocimiento, e inclusive, con la presentación de distintas perspectivas en la interpretación de las normas, buscando que, a partir de casos reales y/o simulados, se pusieran en práctica los contenidos de cada módulo, aportando herramientas prácticas a los jueces para el desempeño de sus funciones diarias. Cada módulo implicó 4 horas presenciales y 8 horas para la realización de ejercicios asincrónicos y/o de profundización. *Responsables:* OIT, Corte Suprema de Justicia.

110. **BP 3. El espacio de diálogo Social en el Sector Audiovisual**, el cual está integrado por grandes productoras generalmente internacionales, por medianas y pequeñas productoras nacionales, y trabajadores y trabajadoras, en su mayoría independientes, que realizan distintos trabajos: maquilladores, vestuaristas, sonidistas, artistas, etc. En el marco del Proyecto y **con el propósito de recoger sus necesidades, demandas y propuestas para la construcción de la Reforma Laboral**, se conformó un espacio de formación y diálogo con el sector¹⁹ que realizó reuniones mensuales durante los dos años del Proyecto, de cada una de las cuales quedaron memorias documentadas. Se abordaron temas como el Convenio núm. 190, intermediación laboral y libertad sindical, y como consecuencia de la experiencia se creó “la Asociación Sindical del Sector Audiovisual” cuya presidenta es una mujer. Para garantizar la acción efectiva y la sostenibilidad del espacio y del sindicato, se construyeron colectivamente dos herramientas que consideran muy importantes: “las Memorias del Diálogo” y “el Protocolo Laboral”, como un medio para fortalecer el sector, garantizar derechos laborales, y motivar la vinculación al espacio de diálogo. Actualmente, el espacio está enfocado, por una parte, en la apropiación del Protocolo al interior del sindicato como medio de autorregulación del sector, y, por otra parte, en la sociabilización del Protocolo Laboral a nivel nacional de manera descentralizada en las regiones. Algunos de los insumos surgidos de este espacio de diálogo quedaron incluidos en la propuesta de Reforma Laboral presentada por el gobierno al Congreso, entre ellos varios artículos sobre el sector audiovisual, y también se incluyeron en una pregunta de la Consulta Popular que adelanta el Gobierno. Esta experiencia, según las personas entrevistadas, ratifica la importancia del diálogo social como mecanismo idóneo que “permite acercarse, reconocer diferencias en intereses, llegar a puntos comunes y acuerdos, mantener el vínculo, fortalecer la confianza entre actores y la confianza en la institucionalidad del Estado, y de esa forma avanzar en el cumplimiento de los derechos” *Responsable:* Ministerio de Trabajo y Asociación Sindical del Sector Audiovisual.

3.4. Recomendaciones

Canadá-Colombia; 3) Incorporación de los convenios internacionales al ordenamiento jurídico colombiano y su aplicación en las decisiones judiciales; 4) Competencia de los jueces laborales con relación a las obligaciones internacionales y los derechos de libertad sindical, negociación colectiva, y eliminación de la violencia y acoso en el mundo del trabajo; 5) Intermediación, tercerización, y el uso de los pactos colectivos en Colombia; 6) Protocolos para la sustanciación de casos; 7) Reforma laboral y derechos de libertad sindical, negociación colectiva y eliminación de la violencia y el acoso – Alcance. Documento OIT “Programa de formación para magistrados y jueces de Colombia” Colaboradora externa OIT”. Págs. 1 y 2.

¹⁹ En los espacios de diálogo con el sector Audiovisual participaron “trabajadores independientes y productoras tanto pequeñas como medianas, que son las que normalmente participan, y grandes productoras que no participan”, como lo manifestó una de las personas entrevistadas para la evaluación.

Las siguientes Recomendaciones se deducen de las Lecciones Aprendidas, y están **dirigidas principalmente a la OIT**, como asesor técnico y acompañante de procesos de seguimiento y verificación de la aplicación de las normas internacionales y recomendaciones.

111. **R1. Insistir en el componente tripartito del diálogo**, respetando la iniciativa del Ministerio del Trabajo de convocar las consultas tripartitas, y facilitar para que haya realmente *diálogo fundamentado*, dando a cada uno de los actores apoyo ya sea desde el Proyecto o a través de Especialistas de sector, para *garantizar discusiones técnicas*. A su vez, *generar alianzas de participación* con los movimientos sociales por los derechos laborales: i) para ser invitados a *los espacios de diálogo y concertación tripartita*, sobre todo a nivel regional, y ii) *para el diálogo y la discusión* en torno a situaciones e intereses coyunturales, como medio para recobrar la confianza en los espacios institucionales de diálogo y concertación tripartita, y garantizar su legitimidad, impacto y sostenibilidad. Esta Recomendación está relacionada con la L.A 1 y la L.A 2. *Prioridad alta: corto plazo; no requiere recursos adicionales*, se plantea como parte de la asistencia técnica y acompañamiento prestados por la OIT. Otros destinatarios son el Ministerio de Trabajo, sindicatos, empresarios y socios financiadores.
112. **R2. Hacer incidencia y pactos con las altas directivas de los órganos de la Rama Judicial**, “priorizando con mirada estratégica en función del impacto”²⁰, para que jueces y magistrados y funcionarios y funcionarias judiciales de las distintas cortes y tribunales, *institucionalicen la formación en las NIT* como base fundamental para la aplicación efectiva y sostenible de los derechos laborales en los diferentes procesos y casos judiciales. Esta Recomendación está relacionada con la L.A 2. *Prioridad alta: mediano plazo; requiere recursos adicionales*, se plantea como parte de la incidencia de la OIT y el acuerdo con socios financiadores como ESDC interesados en el apoyo continuo a la labor de la OIT. Otros destinatarios son la CSJ y ESDC.
113. **R3. Replantear el modo de formulación del PRODOC a fin de que se convierta en guía efectiva de la implementación**, en dos sentidos: i) *La posibilidad de adecuación en la marcha* a riesgos, factores obstaculizadores no esperados, situaciones cambiantes, oportunidades y factores favorables no esperados, pudiendo reorientar enfoques, estrategias, productos, actividades y recursos de manera flexible, aunque manteniendo los compromisos, objetivos y responsabilidades pactadas; ii) *contar con metodologías e indicadores para medir y verificar en la marcha el cumplimiento explícito y en profundidad de componentes* como la igualdad de género y no discriminación, libertad sindical y diálogo social inclusivo, con líneas base definidas al inicio, de tal forma que se puedan hacer evaluaciones cuanti-cualitativas para verificar los impactos de los proyectos de manera más eficaz. Esta Recomendación está relacionada con la L.A 4. *Prioridad media: mediano plazo, requiere el apoyo de especialistas de departamentos relacionados con los proyectos, bajo el liderazgo del área de evaluación regional de la OIT*.

²⁰ Como manifiesta una de las personas entrevistadas: “*tener una mirada estratégica de la Rama Judicial para identificar dónde es más valioso y pertinente el apoyo de la OIT para tener más impacto, y abrir el espectro al relacionamiento, por ejemplo, a la Corte Constitucional (que es quien resuelve las tutelas y no tienen jueces especialistas en lo laboral; los temas laborales más coyunturales son por tutela y los están resolviendo jueces civiles y penales) y además, es quien hace cambios en el ordenamiento jurídico nacional al Consejo de Estado*” (OIT).

IV. ANEXOS

4.1. Lecciones aprendidas (Templates)

OIT plantilla de Lecciones Aprendidas

Título del proyecto: Apoyo a la participación de los actores laborales en el proceso de Reforma Laboral en Colombia

Código del Proyecto: COL/23/01/CAN

Nombre de Evaluadora: Gloria E. Vela M.

Fecha: Abril 2025-mayo 2025

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

ELEMENTO LA	TEXTO
Breve descripción de la lección aprendida (ligada a una tarea o acción específica).	LA 1. Impulsar un diálogo social y concertación tripartita pertinente, eficaz y sostenible en un contexto socio político cambiante se logra si, i) el diálogo social y la concertación tripartita están en función de temas de interés público o sectorial de carácter coyuntural; ii) se adaptan a demandas cambiantes del contexto; iii) se hacen acuerdos de adaptación al cambio entre la OIT, los mandantes del tripartismo y los aliados financiadores teniendo en cuenta sus intereses y los compromisos del Gobierno; iv) se flexibilizan, adaptan e innovan los enfoques, y se crean condiciones administrativas para que, durante la marcha, sean acordados rápidamente los ajustes con los responsables de la gobernanza del Proyecto.
Contexto y cualquier pre-condición relacionada.	Es muy importante crear, a lo largo del desarrollo del Proyecto, condiciones (de parte de la OIT, el Proyecto, y los socios) que garanticen que se dé el diálogo social y también la consulta tripartita (se insista en su realización) en función de los intereses y compromisos puntuales que van surgiendo en la marcha del Proyecto.
Usuarios meta / Beneficiarios.	OIT con Ministerio del Trabajo, sindicatos, empresarios y socios financiadores
Retos/lecciones negativas – Factores causales.	La falta de flexibilidad para ajustar el diseño del proyecto y/o la ausencia de acuerdos previos y de condiciones que permitan adaptar el diálogo social y la concertación tripartita a situaciones cambiantes y demandas coyunturales, puede generar resistencia al diálogo y deslegitimar los resultados.
Éxito/Cuestiones positivas – Factores causales.	Si se crean acuerdos previos para una implementación flexible de los proyectos entre OIT y socios, respecto a aplicar enfoques y estrategias de ejecución adecuadas a situaciones cambiantes y demandas coyunturales, se logrará fortalecer el diálogo social y la concertación tripartita aún en contextos complejos.
Cuestiones Administrativas de la OIT (personal, recursos, diseño, implementación).	La flexibilidad y adaptación del Proyecto a situaciones cambiantes y demandas coyunturales durante la ejecución, requiere ser prevista en el diseño del PRODOC, con la aprobación de los socios; pero no requiere personal ni recursos adicionales.

OIT plantilla de Lecciones Aprendidas

Título del proyecto: Apoyo a la participación de los actores laborales en el proceso de Reforma Laboral en Colombia

Código del Proyecto: COL/23/01/CAN

Nombre de Evaluadora: Gloria E. Vela M.

Fecha: Abril 2025-mayo 2025

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

ELEMENTO LA	TEXTO
Breve descripción de la lección aprendida (ligada a una tarea o acción específica).	LA 2. Generar alianzas como medio para recobrar la confianza en los espacios institucionales de diálogo y concertación tripartita, a fin de avanzar en el cumplimiento de las NIT y los derechos laborales, el fortalecimiento de la formalización y sindicalización laboral y del movimiento social por los derechos laborales, se logra si, i) se enfoca cada proyecto en legitimar socialmente los espacios de diálogo y concertación tripartita establecidos institucionalmente en el Estado; ii) se amplía la participación social en los espacios oficiales de diálogo y concertación más allá del tripartismo, como un “plus” o valor agregado; iii) se hacen en la marcha del Proyecto alianzas formales entre mandantes y organizaciones de otros sectores socioeconómicos para participar activamente en los espacios de diálogo y concertación; iv) se amplía el espectro de la participación hacia sectores tradicionalmente no involucrados en los espacios de diálogo y concertación tripartita, como sectores de la informalidad y sectores no sindicalizados.
Contexto y cualquier pre-condición relacionada.	Los espacios institucionales de diálogo y concertación tripartita deben legitimarse socialmente para que generen cambios y transformaciones en el campo laboral, y solo serán legítimos socialmente (no solo sectorialmente) si trascienden el límite del tripartismo involucrando, en espacios oficiales de diálogo y concertación tripartita, la participación de otros sectores tradicionalmente no convocados a esos espacios.
Usuarios meta / Beneficiarios.	OIT con Ministerio del Trabajo, sindicatos, empresarios y socios financiadores.
Retos/lecciones negativas – Factores causales.	La falta de legitimación social de los espacios institucionales de diálogo y concertación tripartita, implica un riesgo de perder su rol estratégico para la formulación de políticas y el proceso de cumplimiento efectivo de las NIT y los derechos laborales en el país.
Éxito/Cuestiones positivas – Factores causales.	Si los espacios institucionales de diálogo y concertación tripartita están respaldados por alianzas con sectores no involucrados como el movimiento social por los derechos laborales en el país y las regiones tendrán más posibilidades de incidir en la consecución de cambios y transformaciones que garanticen el cumplimiento de las NIT y los derechos laborales.
Cuestiones Administrativas de la OIT (personal, recursos, diseño, implementación).	La aplicación de esta LA aprendida requiere cambios en los enfoques y estrategias planteadas en el PRODOC en acuerdo previo con los responsables de la ejecución de los proyectos

OIT plantilla de Lecciones Aprendidas

Título del proyecto: Apoyo a la participación de los actores laborales en el proceso de Reforma Laboral en Colombia

Código del Proyecto: COL/23/01/CAN

Nombre de Evaluadora: Gloria E. Vela M.

Fecha: Abril 2025-mayo 2025

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

ELEMENTO LA	TEXTO
Breve descripción de la lección aprendida (ligada a una tarea o acción específica).	LA 3. Desarrollar procesos formativos institucionales eficaces y de impacto en la Rama Judicial, como estrategia de creación de capacidades de los actores judiciales en la aplicación judicial de las NIT y los derechos laborales se logra si, i) se enfoca la formación y fortalecimiento de capacidades como proceso insertado en acciones ya emprendidas por los actores, o se inician como nuevos procesos con intención de ser sostenibles en el tiempo, más allá del Proyecto; ii) los programas de formación se pactan institucionalmente “con las cabezas”, como mecanismo formalizado al interior de las instituciones, de forma que se garanticen no solo la continuidad, sino también la inclusión de todos los actores institucionales implicados en los procesos y casos judiciales (magistrados, jueces, y funcionarios judiciales de despachos y tribunales); iii) se gestionan recursos de financiación de mediano o largo plazo entre OIT, los mandantes e interesados institucionales.
Contexto y cualquier pre-condición relacionada.	Los programas de formación de jueces, magistrados y funcionarios judiciales en las NIT y los derechos laborales deben ser parte de la institucionalidad de la Rama Judicial, si se quieren crear capacidades que impacten las decisiones judiciales de manera eficaz y sostenible en todos los procesos y casos.
Usuarios meta / Beneficiarios.	OIT, Ministerio del Trabajo, CSJ y otros órganos de la Rama Judicial
Retos/lecciones negativas – Factores causales.	Si no se constituyen las capacitaciones, en NIT y derechos laborales a jueces y magistrados, en procesos formativos institucionalizados en la Rama Judicial, no habrá un impacto sostenible en las decisiones judiciales en favor de la aplicación efectiva de las NIT y los derechos laborales.
Éxito/Cuestiones positivas – Factores causales.	Si se institucionalizan los programas de formación en la Rama Judicial sobre las NIT y los derechos laborales, se garantizará eficacia, impacto y sostenibilidad en la aplicación de las capacidades creadas en toma de decisiones judiciales en todos los procesos y casos
Cuestiones Administrativas de la OIT (personal, recursos, diseño, implementación).	La institucionalización de los programas de formación de la Rama Judicial requiere el empeño de los responsables de OIT y el Ministerio del Trabajo al más alto nivel, y la creación de pactos con “las cabezas” de los órganos de la Rama Judicial, y con socios financiadores interesados.

OIT plantilla de Lecciones Aprendidas

Título del proyecto: Apoyo a la participación de los actores laborales en el proceso de Reforma Laboral en Colombia

Código del Proyecto: COL/23/01/CAN

Nombre de Evaluadora: Gloria E. Vela M.

Fecha: Abril 2025-mayo 2025

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

ELEMENTO LA	TEXTO
Breve descripción de la lección aprendida (ligada a una tarea o acción específica).	LA 4. Abordar de manera flexible el marco lógico de los proyectos durante la implementación, para facilitar ajustar los enfoques a las dinámicas cambiantes del entorno y aprovechar oportunidades y recursos emergentes, de forma coherente con los objetivos se logra si, i) el marco lógico se constituye en una guía, con compromisos, objetivos y responsabilidades pactadas, y flexibilidad para la adaptación e innovación de enfoques, estrategias, productos, y actividades en la marcha; ii) en el acuerdo con los socios se concerta la posibilidad de hacer cambios durante la ejecución; iii) los informes sobre la implementación del Proyecto tienen en cuenta estas adaptaciones e innovaciones en la marcha como parte de la rendición de cuentas.
Contexto y cualquier pre-condición relacionada.	La situación del país y en general de la región, es de constante cambio en el contexto socioeconómico y político. Esta situación requiere la implementación de Proyectos que se puedan adaptar durante la ejecución a las dinámicas de cambio, es decir, capaces de asumir demandas, intereses y oportunidades emergentes que son necesarias para cumplir los objetivos en medio del contexto cambiante. Hacerlo, implica hacer cambios durante la ejecución a lo planteado en el PRODOC, si se quiere que el proyecto responda de manera pertinente y eficaz a la realidad de la implementación.
Usuarios meta / Beneficiarios.	OIT: EVAL, especialistas y socios del Proyecto
Retos/lecciones negativas – Factores causales.	Si en el PRODOC no se prevén mecanismos de comunicación ágiles para facilitar la toma de decisiones oportuna para adaptar e innovar enfoques, estrategias, productos, y actividades en la marcha, no se podrá responder de manera eficiente y eficaz a demandas no esperadas determinantes para el cumplimiento de los compromisos y objetivos del Proyecto, y rendir cuentas tanto en los informes de progreso como en la evaluación.
Éxito/Cuestiones positivas – Factores causales.	Si el PRODOC es una guía que permite flexibilidad en la ejecución adaptarse a demandas e intereses emergentes determinantes para el cumplimiento de los objetivos, el Proyecto podrá hacer cambios e innovaciones de manera flexible en la marcha, y la rendición de cuentas sobre el Proyecto será pertinente y coherente con lo pactado al inicio del Proyecto, pero también con los cambios determinantes que se asumieron en la marcha.

Cuestiones Administrativas de la OIT (personal, recursos, diseño, implementación).	El diseño del PRODOC como guía flexible para la adaptación e innovación en la marcha del Proyecto, requiere el trabajo conjunto los especialistas de los distintos departamentos de la OIT con el apoyo de EVAL, y no requiere personal, tiempos y recursos adicionales
---	---

4.2. Buenas Prácticas Emergentes (Templates)

OIT Plantilla de Buena Práctica emergente

Título del proyecto: Apoyo a la participación de los actores laborales en el proceso de Reforma Laboral en Colombia

Código del Proyecto: COL/23/01/CAN

Nombre de Evaluadora: Gloria E. Vela M.

Fecha: Abril 2025-mayo 2025

La siguiente buena práctica emergente fue identificada durante la evaluación. Más información puede encontrarse en el informe completo de evaluación.

ELEMENTO DE BP	TEXTO
----------------	-------

Breve resumen de las buenas prácticas (enlace al objetivo del proyecto o entregable específico, antecedentes, propósito, etc.).

BP 1. El proceso de diálogo social para la construcción del texto de proyecto de Ley de Reforma Laboral en Colombia, presentado al Congreso de la República.

Esta BP se realizó con la intención de institucionalizar en las iniciativas legislativas el diálogo social tripartito, inclusivo, abierto y transparente, como medio fundamental de búsqueda de consensos y soluciones que permitan una recuperación económica sostenible y construir un nuevo y mejor mundo del trabajo en Colombia. El proceso *fue liderado por el Ministerio del Trabajo con el apoyo de la OIT*. Partió de la aprobación, por parte de la *Comisión Permanente de Concertación de Políticas Salariales y Laborales*, de conformar la *Subcomisión tripartita de Reforma Laboral* la cual sesionó con la participación de sus integrantes (gobierno, gremios y centrales sindicales) y, como invitados, expertos laboralistas, entidades y organismos nacionales e internacionales quienes aportaron insumos y recomendaciones para fortalecer el proyecto de ley en construcción. Otro de los actores del proceso fue la *Sala Laboral de la Corte Suprema de Justicia* quien presentó las tendencias jurisprudenciales en materia de derecho laboral individual y colectivo cimentadas en realidades y dinámicas actuales del trabajo, y en normativas internacionales de derechos humanos laborales (de la ONU, la OIT y la OEA), enmarcadas en el Estado Social de Derecho. El Ministerio del Trabajo creó *espacios de participación con enfoque territorial, poblacional y sectorial*, en los cuales se recibieron propuestas para el proyecto de Reforma Laboral. Como parte de este proceso, las *Subcomisiones Tripartitas Departamentales de Políticas Salariales y Laborales* realizaron reuniones para abordar las temáticas priorizadas por el Ministerio del Trabajo a las que invitaron la academia y organizaciones sociales. Las diversas propuestas recibidas fueron sistematizadas, analizadas y discutidas al interior de la Subcomisión de Reforma Laboral. Simultáneamente a las Subcomisiones Departamentales de Concertación, se adelantaron *reuniones de diálogo social* en nueve ciudades grandes, medianas y pequeñas, en seis de ellas se contó con el acompañamiento de la OIT y en las otras tres los eventos de diálogo social se realizaron en alianza con la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias. Las consultas focalizaron su atención en jóvenes, mujeres, población LGBTQ+ y en situación de discapacidad. Paralelamente, el Ministerio del Trabajo habilitó en su *página web* un enlace y un *correo electrónico* para recibir propuestas de la ciudadanía. Todas las *propuestas recibidas* a través de los diversos mecanismos de participación y diálogo social se sistematizaron e incluyeron en un documento que fue, junto con un articulado preliminar que preparó el Ministerio del Trabajo, *el insumo de trabajo* a partir del cual los gremios empleadores, el Gobierno nacional y las organizaciones sindicales de trabajadores y pensionados, iniciaron sus debates. Concluido el trabajo de consulta tripartita y social, el gobierno nacional radicó en el Congreso de la República *el proyecto de ley de Reforma Laboral*, el cual fue concertado previamente con los ponentes designados para el debate parlamentario. *Responsables:* OIT, Ministerio del Trabajo

Condiciones relevantes y contexto: limitaciones o consejos en términos de aplicabilidad y replicabilidad.	Esta práctica es viable cuando es voluntad del Gobierno Nacional legitimar participativamente las propuestas de proyectos de ley que presenta al Congreso de la República. Más aún, cuando: i) existen espacios de diálogo y concertación, que son reconocidos institucionalmente, entre mandantes de la OIT, como parte de los mecanismos de participación asumidos por el Estado; ii) existe un movimiento social por los derechos laborales en el país integrado por sectores y organizaciones tradicionalmente marginados de los procesos de luchas laborales normalmente impulsadas por los sindicatos, y aunque representan formas de trabajo independiente y sin formalizar, luchan por la inclusión socioeconómica y la defensa de los derechos, y por lo tanto están interesados en las discusiones tripartitas sobre el cumplimiento de las NIT; iii) existen entidades nacionales como el Ministerio del Trabajo, otros ministerios, órganos de la Rama Judicial, y organismos no gubernamentales que pretenden promover los derechos humanos laborales de manera amplia para todos los sectores; iv) la OIT está en disposición no solo de asistir técnicamente de manera puntual a sus mandantes, sino también de acompañar apoyando procesos que involucran además de los mandantes otros sectores económicos nacionales informales; v) existen socios financiadores interesados y comprometidos con la promoción de los derechos laborales incluyendo a toda la población económicamente activa, incluso los sectores informales e independientes.
Establecer una relación causa-efecto clara.	Solo si hay una suma de voluntades entre Gobierno y actores laborales; hay espacios de diálogo, debate y concertación, y hay asesoría técnica pertinente, es posible el diálogo social amplio de iniciativas legislativas sobre el reconocimiento y cumplimiento de las NIT y de los derechos laborales, y sobre el cumplimiento de compromisos y recomendaciones asumidos por el gobierno nacional a nivel internacional, y de manera bilateral con otros gobiernos como fue el caso en este Proyecto con el Gobierno de Canadá.
Indicar impacto medible y beneficiarios meta.	Son varios los indicadores de impacto medibles, que orientan la réplica y escalamiento de esta BP: # y tipo de espacios de diálogo y concertación tripartita reconocidos por el Estado, involucrados en # y tipo de procesos articulados de acción tripartita y acción social por los derechos laborales, tanto a nivel nacional como a nivel subregional o local en el país; # y tipo de procesos articulados de acción tripartita y acción social laboral, asistidos técnicamente en sus espacios de diálogo y debate por la OIT en conjunto con el Ministerio del Trabajo; # y tipo de procesos articulados de acción tripartita y acción social laboral, que cuentan con el apoyo continuo de socios financiadores; # y tipo de procesos articulados de acción tripartita y acción social laboral que han incidido en la formulación de # y tipo de políticas públicas, en la ratificación nacional de # y tipo de convenios laborales internacionales, y en # y tipo de proyectos de ley de reforma laboral. Los beneficiarios son: los gobiernos de los países, particularmente el Ministerio del Trabajo, los mandantes del tripartismo, los movimientos por los derechos humanos laborales, los órganos de la Rama Judicial involucrados en las decisiones judiciales, socios financiadores como ESDC que por compromiso de sus gobiernos están interesados en la garantía amplia de los derechos laborales en los países, y la OIT en sus procesos de asistencia técnica y acompañamiento sostenible a procesos nacionales de cambio y transformación en el marco de sus convenios, las NIT y los derechos laborales.
Potencial para réplica y por quién(es).	La OIT en proyectos de asistencia técnica a estados o gobiernos nacionales con mandantes del tripartismo interesados en el diálogo social amplio en torno a los derechos laborales para legitimar, efectivizar y generar mayor impacto de la acción tripartita a nivel nacional, subregional o local.

Vínculos ascendentes con objetivos/metas más altas de la OIT (PTDP, Programa País Resultados o Programa Marco Estratégico de la OIT).	Esta experiencia es una Buena Práctica para avanzar en la consecución de propósitos estratégicos de la OIT como el cumplimiento de las normas internacionales del Trabajo y la formalización laboral en el marco del Programa de Trabajo Decente por País. Igualmente, está relacionada con el resultado 1 del P&B “Creación de más y mejores empleos y promoción de la formalización” que enmarca la realización de este Proyecto.
Otros documentos o comentarios relevantes.	Esta Buena Práctica fue sistematizada como parte del producto del Proyecto: “Documento de orientación sobre el impacto de la Reforma Laboral con énfasis en la libertad sindical y los derechos de las mujeres trabajadoras”; en el documento analítico sobre Promoción de Diálogo Social y Tripartito: “El diálogo social en la construcción y texto de la reforma laboral en Colombia” OIT- octubre 2024

OIT Plantilla de Buena Práctica emergente

Título del proyecto: Apoyo a la participación de los actores laborales en el proceso de Reforma Laboral en Colombia

Código del Proyecto: COL/23/01/CAN

Nombre de Evaluadora: Gloria E. Vela M.

Fecha: Abril 2025-mayo 2025

La siguiente buena práctica emergente fue identificada durante la evaluación. Más información puede encontrarse en el informe completo de evaluación.

ELEMENTO DE BP	TEXTO
Breve resumen de las buenas prácticas (enlace al objetivo del proyecto o entregable específico, antecedentes, propósito, etc.).	BP 2. El programa de formación para Magistrados y Jueces laborales en Colombia orientado a <i>profundizar y desarrollar habilidades para la aplicación de las Normas Internacionales del Trabajo</i> con el fin de potenciar la administración de justicia y facilitar al gobierno de Colombia cumplir su compromiso internacional de velar por el cumplimiento de los siguientes estándares en materia de NIT: 1) la libertad de asociación y la libertad sindical, y el reconocimiento efectivo del derecho de negociación colectiva; 2) la eliminación de todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio; 3) la abolición efectiva del trabajo infantil; 4) la eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación; y 5) un entorno de trabajo seguro y saludable; así como el <i>cumplimiento de los compromisos asumidos en el Plan de Acción Laboral Canadá-Colombia</i> . Aunque garantizar el cumplimiento de estos derechos es función de Inspectores del Trabajo en la vía administrativa, y de jueces en la jurisdicción ordinaria o vía judicial, una carga importante la asumen estos últimos, en tanto que son ellos quienes tienen la facultad de declarar derechos individuales o definir controversias que son su competencia exclusiva (numeral 1° del artículo 486 del Código Sustantivo del Trabajo). El Programa de Formación se realizó <u>de forma descentralizada</u> en tres ciudades, priorizando regiones donde los fenómenos de intermediación y tercerización en materia laboral son más frecuentes y fue <u>certificado por la Escuela Judicial Rodrigo Lara Bonilla en alianza con la OIT</u> . Estuvo <u>conformado por siete módulos</u> ²¹ con una duración de 72 horas. La <u>metodología</u> fue eminentemente <u>participativa</u> con la aplicación de <i>técnicas que implican trabajo en grupo y construcción colectiva del conocimiento</i> , e inclusive, con <i>la presentación de distintas perspectivas en la interpretación de las normas</i> , buscando que, a partir de <u>casos reales y/o simulados</u> , se pusieran en práctica los contenidos de cada módulo, aportando <u>herramientas prácticas</u> a los jueces para el desempeño de sus funciones diarias. Cada módulo implicó 4 horas presenciales y 8 horas para la realización de ejercicios asincrónicos y/o de profundización. <i>Responsables:</i> OIT, CSJ

²¹ Los módulos fueron: 1) NIT: *la libertad sindical, negociación colectiva y eliminación de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo*; 2) Obligaciones internacionales en materia laboral, en el marco de los Acuerdos Comerciales: *el Plan de Acción Laboral Canadá-Colombia*; 3) Incorporación de los convenios internacionales al ordenamiento jurídico colombiano y su aplicación en las decisiones judiciales; 4) Competencia de los jueces laborales con relación a las obligaciones internacionales y los derechos de libertad sindical, negociación colectiva, y eliminación de la violencia y acoso en el mundo del trabajo; 5) Intermediación, tercerización, y el uso de los pactos colectivos en Colombia; 6) Protocolos para la sustanciación de casos; 7) Reforma laboral y derechos de libertad sindical, negociación colectiva y eliminación de la violencia y el acoso – Alcance. Documento OIT “Programa de formación para magistrados y jueces de Colombia” Colaboradora externa OIT”. Págs. 1 y 2.

Condiciones relevantes y contexto: limitaciones o consejos en términos de aplicabilidad y replicabilidad.	La solicitud de asistencia técnica de la OIT para el desarrollo del Programa de Formación de jueces y magistrados, surgió del interés de la Presidenta de la CSJ de vincular el órgano judicial al proceso de ratificación del Convenio núm. 190 y al proceso de formulación de la propuesta del proyecto de ley de la Reforma Laboral. En tal sentido, surgió la necesidad de que jueces y magistrados profundizaran y desarrollaran habilidades para la aplicación de las NIT en los estrados judiciales y para facilitarle al Gobierno el cumplimiento de sus compromisos internacionales en materia laboral. Igualmente, para superar la resistencia de los funcionarios judiciales a participar en capacitaciones no institucionalizadas que no les representen incentivos en su carrera judicial, fue necesario, con el apoyo de la Sala Laboral de la CSJ, formalizar el programa a través de la Escuela Judicial Rodrigo Lara Bonilla para que certificara a jueces y magistrados participantes
Establecer una relación causa-efecto clara.	Si jueces y magistrados cuentan con habilidades para la aplicación efectiva de las NIT y los convenios y compromisos internacionales en materia laboral, y si la creación de estas habilidades es parte de programas de formación formalizados y requeridos por la Rama Judicial, y si en la formación se emplean metodologías participativas teórico- prácticas basadas en casos reales o ficticios, se podrá contar con jueces y magistrados con capacidades y habilidades para la aplicación efectiva y adecuada de las NIT y las Recomendaciones de la CEACR.
Indicar impacto medible y beneficiarios meta.	El impacto medible de esta BP está orientado al aumento sostenido en el país del # y tipo de procesos y casos judiciales de personas trabajadoras o económicamente activas, o de gremios y sectores económicos, resueltos adecuadamente con sentencias sustentadas en el cumplimiento de las NIT y los derechos laborales.
Potencial para réplica y por quién(es).	Esta BP es replicable en los países donde hay un interés manifiesto de las directivas de los órganos de la Rama Judicial, de emprender, con el acompañamiento técnico de la OIT, programas de formación para jueces y magistrados sobre las NIT, las Recomendaciones y los derechos laborales. Igualmente, esta BP es replicable para la OIT, en cuanto cuenta con un “Programa de Formación de jueces y magistrados” resultado de este Proyecto, probado exitosamente en la práctica, con contenidos y metodologías que puede ser replicado en los países de la región.
Vínculos ascendentes con objetivos/metás más altas de la OIT (PTDP, Programa País Resultados o Programa Marco Estratégico de la OIT).	Esta experiencia está relacionada con el P&B Resultado 3: Protección adecuada de todos los trabajadores a través de la implementación de las Normas Internacionales del Trabajo (NIT) y el diálogo social, y con el Producto 2.4: Incrementar la capacidad institucional de las administraciones laborales, los cuales a su vez enmarcan la realización de este Proyecto.
Otros documentos o comentarios relevantes.	Esta Buena Práctica está reseñada en los insumos generados por el Proyecto: Documento OIT “Programa de formación para magistrados y jueces de Colombia”.

OIT Plantilla de Buena Práctica emergente

Título del proyecto: Apoyo a la participación de los actores laborales en el proceso de Reforma Laboral en Colombia

Código del Proyecto: COL/23/01/CAN

Nombre de Evaluadora: Gloria E. Vela M.

Fecha: Abril 2025-mayo 2025

La siguiente buena práctica emergente fue identificada durante la evaluación. Más información puede encontrarse en el informe completo de evaluación.

ELEMENTO DE BP	TEXTO
Breve resumen de las buenas prácticas (enlace al objetivo del proyecto o entregable específico, antecedentes, propósito, etc.).	BP 3. El Diálogo Social en el Sector Audiovisual. El ejercicio se llevó a cabo durante los dos años del Proyecto y las reuniones se realizaron mensualmente. Se abordaron temas como el Convenio núm. 190 y la libertad sindical, y como consecuencia de la experiencia se creó “la Asociación Sindical del Sector Audiovisual” cuyo presidente es una mujer. Para garantizar la acción efectiva y la sostenibilidad del espacio y del sindicato, se construyeron colectivamente dos herramientas que se consideran muy importantes: “el Protocolo Laboral”, como un medio para fortalecer el sector y garantizar derechos, y “las Memorias del Diálogo”, como un medio de sostenimiento del espacio y las reuniones. En este momento, como parte del proceso que iniciaron, buscan, por una parte, la apropiación del Protocolo al interior del sindicato como medio de autorregulación del sector, y, por otra parte, la sociabilización del Protocolo Laboral a nivel nacional de manera descentralizada en las regiones. En la Reforma Laboral y en la Consulta Popular que adelanta el Gobierno, lograron incluir insumos que salieron de los espacios de diálogo del sector, y en la propuesta del proyecto de ley de Reforma Laboral lograron que aparecieran varios artículos sobre el sector audiovisual.
Condiciones relevantes y contexto: limitaciones o consejos en términos de aplicabilidad y replicabilidad.	El sector de medios de producción audiovisual está integrado por grandes productoras generalmente internacionales, por medianas y pequeñas productoras nacionales, personal de distintos trabajos: maquilladores, vestuaristas, sonidistas. Con ocasión del Proyecto y en función de la participación en la construcción de la propuesta del proyecto de ley de Reforma Laboral y de ratificación del Convenio núm. 190 en el Congreso de la República, se conformó un espacio de diálogo con el sector en el que participan trabajadores y productoras tanto pequeñas como medianas. Esta iniciativa fue acompañada por el Ministerio del Trabajo con el apoyo técnico de la OIT, y surgió del gremio audiovisual.
Establecer una relación causa-efecto clara.	Si hay ejercicios de diálogo social al interior de sectores, organizaciones o gremios de trabajadores de diversa naturaleza (formales, informales, independientes, empresariales, rurales, población diversa), y si hay interés del Ministerio del Trabajo de escuchar a nuevos sectores económico, es posible consolidar mecanismos efectivos para avanzar en el cumplimiento de los derechos laborales para todos los trabajadores del país.
Indicar impacto medible y beneficiarios meta.	El impacto está puesto en la consolidación de asociaciones sindicales al interior de sectores, organizaciones o gremios de trabajadores, como resultado de los procesos de diálogo social y en la capacidad de incidencia, de las asociaciones sindicales creadas, en iniciativas legislativas y de política pública de garantía de derechos laborales promovidas por los gobiernos nacionales. Se parte de considerar que el diálogo social es un mecanismo idóneo que “permite acercarse, reconocer diferencias en intereses, llegar a puntos comunes y acuerdos, mantener el vínculo, fortalecer la confianza entre actores y la confianza en la institucionalidad del Estado, y de esa forma avanzar en el cumplimiento de los derechos”.

Potencial para réplica y por quién(es).	En iniciativas de acompañamiento de los Ministerios de Trabajo en los países a sectores, a organizaciones o gremios de trabajadores no formalizados y no sindicalizados, con el propósito de legitimar, mediante la participación de los trabajadores, la construcción participativa de propuestas de políticas públicas y de proyectos de ley laborales.
Vínculos ascendentes con objetivos/metas más altas de la OIT (PTDP, Programa País Resultados o Programa Marco Estratégico de la OIT)	Esta experiencia está relacionada con el P&B Resultado 1: “Creación de más y mejores empleos y promoción de la formalización” que enmarca la realización de este Proyecto.
Otros documentos o comentarios relevantes	La réplica de esta BP requiere por parte de la OIT y los Ministerios de trabajo de los países de un enfoque abierto a considerar la importancia de aplicar el diálogo social más allá del diálogo y concertación tripartito, en sectores socioeconómicos independientes y de organizaciones de trabajadores diversos no formalizados.

4.3. Matriz de Preguntas e Indicadores de la evaluación

PERTINENCIA

Preguntas	Medidas o Indicadores	Fuentes	Método
1. ¿En qué medida los objetivos y la estrategia del proyecto respondieron a las prioridades y necesidades de los actores tripartitos y de otros actores relevantes (incluyendo organizaciones de mujeres y sectores subrepresentados) en el contexto del proceso de Reforma Laboral en Colombia?	Nivel de pertinencia del Proyecto en cuanto a: # y tipo de actores entrevistados y documentos consultados que manifiestan y evidencian que los objetivos y líneas de intervención del Proyecto se alinearon con las prioridades institucionales y sectoriales de los participantes en los campos de la Reforma Laboral, la aplicación de las NIT y la ratificación del Convenio núm. 190. # y tipo de actores entrevistados y documentos consultados que manifiestan y evidencian que los objetivos y líneas de intervención del Proyecto se alinearon con las recomendaciones de la CEACR, los compromisos internacionales, y los compromisos asumidos en el Plan de Acción del Acuerdo de Cooperación Canadá y Colombia. % de resultados esperados y líneas de intervención que según el documento del Proyecto (PRODOC) integraron explícitamente componentes de igualdad de género y no discriminación, libertad sindical y/o diálogo social inclusivo. # y tipo de actores entrevistados y % de productos técnicos que manifiestan y evidencian que la intervención del Proyecto integró y abordó de manera explícita los componentes de igualdad de género y no discriminación, libertad sindical y/o diálogo social inclusivo. # y tipo de actores entrevistados y documentos consultados que manifiestan y evidencian que el diseño del Proyecto se adecuó para atender desafíos estructurales del país en los campos de la Reforma Laboral, la aplicación de las NIT y la ratificación del Convenio núm. 190.	- Representante sindical - Mujer sindicalista - Representante de la ANDI - Operadores judiciales - Representante de la Universidad Libre - Representante del Ministerio de Trabajo - Inspectores de Trabajo - Coordinadora nacional del Proyecto - Especialistas de la OIT - Donante	Entrevistas
2. ¿Hasta qué punto el diseño del proyecto y sus líneas de intervención fueron pertinentes para abordar desafíos específicos de equidad de género, libertad sindical y la promoción de un diálogo social inclusivo?	Valoración del nivel de pertinencia del Proyecto: - Grado Alto: si el Proyecto cumplió mínimo 4 aspectos. - Grado Medio: si el Proyecto cumplió entre 2 y 3 aspectos. - Grado Bajo: si el Proyecto cumplió 1 aspecto.	- Documentos	Análisis documental

COHERENCIA

Preguntas	Medidas o Indicadores	Fuentes	Método
3. ¿Cómo se alineó y complementó el proyecto con otras iniciativas de la OIT en Colombia (en particular en temas de diálogo social, igualdad de género y aplicación de NIT), así como con las políticas nacionales y los compromisos asumidos en el Plan de Acción Laboral Canadá-Colombia?	Nivel de coherencia del Proyecto en cuanto: # de sinergias creadas entre el Proyecto y otras iniciativas de la OIT en Colombia, particularmente en las áreas de NIT, diálogo social y género, según informes internos y entrevistas a especialistas. # de espacios de coordinación o trabajo conjunto creados entre el Proyecto y actores nacionales (Ministerio del Trabajo, ANDI, organizaciones sindicales, Rama Judicial, academia, socios cooperantes), según los actores entrevistados y los documentos consultados.	- Coordinadora nacional del Proyecto - Especialistas de la OIT. - Representante del Ministerio de Trabajo - Inspectores de Trabajo - Representante sindical - Mujer sindicalista - Representante de la ANDI - Operadores judiciales - Representante de la ESDC - Representante de la Universidad Libre - Donante	Entrevistas
4. ¿En qué medida las acciones del proyecto se coordinaron y generaron sinergias con las intervenciones de otros actores clave (Ministerio del Trabajo, Rama Judicial, organizaciones sindicales, empleadores y organismos de cooperación) que también promueven la reforma laboral y los derechos laborales?	# y tipo de actividades coejecutadas, coorganizadas o articuladas formalmente con otras entidades nacionales o internacionales durante la implementación del Proyecto. # y tipo de actores y documentos consultados que reconocen mejoras en la coordinación interinstitucional como resultado de la intervención. # de mecanismos de coordinación formalizados (mesas, convenios, protocolos) promovidos o reforzados por el Proyecto. Valoración del nivel de coherencia del Proyecto: - Grado Alto: si el Proyecto cumplió mínimo 4 aspectos. - Grado Medio: si el Proyecto cumplió entre 2 o 3 aspectos. - Grado Bajo: si el Proyecto cumplió 1 aspecto.	- Documentos	Análisis documental

EFICACIA

Preguntas	Medidas o Indicadores	Fuentes	Método
5. ¿Qué tanto el Proyecto respondió a las expectativas del Ministerio del Trabajo sobre la calidad, suficiencia y utilidad de los productos entregados por el Proyecto para apoyar la construcción de la propuesta de Reforma Laboral y sobre las acciones de fortalecimiento institucional y capacidad para incidir la aplicación de NIT y la ratificación del Convenio núm. 190?	Nivel de eficacia del Proyecto en cuanto: · # y tipo de actores que valoran como útil y suficiente al menos un producto técnico del Proyecto. · # y tipo de actores según valoración promedio (escala 1–5) de la calidad y adecuación de los insumos entregados. · # de participantes (desagregado por actor y género) que reportan haber mejorado su capacidad de participación o incidencia en espacios tripartitos o institucionales.	· Coordinadora nacional del Proyecto · Especialistas OIT · Representante del Ministerio de Trabajo · Inspector de Trabajo · Representante sindical · Mujer sindicalista · Representante de la ANDI · Operador judicial · Representante de la Universidad Libre	Entrevistas
6. ¿En qué grado el proyecto contribuyó a fortalecer la capacidad de los actores tripartitos para participar en la construcción y discusión de la Reforma Laboral e incidir la ratificación del Convenio núm. 190, incluyendo la incorporación de enfoques de género, no discriminación y atención a poblaciones vulnerables (mujeres, jóvenes, trabajadores informales)?	· # y tipo actores que manifiestan que en los espacios de diálogo o concertación (# y tipo de espacios) se aplicaron los conocimientos adquiridos a través de las actividades del Proyecto.	- Grupo tripartito (actores sindicales, empresariales y del gobierno) que han participado en las mesas de la Subcomisión de Reforma Laboral. - Grupo de operadores judiciales (jueces, magistrados/as, y funcionarios/as de la Rama Judicial que participaron en el programa de formación).	Grupos focales estratégicos
7. ¿Qué resultados se han alcanzado en términos de fortalecer la institucionalidad de la Rama Judicial y su capacidad para aplicar las NIT, en particular en lo relativo a la libertad sindical, la negociación colectiva y la eliminación de la violencia y el acoso en el trabajo (Convenio núm. 190)?	· # y tipo de factores internos y externos identificados como facilitadores u obstáculos, según nivel (institucional, normativo, político). · # y tipo de actores entrevistados y documentos consultados que evidencian la implementación de acciones de adaptación (tipo de acciones) frente a estos factores.		
8. ¿En qué medida el proyecto fortaleció la capacidad de las entidades académicas participantes (Universidad Libre) para formar y promover la Reforma Laboral y los derechos laborales?	Valoración del nivel de eficacia del Proyecto: · Grado Alto: si el Proyecto cumplió mínimo 5 aspectos. · Grado Medio: si el Proyecto cumplió 3 o 4 aspectos. · Grado Bajo: si el Proyecto cumplió 1 o 2 aspectos.	Documentos	Análisis documental
9. ¿Qué factores (internos y externos) facilitaron o limitaron la obtención de los resultados esperados, incluyendo aquellos relacionados con la promoción de la igualdad de género y la reducción de brechas estructurales en el diálogo social?			

EFICIENCIA

Preguntas	Medidas o Indicadores	Fuentes / Informantes	Método
10. ¿En qué medida los recursos financieros, humanos y técnicos fueron utilizados de manera eficiente para lograr los productos y resultados previstos?	Nivel de eficiencia del Proyecto en cuanto: # y tipo de actores entrevistados según valoración promedio (escala 1–5) de la eficiencia del uso de recursos financieros, humanos y técnicos. # y tipo de resultados alcanzados en componentes estratégicos (p. ej. Rama Judicial) como consecuencia directa de la reorientación de recursos. # y tipo de actores entrevistados y documentos consultados que identifican mecanismos de coordinación eficaces (tipo de mecanismos) para optimizar recursos y asegurar el enfoque de género. Valoración del nivel de eficiencia del Proyecto: - Grado Alto: si el Proyecto cumplió los 3 aspectos. - Grado Medio: si el Proyecto cumplió 2 aspectos. - Grado Bajo: si el Proyecto cumplió solo 1 aspecto.	- Coordinadora nacional del Proyecto. - Representante de la ESDC - Representante del Ministerio de Trabajo - Operador judicial	Entrevistas semiestructuradas
11. ¿Cómo afectó la reorientación de recursos (por ejemplo, hacia la Rama Judicial) la eficiencia general de la intervención?			
12. ¿Qué mecanismos de coordinación y gestión adoptados por el proyecto contribuyeron a optimizar el uso de recursos, considerando también la integración del enfoque de género y diversidad en las actividades?		Documentos	Análisis documental

IMPACTO

Preguntas	Medidas o Indicadores	Fuentes / Informantes	Método
13. ¿Qué cambios observables se han producido en la capacidad de los actores clave laborales y judiciales para incidir en la promoción e implementación de las NIT, incluyendo aspectos vinculados a la igualdad de género y la erradicación de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo?	Nivel de impacto del Proyecto en cuanto: # y tipo de medidas, actos administrativos o instrumentos institucionales adoptados por el Ministerio del Trabajo como resultado del Proyecto. # y tipo de decisiones, jurisprudencia o procesos formativos institucionalizados en la Rama Judicial como resultado del Proyecto. # y tipo de iniciativas legislativas o deliberativas en el Congreso vinculadas a la ratificación del Convenio núm. 190 con apoyo del Proyecto. # y tipo de cambios institucionales en organizaciones sindicales, empresariales o académicas para incorporar los enfoques promovidos por el Proyecto.	- Coordinadora nacional del Proyecto - Especialistas de la OIT - Representante del Ministerio de Trabajo - Inspector de Trabajo - Representante sindical - Mujer sindicalista - Representante de la ANDI - Operador judicial - Representante de la Universidad Libre - Donante	Entrevistas
14. ¿Qué cambios institucionales observables se han producido en el proceso de Reforma Laboral y modernización de la Legislación Laboral en concordancia con el cumplimiento de las NIT y el Convenio núm.190?	# de elementos técnicos del proyecto incorporados total o parcialmente en la versión final del articulado de la Reforma Laboral. # y tipo de actores entrevistados según valoración (escala de 1 a 5) de la contribución del proyecto a la Reforma Laboral en términos de contenido técnico, legitimidad y procesos de concertación. # y tipo de actores que manifiestan que hubo cambios (tipo de cambios) en la forma de participación de mujeres y otros grupos subrepresentados en espacios de formación, diálogo y concertación. # y tipo de capacidades fortalecidas, y de medidas de incidencia adoptadas por líderes sindicales, empresariales, mujeres sindicalistas y aliados académicos, para un diálogo social más inclusivo y representativo (enfoque de género y no discriminación) en torno a la Reforma Laboral, el Convenio núm. 190 y las NIT. # y tipo de actores según valoración (escala de 1 a 5) de la mejora en la calidad representativa del diálogo social como resultado del Proyecto.	Grupo tripartito (actores sindicales, empresariales y del gobierno) que han participado en las mesas de la Subcomisión de Reforma Laboral. Grupo de operadores judiciales (jueces, magistrados/as, y funcionarios/as de la Rama Judicial que participaron en el programa de formación).	Grupos focales estratégicos
14. ¿Qué evidencia existe de la contribución del proyecto al fortalecimiento de un diálogo social más inclusivo y representativo, que considere las voces de las mujeres y otros grupos en situación de desventaja en el proceso de Reforma Laboral?	# y tipo de capacidades fortalecidas, y de medidas de incidencia adoptadas por líderes sindicales, empresariales, mujeres sindicalistas y aliados académicos, para un diálogo social más inclusivo y representativo (enfoque de género y no discriminación) en torno a la Reforma Laboral, el Convenio núm. 190 y las NIT. # y tipo de actores según valoración (escala de 1 a 5) de la mejora en la calidad representativa del diálogo social como resultado del Proyecto. Valoración del nivel de impacto del Proyecto: - Grado Alto: si el Proyecto cumplió mínimo 7 aspectos. - Grado Medio: si el Proyecto cumplió entre 4 y 6 aspectos. - Grado Bajo: si el Proyecto cumplió entre 1 y 3 aspectos.	Documentos	Análisis documental

SOSTENIBILIDAD

Preguntas	Medidas o Indicadores	Fuentes / Informantes	Método
15. ¿Qué condiciones, capacidades y alianzas generadas por el proyecto permiten anticipar la continuidad y apropiación de los resultados alcanzados por los actores nacionales, incluyendo la integración de enfoques de género, no discriminación y trabajo decente en la reforma y en la práctica judicial?	Nivel de sostenibilidad de los resultados del Proyecto en cuanto: # y tipo de decisiones institucionales adoptadas (<i>resoluciones, acuerdos, reformas internas, planes de acción</i>) por tipo de actor, que aseguran la continuidad de productos, procesos o capacidades desarrolladas por el Proyecto. # y tipo de productos, herramientas o metodologías del proyecto (<i>materiales, enfoques de formación, matrices, marcos de seguimiento, etc.</i>) que han sido incorporados en políticas, programas o prácticas institucionales por tipo de actor (espacios tripartitos, judiciales o académicos).	- Coordinadora nacional del Proyecto. - Representante del Ministerio de Trabajo - Inspector de Trabajo - Representante sindical - Mujer sindicalista - Representante de la ANDI - Operador judicial - Representante de la Universidad Libre. - Donante.	Entrevistas semiestructuradas
16. ¿Qué factores institucionales y contextuales pueden facilitar o limitar la sostenibilidad de los procesos y capacidades impulsadas por el proyecto tras su finalización?	# y tipo de réplicas o adaptaciones institucionales de los productos o estrategias del Proyecto realizadas por tipo de actor, sin acompañamiento directo de la OIT (<i>indicador de apropiación efectiva</i>). # y tipo de factores institucionales o contextuales identificados por los actores como facilitadores o limitantes para la sostenibilidad del Proyecto (ej. rotación de personal, voluntad política, continuidad presupuestaria, acuerdos interinstitucionales). Valoración del nivel de sostenibilidad del Proyecto: - Grado Alto: si el Proyecto cumplió mínimo 3 aspectos. - Grado Medio: si el Proyecto cumplió 2 aspectos. - Grado Bajo: si el Proyecto cumplió 1 aspecto.	Documentos	Análisis documental

4.4. Lista de entrevistas y Grupos Focales realizados

Fecha	Actor	Rol
30.04.2025	Organización Internacional del Trabajo (OIT)	Coordinadora Nacional del Proyecto.
19.05.2025	Rama Judicial	Magistrado Corte Suprema de Justicia.
20.05.2025	Grupo Focal 1 con Beneficiarios de organizaciones sociales	Participantes en eventos de diálogo social sobre la Reforma Laboral.
	Organización Internacional del Trabajo (OIT)	Consultor.
		Consultora.
	Grupo Focal 2 con Beneficiarios de organizaciones sociales	Participantes en eventos de diálogo social sobre la Reforma Laboral.
21.05.2025	Grupo Focal con Rama Judicial	Participantes en formación sobre Normas Internacionales del Trabajo, Convenio núm. 190 y Reforma Laboral.
	Socio implementador	Policy Analyst.
	Rama Judicial	Jueza laboral.
	Ministerio del Trabajo	Profesional Dirección de Derechos Fundamentales.
	Organización Internacional del Trabajo (OIT)	Director para los Países Andinos.
22.05.2025	Organización Internacional del Trabajo (OIT)	Coordinadora Nacional del Proyecto.
	Sector de Trabajadores	Departamento de Asuntos Internacionales de la Confederación de Trabajadores de Colombia (CTC).
	Rama Judicial	Juez Laboral de Circuito.
	Organización Internacional del Trabajo (OIT)	Consultora.
23.05.2025	Rama Judicial	Magistrada, Sala tercera de decisión, Tribunal Superior de Bogotá.
26.05.2025	Ministerio del Trabajo	Observatorio de Conflictos Sociolaborales, Subdirección de Promoción de la Organización Social,
	Organización Internacional del Trabajo (OIT)	Especialista en Normas.
	Rama Judicial	Magistrada, Presidenta Sala Laboral Tribunal Superior de Bogotá.
28.05.2025	Ministerio del Trabajo	Ex Director de Derechos Fundamentales.