



International
Labour
Organization

► Evaluation Office



i-eval Discovery



Improved productivity and working conditions for small and medium enterprises in Sao Paulo

Informe Final de Evaluación

Código de Proyecto: **BRA/20/51/BRA**

Tipo de la evaluación: **Proyecto**

Momento temporal de la evaluación: **Final**

Naturaleza de la evaluación: **Independiente**

País(es): **Brasil**

Resultado(s) de Programa y Presupuesto: **P&P 4, 5, 6**

ODS: **1, 3, 4, 5, 8, 9, 10, 16 y 17**

Fecha en que el evaluador completó la evaluación: **6/1/2026**

Fecha en que EVAL aprobó la evaluación: **9/1/2026**

Oficina Administrativa (OIT): **CO-Brasilia**

Oficina Técnica (OIT): **ENTERPRISES**

Duración del proyecto: **noviembre 2020 – diciembre 2025**

Donante y presupuesto: **USD 922,194 - Brazil, Tribunal Regional do Trabalho da 4 Região**

Nombre(s) de (los) consultor(es): **William Prieto (líder), Camila Garzón, Rafael Simoes**

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

Oficial Oficina Evaluación: **Patricia Vidal, (Oficial Senior EVAL)**

Presupuesto de la evaluación: **USD 25,527.08**

Palabras clave: Trabajo decente, productividad laboral, diálogo social, relaciones laborales, clima organizacional, cooperación en el lugar de trabajo, igualdad de género, diversidad, equidad e inclusión, fortalecimiento de capacidades, pequeñas y medianas empresas, cadena de suministro, industria textil.

Esta evaluación se ha realizado siguiendo la política y los procedimientos de evaluación de la OIT. No ha sido editada profesionalmente, pero ha sido objeto de un control de calidad por parte de la Oficina de Evaluación de la OIT

► INFORME DE EVALUACIÓN

PROJETO SCORE – MELHORIA DA PRODUTIVIDADE E DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS, BRA/20/51/BRA

Documento de Evaluación Final

Responsable: William Prieto

Equipo de consultores: Camila Garzón y Rafael Simoes.

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

Tabla de contenido

<i>Tabla de contenido</i>	<i>3</i>
<i>Lista de figuras.....</i>	<i>4</i>
<i>Lista de cajas.....</i>	<i>4</i>
<i>Lista de Siglas y Acrónimos</i>	<i>6</i>
► Resumen Ejecutivo.....	7
<i>Explicación del propósito, lógica, estructura y objetivos del proyecto</i>	<i>7</i>
<i>Descripción general del propósito, alcance, clientes de la evaluación, período de tiempo, cobertura geográfica y beneficiarios de la evaluación.....</i>	<i>8</i>
<i>Descripción de la metodología de evaluación.....</i>	<i>9</i>
<i>Resumen de todos los hallazgos de la evaluación.....</i>	<i>10</i>
<i>Conclusiones</i>	<i>15</i>
<i>Lecciones aprendidas.....</i>	<i>16</i>
<i>Buenas prácticas emergentes</i>	<i>17</i>
<i>Recomendaciones</i>	<i>17</i>
► Antecedentes del Proyecto SCORE Sao Pablo	19
► Análisis de contexto	31
<i>Dimensión Política</i>	<i>32</i>
<i>Dimensión Económica.....</i>	<i>32</i>
<i>Dimensión Social.....</i>	<i>32</i>
<i>Dimensión Tecnológica</i>	<i>32</i>
<i>Dimensión Ecológica</i>	<i>33</i>
<i>Dimensión Legal.....</i>	<i>33</i>
<i>Convenios de la OIT pendientes de aprobación y su relevancia para SCORE SP.....</i>	<i>33</i>
<i>Diseño y justificación de las actividades del proyecto SCORE SP.....</i>	<i>33</i>
<i>Informalidad, Selección de Empresas y Participación Sindical</i>	<i>34</i>
<i>Contexto Institucional, Política Pública NIB y Marco ESG</i>	<i>34</i>
► Antecedentes de la evaluación	35
<i>Objetivo, alcance y destinatarios de la evaluación</i>	<i>35</i>
<i>Enfoque, criterios y preguntas de la evaluación</i>	<i>36</i>
<i>Metodología de la Evaluación Independiente.....</i>	<i>38</i>
<i>Fuentes y métodos de recojo de datos.....</i>	<i>38</i>
<i>Consideraciones éticas.....</i>	<i>42</i>
► Principales Hallazgos.....	44
<i>Pertinencia.....</i>	<i>44</i>
<i>Coherencia</i>	<i>53</i>
<i>Eficacia.....</i>	<i>60</i>
<i>Eficiencia.....</i>	<i>73</i>
<i>Orientación al impacto</i>	<i>81</i>

Sostenibilidad.....	90
► Conclusiones.....	98
Pertinencia.....	98
Coherencia.....	99
Eficacia.....	100
Eficiencia.....	102
Orientación al impacto.....	104
Sostenibilidad.....	106
► Lecciones aprendidas, buenas prácticas y recomendaciones.....	110
Lecciones aprendidas.....	110
Buenas Prácticas Emergentes.....	110
Recomendaciones.....	110
► Anexos:	114
Anexo 1: Plantilla de Lecciones Aprendidas.....	114
Anexo 2: Plantilla de Buenas Prácticas Emergentes.....	124
Anexo 3: Matriz de Evaluación.....	132
Anexo 4: Lista de actores – Grupos de interés consultados en la evaluación.....	139
Anexo 5: Estudios de caso.....	144
Anexo 6: Términos de Referencia.....	147

Lista de figuras

Figura 1. Organigrama de Gestión.....	19
Figura 2. Diagrama de Teoría de Cambio.....	22
Figura 3. Localización geográfica PYMES.....	25
Figura 4. Línea de tiempo del proyecto SCORE SP.....	28
Figura 5. Etapas de la evaluación independiente.....	42

Lista de cajas

Caja 1. Principales Hallazgos en Pertinencia.....	44
Caja 2. Comparación de metas y logros del proyecto SCORE SP.....	45
Caja 3. Principales Hallazgos Coherencia.....	54
Caja 4. Principales Logros Alcanzados del Proyecto SCORE SP.....	60
Caja 5. Indicadores de Productividad de SCORE SP.....	61
Caja 6. Indicadores de Clima Laboral y Condiciones de Trabajo de SCORE SP.....	62
Caja 7. Indicadores de Género y Diversidad de SCORE SP.....	63
Caja 8. Indicadores de Conocimiento y Apropiación de SCORE SP.....	64
Caja 9. Indicadores Demográficos de SCORE SP.....	65
Caja 10. Fortalecimiento de las Capacidades de SCORE SP.....	67
Caja 11. Metodología estimación ROI.....	73
Caja 12. Indicadores de Eficiencia Económica.....	74
Caja 13. Indicadores de Eficiencia Operacional.....	75
Caja 14. Indicadores de Eficiencia en Impacto.....	76
Caja 15. Indicadores de Eficiencia del Sistema de Monitoreo.....	77
Caja 16. Desafíos de Eficiencia y Soluciones Implementadas SCORE SP.....	81
Caja 17. Indicadores de la transformación en las PYMES participantes.....	81

<i>Caja 18. Indicadores del Efecto Multiplicador de SCORE SP.</i>	84
<i>Caja 19. Indicadores de Transformación Social SCORE SP.</i>	86
<i>Caja 20. Indicadores de Externalidades Positivas SCORE SP.</i>	88
<i>Caja 21. Índice de Capacidades Institucionales (ICI) SCORE SP.</i>	91
<i>Caja 22. Metodología ROI Social.</i>	93
<i>Caja 23. Modelo de Financiamiento Mixto y Progresivo.</i>	94

Lista de Siglas y Acrónimos

Sigla/Acrónimo	Significado
ABIT	Asociación Brasileña de la Industria Textil (Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção)
ABVTEX	Asociación Brasileña del Comercio Minorista Textil (Associação Brasileira do Varejo Têxtil)
BNDES	Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social
CAD	Comité de Asistencia para el Desarrollo
CNPJ	Registro Nacional de Personas Jurídicas (Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica).
CNTV	Confederación Nacional de Trabajadores del Vestuario
CUT	Central Única de Trabajadores
DEI	Diversidad, Equidad e Inclusión
EME	Equipos de Mejora Empresarial
ESG	Environmental, Social and Governance (Ambiental, Social y Gobernanza)
IBGE	Instituto Brasileño de Geografía y Estadística
ICI	Índice de Capacidad Institucional
INACAP	Instituto Nacional de Capacitación (Chile)
LGBTQ+	Lesbianas, Gays, Bisexuales, Trans, Queer y otros
MDIC	Ministerio de Desarrollo, Industria y Comercio
MPT	Ministerio Público del Trabajo
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OIT	Organización Internacional del Trabajo
P&P	Programa y Presupuesto
PESTEL	Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico, Legal
PRIDE	Proyecto PRIDE de la OIT
PRODOC	Documento de Proyecto
PTDP	Programa de Trabajo Decente por País
PyMEs	Pequeñas y Medianas Empresas
RMA	Rapid Market Assessment (Evaluación Rápida de Mercado)
ROI	Return on Investment (Retorno sobre la Inversión)
SCORE	Sustaining Competitive and Responsible Enterprises (Empresas Competitivas y Responsables Sostenibles)
SCORE SP	Programa SCORE Sao Pablo
SEBRAE	Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas
SENA	Servicio Nacional de Aprendizaje (Colombia)
SENAI	Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial (Brasil)
SENATI	Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial (Perú)
SESI	Servicio Social de la Industria (Brasil)
SST	Seguridad y Salud en el Trabajo
TEWA225	Firma consultora de evaluación independiente
UFRJ	Universidad Federal de Río de Janeiro
UNICAMP	Universidad Estadual de Campinas
USP	Universidad de São Paulo
5S	Metodología japonesa (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke)

► Resumen Ejecutivo

Explicación del propósito, lógica, estructura y objetivos del proyecto

El Proyecto SCORE São Paulo "Mejora de la productividad y condiciones de trabajo en pequeñas y medianas empresas" es una iniciativa implementada por la Oficina de la OIT en Brasilia con financiamiento del Ministerio Público del Trabajo (MPT) de Brasil, diseñada para abordar la baja productividad y las condiciones laborales precarias en el sector textil y de confección de la Región Metropolitana de São Paulo, demostrando que ambos objetivos son complementarios.

Propósito

El principal propósito del Proyecto SCORE São Paulo es demostrar que las pequeñas y medianas empresas del sector textil y de confección pueden aumentar simultáneamente su productividad y mejorar las condiciones de trabajo decente. Para ello, se enfoca en transferir una metodología validada internacionalmente (SCORE) adaptada al contexto brasileño, fortalecer las capacidades de las PYMES y las capacidades institucionales de los socios de implementación como SENAI São Paulo, y generar evidencia empírica sobre la complementariedad entre las mejoras organizacionales participativas y los resultados empresariales sostenibles en un sector caracterizado por alta informalidad, predominio femenino (83% de los trabajadores impactados) y presión competitiva de las cadenas globales.

Lógica y Estructura

- La lógica del Proyecto SCORE São Paulo se basa en una teoría de cambio multinivel que opera simultáneamente en dos dimensiones complementarias: la transformación micro-empresarial mediante capacitación directa en las empresas, y el fortalecimiento meso-institucional para garantizar la sostenibilidad más allá del ciclo del proyecto. La estructura del programa se organizó en tres objetivos inmediatos interrelacionados que facilitan la implementación y el seguimiento:
- **Capacitación directa a las PYMES:** Consiste en implementar la metodología SCORE en las empresas seleccionadas del sector textil-confección, utilizando para ello dos módulos temáticos adaptados ("Cooperación en el Lugar de Trabajo" y "Empresas Responsables + Diversidad, Equidad e Inclusión"), con acompañamiento en las empresas mediante consultores certificados.
- **Incorporación institucional:** Busca integrar el programa SCORE en los portafolios de servicios de los socios de implementación (SENAI São Paulo) con el propósito de garantizar la continuidad metodológica.
- **Sensibilización sectorial:** Consiste en movilizar a las organizaciones empresariales y de empleadores (ABIT, ABVTEX) en torno a las prácticas responsables en el lugar de trabajo, creando así un ecosistema colaborativo que amplifique el alcance del proyecto más allá de las empresas participantes directas.
- **Gobernanza participativa:** Implica establecer un Comité Ejecutivo tripartito (OIT-ABIT-ABVTEX) con reuniones quincenales sistemáticas, el cual funciona como mecanismo de articulación sectorial, seguimiento adaptativo y legitimación institucional.
- **Innovación contextual:** Se refiere al desarrollo de adaptaciones metodológicas específicas al contexto brasileño, particularmente el capítulo sobre Diversidad, Equidad e Inclusión, el cual era inexistente en la metodología SCORE global, respondiendo a las características del sector (predominio femenino, racialización, cadenas de subcontratación).

Objetivos

Los objetivos específicos del PFP incluyen:

1. **Fortalecer las capacidades institucionales** del SENAI São Paulo para incorporar formalmente la metodología SCORE en su portafolio de consultoría, certificando formadores nacionales que garanticen la sostenibilidad y escalabilidad post-proyecto

2. **Generar transformaciones organizacionales medibles** en las empresas participantes mediante mejoras simultáneas en productividad (incrementos del 15-19%), reducción de desperdicios (58% en movimientos innecesarios), disminución de retrabajo (12-21%) y fortalecimiento de las condiciones de trabajo decente.
3. **Crear un ecosistema colaborativo sectorial** que articule a los actores clave (OIT, SENAI, ABIT, ABVTEX, sindicatos) mediante gobernanza participativa, generando influencia indirecta en 100 empresas adicionales de la cadena de suministro más allá de las 15 participantes directas.
4. **Producir evidencia sistemática** sobre la complementariedad entre productividad y trabajo decente mediante estudios de caso, videos documentales, evaluaciones independientes y sistematización metodológica en múltiples idiomas (portugués, inglés, español).
5. **Identificar y validar las adaptaciones metodológicas** contextuales, particularmente la integración innovadora de Diversidad, Equidad e Inclusión en las metodologías de productividad, respondiendo a las características específicas del sector textil brasileño y posicionando el modelo como referencia internacional en la vinculación práctica entre mejoras organizacionales y trabajo decente.

Descripción general del propósito, alcance, clientes de la evaluación, período de tiempo, cobertura geográfica y beneficiarios de la evaluación

Propósito

La evaluación final del Proyecto SCORE en Brasil tiene como propósito validar los resultados esperados y no esperados del programa, así como la eficacia de la metodología de mejora de productividad y condiciones laborales implementada en el sector textil y de confección. Además, busca ofrecer evidencia sólida para la mejora continua del programa SCORE, el fortalecimiento de las futuras intervenciones en pequeñas y medianas empresas (Pymes), y la formulación de políticas públicas que vinculen la productividad con el trabajo decente. La evaluación identifica las lecciones aprendidas y las buenas prácticas relevantes para informar a las partes interesadas mediante una gestión de conocimiento sistematizada, analizando la institucionalización de la metodología dentro de las organizaciones implementadoras y evaluando su potencial de replicabilidad en otros sectores y regiones. Un aspecto crucial es analizar la sostenibilidad del programa tras la finalización del apoyo de la OIT, identificando oportunidades de escalabilidad, financiamiento y continuidad institucional.

Alcance

La evaluación abarca el período completo de implementación del proyecto desde el 30 de noviembre de 2020 hasta diciembre de 2025. Los ámbitos de análisis específicos incluyen la implementación del programa SCORE en la región metropolitana de São Paulo con énfasis en las Pymes del sector confecciones y textil, evaluando el impacto en productividad y las condiciones laborales de 15 empresas participantes directas (4 empresas ancla medianas y 11 empresas subcontratadas pequeñas) que impactaron directamente e indirectamente a 1,240 trabajadores, de los cuales el 82.7% fueron mujeres. También se analiza la capacitación y certificación de expertos y consultores SCORE en Brasil, la incorporación formal de la metodología en las instituciones implementadoras como SENAI São Paulo, ABIT y ABVTEX, y las estrategias de sostenibilidad adoptadas para institucionalizar SCORE en el ecosistema productivo brasileño más allá del ciclo del proyecto.

Clientes de la Evaluación

Los principales clientes internos de la evaluación son:

- El Equipo del Proyecto SCORE en Brasil, para evaluar implementación y resultados alcanzados.
- La Oficina de País de la OIT en Brasilia, para asegurar alineación con prioridades estratégicas nacionales.
- La Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe, para fortalecer las futuras intervenciones en productividad y Pymes.
- La Unidad de Evaluación de la OIT-EVAL, para garantizar la calidad metodológica y la sistematización de las lecciones aprendidas.
- SCORE Global junto con los Departamentos Técnicos de la OIT (SKILLS, ENTERPRISES, ACTEMP, ACTRAV), para retroalimentar el diseño de programas similares a nivel global.

Los principales clientes externos de la evaluación son:

- El Ministerio Público del Trabajo (MPT), como socio financiador y entidad clave en la promoción de condiciones laborales decentes.
- El Sistema S brasileño (SENAI, SEBRAE, SESI), para la continuidad del programa en sus servicios de formación y apoyo empresarial.
- Las asociaciones sectoriales ABIT y ABVTEX, para evaluar el impacto en la industria textil y su replicabilidad en otros sectores.
- Las empresas beneficiarias (Pymes), para conocer su percepción sobre el programa y sus beneficios sostenibles.
- Otros actores del ecosistema productivo incluyendo sindicatos (CNTV), cámaras de comercio y organizaciones de la sociedad civil.

Período de Tiempo y Cobertura Geográfica

La evaluación se centra en el período de implementación completo desde diciembre de 2020 hasta diciembre de 2025, con una cobertura geográfica específica en la Región Metropolitana de São Paulo, Brasil, focalizándose en el sector textil y de confección. El análisis temporal incluye cuatro fases diferenciadas: la preparación y movilización sectorial (diciembre 2021 - marzo 2022), el desarrollo metodológico y compromiso institucional (abril 2022 - mayo 2023), la implementación piloto y capacitación (junio - diciembre 2023), y la consolidación, expansión y sostenibilidad (2024-2025).

Beneficiarios

Los beneficiarios directos de la evaluación son las pequeñas y medianas empresas (Pymes) del sector textil y de confección participantes en el proyecto, específicamente 15 Pymes (4 empresas ancla medianas y 11 empresas subcontratadas pequeñas) que concentran a 1,240 trabajadores impactados de los cuales el 82.7% fueron mujeres. El proyecto capacitó directamente a 67 participantes distribuidos en 23 supervisores y 44 trabajadores, además de certificar a 9 consultores del SENAI São Paulo como SCORE Trainers. Los beneficiarios indirectos incluyen a 100 empresas adicionales de la cadena de suministro que observaron resultados positivos y manifestaron interés en la metodología, así como al ecosistema institucional conformado por el SENAI São Paulo (que incorporó formalmente SCORE en su portafolio), las asociaciones sectoriales ABIT y ABVTEX que fortalecieron su capacidad de articulación, y el sistema de diálogo social que se consolidó mediante el Comité Ejecutivo tripartito establecido con reuniones quincenales sistemáticas durante 2022-2024.

Descripción de la metodología de evaluación

La metodología de evaluación del programa SCORE SP se desarrolló en varias etapas clave:

Enfoque y Criterios de la Evaluación

El enfoque de la evaluación es mixto (cualitativo y cuantitativo) y valora a partir de la evidencia la pertinencia, la coherencia, la eficacia, la eficiencia, la orientación hacia el impacto y la sostenibilidad del Proyecto SCORE São Paulo (SCORE SP) siguiendo los criterios del Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) de la OCDE 2019. La evaluación incorpora los enfoques transversales de Género, Diálogo Social y Transición Justa de la OIT, reconociendo que el proyecto opera en un sector con el 82.7% de participación femenina y que requiere un análisis diferenciado por grupo poblacional. El marco de análisis es la teoría de cambio multinivel (micro-empresarial y meso-institucional) que busca identificar los mecanismos causales, los resultados intermedios y los impactos finales, sistematizando el conocimiento en lecciones aprendidas y buenas prácticas en lugar de establecer relaciones causales definitivas entre las intervenciones y los impactos de largo plazo.

Ruta Metodológica

La evaluación se estructuró en cuatro etapas metodológicas secuenciales. La **Etap 1:** Investigación de Escritorio comprendió la revisión documental exhaustiva de documentos clave del proyecto, además del diseño de los instrumentos de recolección de datos y la elaboración del Informe de Inicio con la matriz de evaluación que estableció el marco analítico. La **Etap 2:** Operativo de Campo que incluyó entrevistas semiestructuradas a profundidad, grupos focales con los participantes en las empresas, visitas técnicas presenciales y el análisis de la encuesta cuantitativa desarrollada por firma independiente TEWA225 aplicada a 157 participantes (74.4% mujeres).

La **Etapa 3:** Sistematización la cual consistió en el análisis riguroso de los datos cualitativos mediante codificación temática y análisis de sentimientos, el análisis cuantitativo de las encuestas con estadística descriptiva, la triangulación sistemática de las fuentes documentales, testimoniales y estadísticas para validar los hallazgos, y el ensamble del informe final integrando evidencias desde múltiples perspectivas. La **Etapa 4:** Difusión y Usabilidad que contempló un taller de triangulación sobre los hallazgos entre los consultores del equipo de evaluación para identificar convergencias y divergencias, y la presentación de los resultados a los grupos de interés del proyecto para facilitar la apropiación y la utilización de las conclusiones evaluativas en la toma de decisiones estratégicas futuras.

Fuentes de Información y Técnicas de Recolección

La evaluación movilizó múltiples fuentes de información mediante técnicas diferenciadas:

Revisión documental exhaustiva de los informes de progreso y seguimiento (2020-2025), los reportes técnicos y financieros, los informes de monitoreo, los documentos PRODOC 2020 y 2022, los reportes de evaluación independiente TEWA225 (informe de evaluación, informe de lecciones aprendidas y buenas prácticas, encuesta a participantes), el plan de trabajo del proyecto, los productos finales (7 estudios de caso y 3 videos documentales en tres idiomas), y los materiales metodológicos adaptados al contexto brasileño, incluyendo el capítulo innovador sobre Diversidad, Equidad e Inclusión.

31 entrevistas semiestructuradas y grupos focales con representantes distribuidos estratégicamente entre ocho grupos de interés: 5 implementadores de la OIT Brasil (20% mujeres), 3 representantes de las asociaciones sectoriales ABIT y ABVTEX (67% mujeres), 1 representante sindical de la CNTV (100% mujer), 1 evaluadora externa independiente de TEWA225 (100% mujer), 2 directivos del SENAI São Paulo (50% mujeres), 6 formadores del SENAI certificados en la metodología SCORE (33% mujeres), 2 consultores SCORE expertos (0% mujeres), y 11 representantes de las empresas participantes (91% mujeres), lo cual aseguró la captura de perspectivas desde los niveles de coordinación estratégica, implementación técnica, acompañamiento directo y beneficiarios finales, con una composición de género (58% mujeres) coherente con la realidad del sector donde el 82.7% de los trabajadores impactados fueron mujeres.

Encuesta cuantitativa a 157 participantes del programa desarrollada por la firma independiente TEWA225 mediante un cuestionario autoadministrado voluntario y anónimo de 10 minutos aplicado entre el 6 y el 9 de febrero de 2024, con un perfil demográfico que reflejó la estructura del sector: 74.4% mujeres cisgénero, 89.0% heterosexuales, 51.0% pardos y 38.9% blancos, y 81.9% concentrados entre los 31 y los 60 años, bajo estrictas condiciones de confidencialidad con consentimiento libre, previo e informado.

Visitas técnicas presenciales a 4 empresas participantes para la observación directa de las prácticas implementadas, grupos focales con los equipos de mejoramiento empresarial, y entrevistas con la gerencia, complementadas con actividades virtuales mediante la plataforma Cisco Webex y Teams para la consulta a los grupos de interés institucionales.

La información recolectada fue sistematizada y analizada mediante una triangulación rigurosa entre las fuentes documentales, testimoniales y estadísticas, y entre los consultores del equipo de evaluación, generando los hallazgos cualitativos (Anexo 2) y cuantitativos (Anexo 3) que sustentan las conclusiones, las lecciones aprendidas y las recomendaciones del informe final. El uso de inteligencia artificial (Claude.ai) se realizó con supervisión humana constante y un sistema de información cerrado acotado a las bases de datos de la evaluación, observando los máximos estándares éticos conforme a los lineamientos de las Naciones Unidas.

Resumen de todos los hallazgos de la evaluación

Pertinencia

- **Alineación con las necesidades de productividad y condiciones laborales en las PyMEs:** El programa demostró una alta pertinencia al abordar de manera efectiva las necesidades críticas que fueron identificadas en el diagnóstico inicial del sector textil brasileño, superando ampliamente las expectativas en mejoras de productividad, reducciones en desperdicios y mejoras organizacionales. La triangulación entre la evidencia cuantitativa y la cualitativa confirma que el diagnóstico fue acertado y que las herramientas desplegadas fueron efectivas para las realidades de las PyMEs participantes.

- **Desalineación con las políticas públicas nacionales y estrategia adaptativa exitosa:** El programa operó en un contexto de ausencia casi total de una política industrial nacional, y compensó esta desalineación mediante una estrategia adaptativa que articuló alianzas con el SENAI y logró correspondencia con los marcos internacionales ratificados. La incorporación en el programa federal Brasil Más Productivo en 2024 y la transformación de las alianzas de intervención temporal a capacidad institucional permanente evidencian que el diseño creó las condiciones necesarias ante el vacío de política pública.
- **Alineación con estrategias del sector privado:** La participación directa de las asociaciones empresariales en el Comité Ejecutivo trascendió el modelo tradicional de beneficiario pasivo, convirtiéndolas en co-diseñadoras y co-ejecutoras mediante una estrategia de cadena productiva que demostró comprensión sofisticada de la estructura sectorial. Sin embargo, el alcance total representó una fracción mínima del universo de empresas textiles brasileñas, construyendo una alternativa viable de diferenciación pero con una escala insuficiente para una transformación sectorial genuina.
- **Adaptaciones metodológicas contextuales:** El programa realizó múltiples adaptaciones mayores específicas al contexto brasileño que fueron determinantes para el éxito, aunque enfrentó tensiones hasta que se encontró un equilibrio con la oficina de la OIT en Ginebra entre la estandarización global y la contextualización local. La adaptación más valorada fue el módulo DEI, el cual era inexistente en metodología global SCORE, lo cual evidencia el valor de permitir cierto margen de flexibilidad para responder eficazmente a las realidades nacionales específicas.
- **Integración excepcional de género y no discriminación, pero limitaciones críticas en sostenibilidad ambiental:** El módulo DEI representó una innovación metodológica excepcional con convergencia absoluta sobre su éxito, superando ampliamente las metas de participación femenina. La sostenibilidad ambiental fue la limitación más crítica, reconocida unánimemente como un componente ausente o abordado solo indirectamente.
- **Variación de resultados según madurez organizacional y las barreras de escalabilidad:** La efectividad fue predominantemente positiva, pero se observaron variaciones según la madurez organizacional, donde las empresas medianas lograron mejoras superiores a las de las pequeñas. El déficit masivo de consultores certificados versus los necesarios constituye la barrera estructural más crítica para la expansión.

Coherencia

- **Integración con estrategias nacionales en un contexto de vacío de política industrial:** El programa compensó la ausencia de política industrial federal funcionando como un mecanismo de coordinación, cooperación y articulación, y creando incentivos y mecanismos que el Estado no proveía. La integración con Brasil Más Productivo representó una oportunidad para el escalamiento, agregando empresas adicionales y contribuyendo a un efecto multiplicador.
- **Sinergias con sector privado mediante co-gobernanza:** La integración con ABIT y ABVTEX alcanzó niveles excepcionales de participación activa. La estrategia de cadena productiva se asoció con un efecto cascada que contribuyó a transformar las relaciones asimétricas en cooperación horizontal sobre ineficiencias y la fijación colaborativa de precios.
- **SENAI como actor compensatorio crítico, pero con tensiones de sostenibilidad financiera:** La integración del SENAI alcanzó una institucionalización considerable mediante la incorporación de SCORE SP a su portafolio permanente y la certificación de consultores especializados. Sin embargo, emerge una divergencia entre la capacidad instalada documentada y las preocupaciones sobre la sostenibilidad estructural, particularmente el desafío de escalar los consultores necesarios para la cobertura sectorial.
- **Brecha sindical crítica:** Los sindicatos tuvieron una participación minoritaria en el programa. Cabe señalar que SCORE fue concebido por el Departamento de Empresas de la OIT con un enfoque orientado a las mejoras dentro de las empresas, pero sin mecanismos específicos para la consulta con las direcciones sindicales de cada unidad de producción. Esta limitación resultó en una desviación del modelo tripartito ideal de la OIT, creando una vulnerabilidad donde los cambios en las prioridades de los actores no gubernamentales podrían afectar los avances, y limitando la incidencia en la política pública.
- **Complementariedad diferenciada pero con brechas críticas de integración:** El ecosistema mostró resultados heterogéneos con algunas iniciativas logrando sinergia alta y otras sinergia media, lo cual evidencia capacidad de articulación pero también oportunidades perdidas. La integración con Brasil Más Productivo se concretó en 2024 (el programa se lanzó en noviembre de 2023 y su implementación comenzó a mediados de 2024), cuando el SENAI,

financiado por el proyecto SCORE SP y basándose en conversaciones y sugerencias del equipo del proyecto, implementó un programa piloto con empresas del sector.

- **Alineación con el Programa y Presupuesto OIT (92%) y contribución integral a ODS (95%):** El proyecto contribuyó directamente a la mayoría de los Resultados del Programa y Presupuesto de la OIT mediante múltiples mecanismos incluyendo el comité tripartito, la certificación de formadores y los incrementos de productividad. La única divergencia significativa fue la dimensión ambiental, donde la ausencia de un módulo específico resultó en contribuciones solo indirectas.

Eficacia

- **Sobre-cumplimiento de las metas con diferenciación por tamaño empresarial:** El programa superó las expectativas tanto en el número de empresas capacitadas como en el de trabajadores beneficiados. Los resultados mostraron aumentos en la productividad que estuvieron diferenciados por el tamaño de las empresas, donde las empresas medianas superaron a las pequeñas en la magnitud de las mejoras, pero las pequeñas mostraron una respuesta positiva en comunicación y formación de equipos de trabajo.
- **Transformación en las condiciones laborales y el clima organizacional con resultados medibles:** La mayoría de las empresas reportaron mejoras organizacionales con avances en la comunicación entre los niveles jerárquicos y en los mecanismos participativos. Los testimonios documentan transformaciones desde culturas jerárquicas hasta estructuras participativas con democratización del conocimiento organizacional.
- **Resultados en igualdad de género, pero con brechas persistentes en liderazgo:** La participación femenina superó las metas iniciales, y las mujeres reportaron consistentemente percepciones más positivas que los hombres en todas las dimensiones evaluadas. Sin embargo, persiste una divergencia crítica donde el alto empoderamiento operativo no se tradujo en una transformación de las estructuras de poder a nivel gerencial y directivo.
- **El Módulo 1 (Cooperación) y el Módulo 2 (DEI) contribuyeron a transformaciones técnicas y culturales complementarias:** El Módulo de Cooperación logró una implementación universal con mejoras cuantificables en la definición de metas, contribuyendo a transformar la gestión basada en intuición a una basada en datos. El Módulo DEI se asoció con mejoras en la comunicación interna en todas las empresas, y la mayoría estableció compromisos contra la discriminación, aunque emergió una brecha con los trabajadores jóvenes. Ambos módulos se retroalimentan contribuyendo a crear así sinergias sobre la productividad y las condiciones laborales.
- **Transformación institucional en el SENAI, pero con fragilidad en la sostenibilidad financiera:** El SENAI evolucionó de no tener la metodología SCORE a convertirse en un Centro de Excelencia nacional con múltiples consultores certificados, experimentando una transición de un enfoque tecnocrático al reconocimiento de la importancia de las relaciones laborales. Sin embargo, mientras proyecta optimismo sobre el escalamiento, admite dependencia a los subsidios, lo cual evidencia una institucionalización conceptual sin respaldo presupuestario.
- **Sostenibilidad de las prácticas operacionales mediante apropiación cultural, pero con una brecha en el seguimiento formal:** Las metodologías se mantienen activas en la totalidad de las empresas con prácticas institucionalizadas como rutina permanente y sistemas de sugerencias funcionando. Los testimonios documentan una apropiación orgánica donde los trabajadores continuaron las prácticas incluso en ausencia de la gerencia, aunque persiste una brecha considerable en la capacidad instalada.
- **Escalamiento con efecto multiplicador, pero sin institucionalización de la red colaborativa:** La red evolucionó desde las empresas piloto hasta las empresas no participantes, con un efecto cascada sobre las empresas adicionales en la cadena de suministro. Sin embargo, la red colaborativa continúa sin institucionalización formal y corre el riesgo de disolverse, y la OIT admitió que SCORE SP enfatiza la intervención individual sobre los instrumentos sistémicos de articulación.
- **Factores facilitadores:** La gobernanza mediante el Comité Ejecutivo garantizó el alineamiento continuo, mientras que el acompañamiento intensivo mostró una correlación casi perfecta con los resultados de productividad. El compromiso de los implementadores compensó las deficiencias estructurales, aunque estos factores dependieron de una presencia personal intensiva más que de sistemas replicables.

Eficiencia

- **Un dilema en gestión de recursos financieros:** El programa demostró eficiencia desde la perspectiva de las empresas beneficiarias, ya que presentó un enfoque implementable sin requerir inversiones de capital significativas. Sin embargo, el organismo internacional ejecutor es costoso, y el sector consideró la inversión elevada y desafiante para la replicación autónoma sin financiamiento externo continuo.
- **Un retorno sobre inversión de 1.5x, con cuestionamientos sobre materialización inmediata de beneficios:** El ROI alcanzó niveles positivos mediante los aumentos de productividad y la reducción de desperdicios, los cuales fueron proyectados a un horizonte temporal medio. No obstante, los consultores expresaron escepticismo metodológico cuestionando la atribución causal directa y advirtiendo que los beneficios pueden no materializarse inmediatamente en el flujo de caja empresarial en el muy corto plazo.
- **Una estrategia de recursos humanos con impacto multiplicador y reducción de los costos unitarios:** La formación de formadores logró un impacto multiplicador, al alcanzar una cobertura de trabajadores muy superior a la meta original, con el costo por trabajador reduciéndose. Sin embargo, la evidencia reveló una concentración del conocimiento en pocos individuos específicos, con los consultores preocupados sobre la discontinuidad cuando los formadores buscan otras actividades de generación de ingresos.
- **Una implementación técnica concentrada en la profundidad sobre la amplitud con resultados sostenibles:** La concentración estratégica en un número limitado de empresas con una intervención profunda mediante visitas múltiples y horas extensivas se asoció con mejoras organizacionales universales. Esta estrategia de profundidad sobre amplitud fue más efectiva que la dispersión superficial, lo cual evidencia que las intervenciones de alta calidad en pocas empresas producen resultados sostenibles expresados como irreversibilidad.
- **Adaptaciones metodológicas críticas, con tensiones institucionales pero con un alto valor diferenciador:** Las adaptaciones al contexto brasileño, incluyendo la creación del módulo DEI y de los materiales contextualizados, fueron identificadas como factores determinantes de la efectividad. Estas adaptaciones, que representaron una inversión adicional no prevista, se asociaron con tensiones con la sede de la OIT en Ginebra, pero demostraron que la eficiencia dependió críticamente de la autonomía local para realizar ajustes metodológicos.
- **Mecanismos de monitoreo y evaluación con efectividad diferenciada:** El sistema formal de reportes operó con disciplina institucional rigurosa, aunque el seguimiento cualitativo intensivo mediante visitas técnicas fue identificado como más efectivo para capturar las transformaciones complejas. El Comité Ejecutivo realizó reuniones numerosas que permitieron ajustes oportunos, aunque la efectividad dependió críticamente de compromiso personal excepcional más que de sistemas replicables.
- **Un sistema de reportes con trazabilidad completa, pero con debilidades en la captura de los cambios cualitativos y en el seguimiento post-implementación:** El sistema mantuvo una trazabilidad completa de las inversiones, pero presentó limitaciones para capturar los cambios cualitativos complejos. Los implementadores reconocieron que algunos indicadores no salieron bien en la recolección, y los consultores identificaron una brecha crítica en el seguimiento post-implementación.
- **El monitoreo continuo habilitó un ciclo efectivo de mejora con adaptaciones estratégicas fundamentales:** El monitoreo habilitó un ciclo efectivo de mejora que contribuyó a generar adaptaciones estratégicas fundamentales, incluyendo la flexibilización de los calendarios y el cambio de la estrategia comunicacional. Esta capacidad adaptativa fue validada mediante un proceso participativo donde los materiales quedaban disponibles para crítica y los cambios se implementaban posteriormente.
- **Desafíos de eficiencia por fase temporal, con soluciones adaptativas efectivas:** Cada fase enfrentó desafíos específicos que fueron abordados sistemáticamente, desde la falta de conocimiento sectorial inicial hasta resistencias en la implementación. Las soluciones incluyeron un diagnóstico exhaustivo, alianzas estratégicas, un pivote hacia la movilización orgánica con ahorro sustancial, y la flexibilización total de fechas logrando mejoras validadas por la evidencia.

Orientación hacia el Impacto

- **Transformaciones culturales profundas, con una sostenibilidad verificada del 82% sin seguimiento externo:** El programa contribuyó a generar transformaciones estructurales en las que la mayoría de empresas experimentó una mejora organizacional, manteniéndose activas después de finalizado el programa, con rupturas

paradigmáticas desde culturas jerárquicas hasta estructuras participativas. La sostenibilidad operó por mecanismos culturales, los cuales fueron evidenciados mediante una apropiación orgánica donde los trabajadores continuaron las prácticas incluso en ausencia de la gerencia.

- **Mejoras en gestión empresarial y formalización laboral, con resultados estructurales verificables:** Las mejoras evidencian una integración exitosa entre la eficiencia operativa y la participación activa, con la mayoría de las empresas estableciendo metas claras y optimizando flujos con reducciones en los tiempos operativos. La formalización laboral alcanzó niveles muy superiores a los promedios sectoriales, con la mayoría de los trabajadores reportando una antigüedad prolongada, lo cual sugiere una reducción en la rotación.
- **SCORE SP como dispositivo de legitimación institucional, más que como una innovación técnica:** El análisis revela que SCORE opera como un dispositivo de legitimación que transforma el conocimiento tácito en un saber validado, más que como la introducción de herramientas completamente novedosas. La dimensión transformadora radica en el reconocimiento simbólico de que los actores ya hacían actividades que ahora tienen nombre, método y respaldo institucional.
- **Un efecto multiplicador:** El efecto operó en niveles cuantitativamente identificables desde el impacto directo en las empresas hasta el escalamiento nacional mediante la integración con el programa federal Brasil Más Productivo. Los mecanismos incluyeron el intercambio horizontal espontáneo entre competidores, la difusión institucional autónoma, y la transferencia intergeneracional familiar, lo cual representa un efecto no cuantificado con implicaciones relevantes.
- **Impactos en la seguridad, la salud y el diálogo social, con brechas críticas de género en percepción:** El programa logró una mejora sustancial en la prevención de accidentes y una reducción masiva en movimientos riesgosos; sin embargo, emerge una brecha crítica de género en la percepción de estos cambios. El diálogo social representó un cambio organizacional, con la mayoría de los trabajadores reportándose escuchados mediante la institucionalización de reuniones diarias que crearon espacios sistemáticos para la comunicación bidireccional.
- **El Módulo DEI como una innovación destacada, con apropiación genuina pero con limitaciones en la transformación de las estructuras de poder:** El primer módulo DEI en la historia de SCORE se asoció con que la mayoría de las empresas demostrara mayor compromiso en la prevención del acoso con empresas estableciendo comisiones internas autónomas. Una divergencia importante emerge donde la alta participación femenina en la capacitación no se tradujo automáticamente en una transformación de liderazgo, con la permanencia de liderazgos mayoritariamente masculinos.
- **Externalidades positivas:** La inversión presenta externalidades que superan significativamente la inversión inicial, incluyendo la formación institucional, el material educativo permanente, y la capacidad institucional que genera multiplicadores diferenciados. Los efectos emergentes positivos incluyeron la cooperación horizontal espontánea entre competidores y la transferencia familiar, aunque la evidencia revela una fragilidad institucional que limita la sostenibilidad.
- **Una tensión estratégica entre las transformaciones y los desafíos estructurales de escalabilidad:** las transformaciones a nivel metodológico-cultural coexisten con los desafíos a nivel financiero-institucional, lo cual evidencia una tensión fundamental entre efectividad y sostenibilidad. El modelo técnico funciona con prácticas manteniéndose después del programa, pero la vulnerabilidad financiera, la ausencia de política pública y la brecha de capacidad instalada revelan que los éxitos son frágiles y no replicables bajo las condiciones actuales.

Sostenibilidad

- **Una dificultad en la institucionalización:** La evidencia revela una alta apropiación conceptual, pero sin la correspondiente institucionalización presupuestaria. La institución socia (Senai) alcanzó un nivel considerable de integración formal, pero sin contar con recursos propios suficientes para aportar. La institucionalización operó a nivel conceptual sin traducirse en una asignación presupuestaria autónoma, permaneciendo geográficamente concentrada y limitando la sostenibilidad sistémica.
- **Un retorno social positivo:** La estimación del ROI social alcanzó un nivel positivo sustancial, con beneficios acumulados directos más externalidades que superan significativamente la inversión inicial. Sin embargo, los consultores expresan escepticismo sobre la materialización financiera inmediata, lo cual sugiere que los cambios organizacionales toman tiempo en reflejarse en beneficios percibidos por los empresarios.
- **Una brecha importante en la estrategia de salida:** La evidencia revela una ausencia importante de una estrategia de salida que incorpore mecanismos de financiamiento sostenible, lo cual constituye una brecha

significativa que fue identificada en la evaluación. Múltiples actores caracterizaron al organismo internacional como costoso, con los directivos afirmando que no conseguirán atender a empresas numerosas sin subsidios considerables.

- **El modelo de autofinanciamiento propuesto capitaliza la capacidad instalada, pero enfrenta barreras de costo de oportunidad:** La propuesta de financiación realizada por la evaluación capitaliza la capacidad instalada sustancial, permitiendo operar únicamente con costos operativos mínimos que representan una fracción de la inversión original. Sin embargo, el costo de oportunidad en producción perdida para las PyMEs excede la tarifa nominal propuesta, lo cual requiere subsidios gubernamentales significativos para la participación.
- **Una continuidad del 82% en las empresas beneficiarias, gracias a la apropiación cultural profunda y sin dependencia de seguimiento externo:** La mayoría de las empresas participantes mantiene las mejoras organizacionales sostenidas después del proyecto, con la continuación de la metodología principal y una productividad estable. Esta convergencia amplia entre los datos y los testimonios valida que la sostenibilidad se asoció con una apropiación cultural profunda más que con el monitoreo externo, con las empresas desarrollando capacidad de autogestión sin seguimiento formal.
- **Oportunidades significativas de replicabilidad sectorial y regional, pero limitadas por una brecha considerable en la capacidad instalada:** Se identifican oportunidades de expansión sectorial y regional, con una demanda territorial documentada en regiones específicas. Sin embargo, la brecha entre los consultores actuales y los necesarios para el escalamiento representa una limitante estructural importante, con los directivos proyectando optimismo pero afirmando el requerimiento de un subsidio alto.

Conclusiones

Conclusión. El Proyecto SCORE São Paulo demostró que la productividad y el trabajo decente son objetivos complementarios que se refuerzan mutuamente, contribuyendo a generar transformaciones culturales profundas y sostenibles mediante una apropiación orgánica en las empresas participantes que evidencia la efectividad metodológica del modelo intensivo de acompañamiento personalizado. Sin embargo, emerge una tensión estratégica fundamental en la cual el éxito transformador a nivel micro-empresarial coexiste con los desafíos de escalabilidad, los cuales son derivados de los costos elevados de implementación, el déficit considerable de consultores certificados y la alta dependencia subsidiaria. Todo ello requiere transformaciones sistémicas que incluyen el rediseño del modelo mediante una arquitectura híbrida, un financiamiento mixto diversificado y la integración con las políticas públicas que institucionalicen SCORE SP como un mecanismo permanente de desarrollo productivo con trabajo decente.

Conclusiones por criterio

Pertinencia

- **Una pertinencia favorable a nivel micro-empresarial, pero limitada a nivel macro-sectorial.** El programa superó ampliamente las metas operacionales (230% en el número de empresas, 827% en el de trabajadores, 258% en la participación femenina), con mejoras de productividad verificadas que oscilaron entre el 15% y el 19%. Sin embargo, el alcance representa menos del 1% del universo de 30,000 PyMEs textiles brasileñas, lo cual evidencia una capacidad transformadora micro sin incidencia sectorial amplia.

Coherencia

- **Una coherencia adaptativa favorable, aunque con asimetría tripartita.** El programa construyó una arquitectura institucional compensatoria ante el vacío de la política industrial, logrando el 100% de institucionalización en el SENAI y el 95% de participación del sector privado. La integración con Brasil Mais Produtivo (2024) generó un efecto multiplicador del 392%. No obstante, la participación sindical limitada (25%) configuró un modelo bipartito de facto, y la dimensión ambiental permaneció como una brecha significativa.

Eficacia

- **Transformaciones operacionales destacadas, con diferenciación por tamaño y género.** El 100% de las empresas reportó mejoras organizacionales, con un 82% de mejora general, un 72% de los trabajadores sintiéndose escuchados, y una correlación de 0.95 entre la intensidad del acompañamiento y los resultados obtenidos. Las empresas medianas superaron a las pequeñas en todas las dimensiones. El empoderamiento femenino operativo (83% de participación) no permeó las estructuras de liderazgo.
- **Capacidades institucionales instaladas, pero con fragilidad para escalamiento.** El SENAI certificó a 9 consultores (450% sobre la meta) y logró una expansión autónoma hacia más de 50+ empresas. La brecha entre los 11 formadores disponibles y los aproximadamente ~1,000 necesarios para la cobertura sectorial representa una restricción estructural del 99%.

Eficiencia

- **Disciplina financiera, pero con un dilema de sostenibilidad.** Se logró una ejecución de \$922,194 sin sobrecostos, un ROI de 1.5x y una reducción del 88% en el costo por trabajador (\$744 frente a \$6,148 iniciales). Sin embargo, el costo de \$65,871 por empresa y el 45% del presupuesto destinado a supervisión/gestión son reconocidos como barreras para la replicación sin un subsidio significativo.
- **Una efectividad adaptativa dependiente de factores contingentes.** Las soluciones implementadas fueron exitosas (70 visitas técnicas, adaptaciones metodológicas y un ahorro superior a >\$50,000 en comunicación), pero dependieron del compromiso personal del coordinador, la autonomía técnica local y el capital social de ABIT/ABVTEX, que son factores difícilmente replicables institucionalmente.

Orientación al Impacto

- **Una transformación cultural estructural, con efecto un multiplicador verificado.** El 82% de las empresas mantiene las mejoras después del proyecto, mediante una apropiación cultural orgánica y sin necesidad de monitoreo externo. El efecto multiplicador alcanzó a 169 empresas en cuatro niveles concéntricos, aunque con variación en la profundidad de la adopción. Las externalidades (\$697,653) superan la inversión inicial con multiplicadores de hasta 8.3X.

Sostenibilidad

- **Apropiación conceptual, pero sin institucionalización presupuestaria.** El Índice de Capacidad Institucional del 57% refleja una competencia técnica del 93%, pero una capacidad financiera de apenas el 5%. Existe una convergencia generalizada sobre la ausencia de una estrategia de salida financiera y la dependencia de subsidios del 70-100% para cualquier escalamiento, lo cual condiciona la sostenibilidad a factores políticos, institucionales y financieros actualmente no satisfechos.

Lecciones aprendidas

1. **Integración entre productividad-trabajo decente:** La evidencia sugiere que la eficiencia operativa y el trabajo decente pueden ser objetivos complementarios, en los que las mejoras ergonómicas propuestas por los trabajadores se asocian con aumentos tanto en la productividad como en el bienestar.
2. **Legitimación de los saberes tácitos:** SCORE SP opera como un dispositivo de legitimación institucional que transforma el conocimiento tácito existente en un saber validado, generando así una transformación identitaria más que la introducción de una novedad técnica.
3. **Sostenibilidad mediante la apropiación cultural:** Los cambios organizacionales tienden a sostenerse mediante una apropiación cultural orgánica cuando existe una intensidad de acompañamiento suficiente (correlación de 0.95 con 692 horas), lo cual reduce la dependencia del monitoreo externo.
4. **Tensión calidad-sostenibilidad financiera:** La distribución presupuestaria, con un 45% destinado a la supervisión de la OIT, se asocia con una calidad transformadora, pero genera un costo de USD 65,871 por empresa que limita el escalamiento sin subsidios externos.

5. **Transformación relaciones cadena suministro:** El integrar en una capacitación conjunta a empresas con relaciones comerciales asimétricas contribuye a reducir las asimetrías de información y a promover la colaboración sectorial.
6. **Una adaptación contextual crítica:** Las adaptaciones metodológicas al contexto local (6 adaptaciones mayores, incluyendo el módulo DEI de 40 horas) contribuyeron a elevar la pertinencia al 92% y la efectividad al 95%.
7. **Brechas en la complementariedad estratégica:** La ausencia de articulación con actores complementarios (SEBRAE, universidades, BNDES y programas digitales) limitó la amplificación del impacto, especialmente considerando que el 40% del mercado opera digitalmente.

Buenas prácticas emergentes

1. **Módulo DEI contextualizado:** El primer módulo de Diversidad, Equidad e Inclusión en la historia global de SCORE, con 40 horas desarrolladas en alianza con el Proyecto PRIDE, logró un 83% de participación femenina (258% sobre la meta) y el 74% de las empresas implementando políticas antidiscriminación.
2. **Estrategia de cadena productiva:** El trabajo simultáneo con 4 empresas ancla y sus subcontratistas generó un efecto cascada de 14 empresas directas hacia más de 100 indirectas, con un factor de amplificación de 7x.
3. **Modelo de co-diseño con transferencia de poder decisional real al sector privado:** El Comité Ejecutivo con la OIT, ABIT/ABVTEX y SENAI, con poder de decisión en reuniones quincenales, logró un 90% de alineación sectorial y un sobrecumplimiento del 230% en las metas.
4. **Modelo de consultoría correctiva en piso de fábrica con estratificación por madurez:** Se implementó un modelo con 692 horas totales por empresa y 70 visitas técnicas, el cual generó una correlación casi perfecta de 0.95 con las mejoras en productividad, funcionando como infraestructura institucional sustituta en un contexto de abandono estatal documentado.
5. **EME con composición paritaria y reuniones diarias institucionalizadas:** Se crearon Equipos de Mejoramiento Empresarial (EME) con composición multinivel obligatoria (mínimo 50% operarios), los cuales democratizaron el conocimiento organizacional y empoderaron a los trabajadores para proponer mejoras, logrando un 100% de implementación con el 72% de los trabajadores sintiéndose escuchados y una sostenibilidad autoorganizada sin supervisión externa.
6. **Formación de formadores con infraestructura:** Se certificaron 11 formadores, incluyendo 2 consultores y 9 formadores del SENAI certificados (500% sobre la meta), los cuales aprovecharon la infraestructura del SENAI/ABIT, reduciendo el costo unitario en un 88% y alcanzando a 1,240 trabajadores (827% de la meta).

Recomendaciones

1. **Financiamiento mixto:** Diversificar las fuentes de financiamiento para reducir la dependencia de los subsidios externos del 70-100% actual a un máximo del 40%.
2. **Arquitectura híbrida para la escalabilidad:** Combinar las intervenciones presenciales intensivas con los componentes digitales/grupales para escalar la cobertura sin sacrificar la efectividad.
3. **Consolidación del módulo DEI y desarrollo del componente ambiental:** Sistematizar el módulo DEI exitoso como referencia global y desarrollar el componente ambiental ausente.
4. **Aceleración de la integración con Brasil Mas Productivo:** Formalizar la integración de SCORE en la política industrial federal para garantizar el escalamiento institucional.
5. **Programa de mentorías inter-empresariales:** Capitalizar la diferenciación de los resultados por tamaño mediante la transferencia de conocimiento de las empresas medianas a las pequeñas.
6. **Institucionalización redes colaborativas para sostenibilidad relacional:** Institucionalizar la red informal de cooperación inter-empresarial para evitar su disolución.
7. **Sistema de gestión ágil institucionalizado:** Documentar y sistematizar las respuestas adaptativas exitosas para hacerlas replicables institucionalmente.
8. **Marco de apropiación como indicador de sostenibilidad:** Desarrollar indicadores de sostenibilidad basados en la internalización cultural, no solo en el monitoreo externo.

► Antecedentes del Proyecto SCORE Sao Pablo

Contexto y origen del proyecto

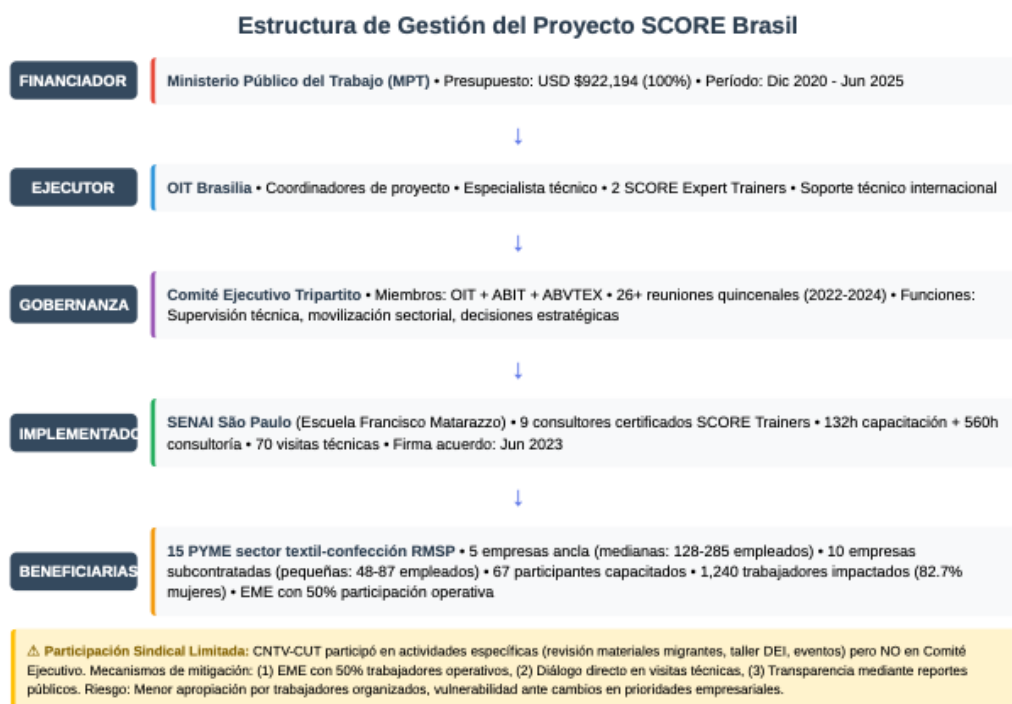
El proyecto "Mejora de la productividad y condiciones de trabajo en pequeñas y medianas empresas (PYME)", conocido como Proyecto SCORE Sao Pablo (SCORE SP), fue concebido como parte del programa global SCORE (Sustentando Empresas Competitivas y Responsables) de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Su implementación en Brasil se enmarca en la asociación estratégica entre la OIT y el Ministerio Público del Trabajo (MPT) para la promoción del trabajo decente en el país.

El proyecto inició formalmente el 1 de diciembre de 2020 con un presupuesto total de USD \$922,194, el cual fue financiado íntegramente por el MPT (Ministerio Público del Trabajo), con una fecha de finalización programada para el 31 de diciembre de 2025. La ejecución estuvo a cargo de la Oficina de la OIT en Brasilia, con una implementación operativa a través del SENAI (Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial) São Paulo (Escuela Francisco Matarazzo) y una supervisión estratégica por parte del Comité Ejecutivo conformado por ABIT (Asociación Brasileña de la Industria Textil y de Confección), ABVTEX (Asociación Brasileña del Comercio Textil) y la propia OIT.

Estructura de gestión del proyecto

La arquitectura institucional del proyecto se estructuró en cinco niveles jerárquicos claramente diferenciados. En el nivel superior, el MPT actuó como financiador, proveyendo los recursos económicos necesarios. La OIT Brasilia fungió como agencia ejecutora, con un equipo técnico que incluyó: a los coordinadores de proyecto, al especialista en políticas de empleo y mercado de trabajo, a dos SCORE Expert Trainers contratados externamente, y el respaldo técnico (backstopping) de la sede de la OIT en Ginebra. La Figura 1 presenta visualmente la arquitectura institucional descrita, mostrando la jerarquía de cinco niveles (Financiador; Ejecutor; Gobernanza; Implementador y Empresas Beneficiarias) con la indicación de los flujos de recursos, decisiones y supervisión técnica. El diagrama incluye además la nota sobre la participación sindical limitada y los mecanismos de mitigación implementados.

Figura 1. Organigrama de Gestión.



El Comité Ejecutivo tripartito constituyó una innovación crucial del diseño brasileño, la cual no estaba contemplada en el PRODOC original de 2020. Este órgano se reunió quincenalmente entre febrero de 2022 y noviembre de 2024

(26+ reuniones documentadas), cumpliendo funciones de: (i) orientación estratégica sobre las decisiones sectoriales, (ii) movilización de las empresas participantes, (iii) validación de las adaptaciones metodológicas, y (iv) facilitación de las alianzas con los actores relevantes del ecosistema textil-confección.

El SENAI São Paulo, específicamente la Escuela Francisco Matarazzo, asumió el rol de centro de entrenamiento e implementador operativo, aportando a 9 consultores especializados que fueron capacitados y certificados como SCORE Trainers. Estos consultores dedicaron 132 horas a su propia formación y 560 horas a la consultoría in-situ en las 15 PYME participantes, realizando 70 visitas técnicas de acompañamiento durante la fase de implementación..

En la base de la estructura se ubicaron las empresas beneficiarias, las cuales estaban organizadas en dos categorías: 4 empresas ancla (medianas, con 128-285 empleados cada una) y 11 empresas subcontratadas (pequeñas, con 48-87 empleados), totalizando 15 PYME del sector textil-confección de la Región Metropolitana de São Paulo (RMSP). Cada empresa conformó Equipos de Mejora Empresarial (EME) con una participación mínima del 50% de trabajadores operativos, totalizando 67 participantes capacitados directamente (23 supervisores y 44 trabajadores), con un impacto indirecto sobre 1,240 trabajadores (de los cuales el 82.7% fueron mujeres).

Participación Sindical: Diseño limitado y mecanismos de mitigación

El proyecto incorporó la participación sindical de manera limitada y acotada, principalmente a través de la Confederación Nacional de los Trabajadores del Vestuario (CNTV-CUT), cuyo involucramiento se concentró en actividades específicas como la revisión de los materiales didácticos para los trabajadores migrantes y la participación en los eventos de sensibilización sobre Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI). Esta participación restringida no fue una omisión, sino que respondió al diseño original del programa SCORE SP, el cual fue concebido por el Departamento de Empresas de la OIT con un enfoque orientado a las mejoras de productividad y condiciones de trabajo dentro de las empresas individuales, sin contemplar mecanismos formales de consulta sindical a nivel de las unidades productivas ni el involucramiento de las organizaciones sindicales en la gobernanza del proyecto.

Los riesgos identificados de esta limitación incluyen: (a) una menor apropiación de las transformaciones organizacionales por parte de los trabajadores organizados sindicalmente, lo que podría afectar la sostenibilidad de las mejoras si no son percibidas como conquistas legitimadas colectivamente; (b) una vulnerabilidad ante los cambios en las prioridades de los actores no gubernamentales que lideran el proyecto (ABIT, ABVTEX, SENAI), sin el contrapeso de la representación laboral organizada; y (c) una potencial desconexión entre las prácticas promovidas por SCORE y las agendas reivindicativas de los sindicatos del sector, especialmente en temas sensibles como la intensificación del trabajo, la definición de las metas de productividad y el balance entre la eficiencia operativa y las cargas laborales.

Sin embargo, el proyecto implementó tres mecanismos de mitigación parcial de estos riesgos: (a) La conformación de los Equipos de Mejora Empresarial (EME) con una participación mínima del 50% de trabajadores operativos, lo cual garantizó que las voces de la base productiva fueran incorporadas directamente en el diseño e implementación de los planes de mejora, aunque sin la mediación de las estructuras sindicales formales. Esta participación directa permitió que los trabajadores no sindicalizados de los talleres sin presencia sindical pudieran influir en las decisiones sobre la organización del trabajo, la comunicación interna y las condiciones laborales en sus propios lugares de trabajo. (b) Los espacios de diálogo directo con los trabajadores durante las visitas técnicas, en los cuales los consultores del SENAI sostuvieron conversaciones individuales y grupales con los operarios para validar las percepciones sobre los cambios implementados, identificar las resistencias culturales y ajustar los planes de mejora. Estas interacciones, las cuales fueron documentadas en los informes técnicos (14 de línea de base del Módulo 1 + 8 de línea de base del Módulo 2 + 42 de seguimiento), proporcionaron canales alternativos de expresión de las inquietudes laborales, aunque carecieron de la formalidad y del poder de negociación que caracteriza al diálogo social tripartito. (c) La transparencia mediante los reportes accesibles, con la elaboración de los informes de progreso anuales (2022, 2023, 2024) los cuales fueron compartidos públicamente, así como las presentaciones de resultados en los eventos sectoriales con la participación de la CNTV-CUT y de otros actores de la sociedad civil.

Esta arquitectura de participación limitada pero con compensaciones parciales refleja una tensión conceptual del programa SCORE: su origen empresarial (Departamento de Empresas de la OIT, Departamento de Normas Laborales) privilegia la eficiencia microeconómica y la voluntariedad empresarial, postergando la institucionalización del diálogo social en favor de los mecanismos consultivos informales al interior de cada firma. En el contexto brasileño, esta limitación fue especialmente significativa dado que el sector textil-confección de São Paulo enfrenta desafíos

históricos de sindicalización débil en los pequeños talleres de confección, una alta rotación de la mano de obra y una tercerización extensa que fragmenta la representación colectiva.

Objetivos de desarrollo y objetivos inmediatos

El objetivo de desarrollo del proyecto estableció que "las pequeñas y medianas empresas (PYME) en las cadenas de valor nacionales aumenten su productividad, mejoren las condiciones de trabajo y promuevan el trabajo decente". Este objetivo de nivel superior se operacionalizó a través de tres objetivos inmediatos interrelacionados.

Los tres objetivos inmediatos del proyecto se enfocan en asegurar la institucionalización, la implementación y la sensibilización: (1) incorporar el programa SCORE en los portafolios de servicios de los socios y de los centros de entrenamiento para fortalecer el desarrollo de las PYME; (2) capacitar a las empresas del sector textil-confección en la metodología SCORE para mejorar la cooperación en el lugar de trabajo y la conducta empresarial responsable; y (3) aumentar la conciencia de las organizaciones empresariales sobre las prácticas responsables a nivel local y nacional, promoviendo un entorno más sostenible y competitivo.

Estos objetivos reflejan la doble intencionalidad del programa SCORE: por un lado, construir una capacidad institucional sostenible en las organizaciones locales (SENAI) para la provisión continua de los servicios de asesoría empresarial; por otro, generar transformaciones concretas en las prácticas organizacionales de las PYMEs específicas, demostrando la viabilidad de complementar las ganancias de productividad con las mejoras en las condiciones laborales y la promoción de los principios del trabajo decente.

Teoría de cambio del proyecto

La lógica de intervención del proyecto se fundamenta en una teoría de cambio de cinco niveles que conecta causalmente los recursos invertidos con los impactos esperados en productividad y trabajo decente. Esta cadena lógica articula: los recursos, las actividades, los productos, los resultados y los impactos, con los supuestos críticos y los riesgos identificados en cada eslabón.

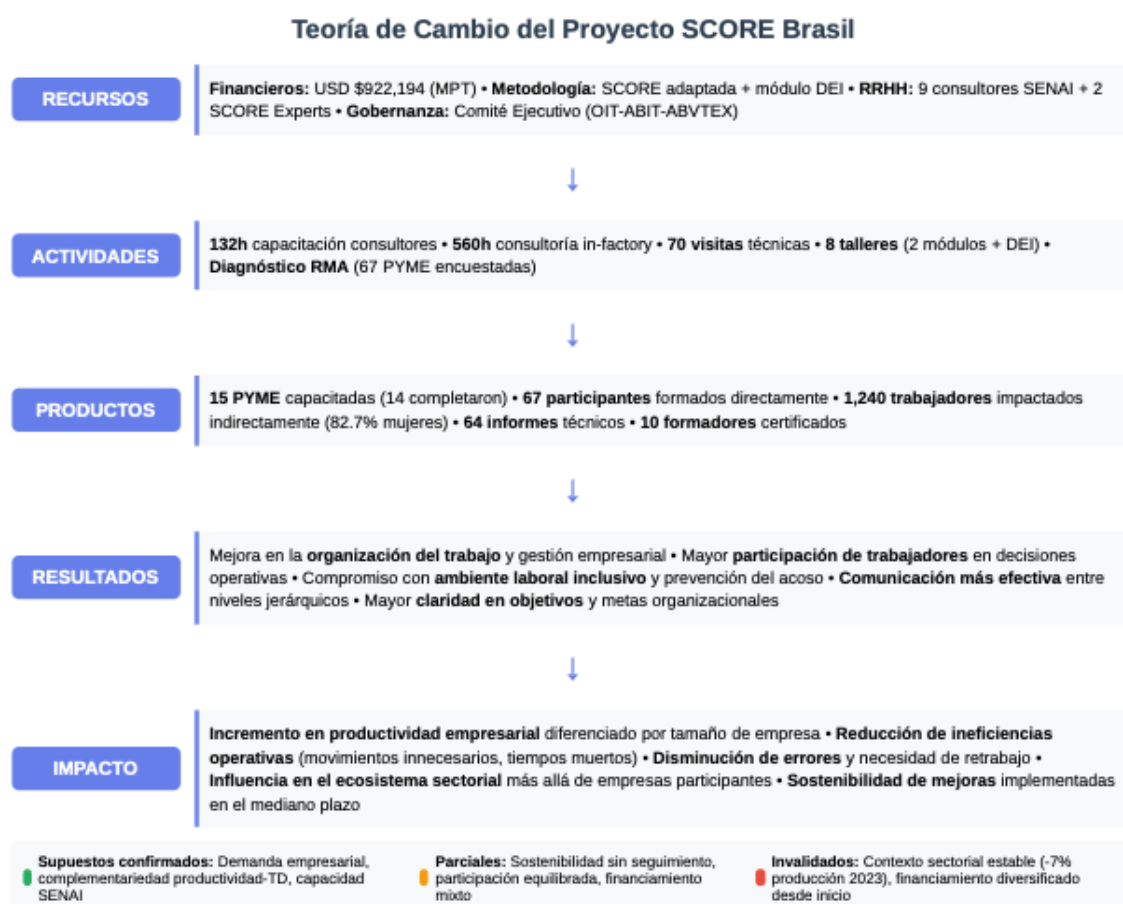
La teoría de cambio del proyecto opera simultáneamente en dos niveles complementarios. A nivel microeconómico, articula cómo la metodología SCORE SP transforma las prácticas organizacionales dentro de las PYMEs individuales mediante la capacitación de los equipos mixtos, la consultoría personalizada in-situ, y la apropiación de las herramientas para mejorar la productividad y las condiciones de trabajo. A nivel meso institucional, postula cómo la incorporación de SCORE SP en las organizaciones intermediarias (SENAI como proveedor de servicios, ABIT/ABVTEX como articuladores sectoriales) está asociada a una capacidad permanente para diseminar y escalar la metodología más allá de las empresas piloto, mediante la certificación de los consultores locales, la adaptación de los materiales al contexto brasileño, y la articulación con las redes empresariales preexistentes. La teoría de cambio general, visualizada en la Figura 2, integra ambos niveles reconociendo que el impacto sectorial agregado requiere tanto de las transformaciones microeconómicas exitosas en las empresas individuales como de la consolidación meso institucional de las capacidades locales para proveer los servicios SCORE SP de manera autónoma y sostenible, sin dependencia de un financiamiento externo continuo.

La Figura 2 presenta el diagrama completo de la teoría de cambio, articulando los cinco niveles de la cadena lógica (Recursos; Actividades; Productos; Resultados; Impacto) con la indicación de los supuestos críticos en cada eslabón, los riesgos identificados, y los mecanismos de verificación.

Nivel 1: Recursos e Insumos.

Los recursos movilizados incluyeron: (i) los recursos financieros por USD \$922,194 del MPT, los cuales fueron ejecutados al 100% durante el período 2020-2025; (ii) la metodología SCORE adaptada, la cual consistió en dos módulos centrales ("Cooperación en el Lugar de Trabajo" y "Conducta Empresarial Responsable") que fueron traducidos al portugués y complementados con un tercer módulo innovador sobre Diversidad, Equidad e Inclusión que fue desarrollado en articulación con el Proyecto PRIDE de la OIT; (iii) los recursos humanos especializados, incluyendo a los 9 consultores del SENAI certificados, a los 2 SCORE Expert Trainers internacionales, y al equipo técnico de la OIT; (iv) la gobernanza tripartita mediante el Comité Ejecutivo OIT-ABIT-ABVTEX; y (v) los materiales didácticos específicamente diseñados para el contexto de la industria de confección brasileña.

Figura 2. Diagrama de Teoría de Cambio.



Los supuestos de la teoría de cambio se confirman en este nivel con el financiamiento del MPT el cual fue sostenido sin interrupciones durante toda la ejecución; el compromiso institucional del SENAI el cual se materializó en la firma del acuerdo de implementación (junio 2023) y la posterior incorporación de SCORE a su portafolio; el apoyo estratégico de ABIT/ABVTEX el cual se tradujo en 26+ reuniones del Comité Ejecutivo; y la demanda empresarial efectiva con 14 de 15 PYME completando el programa (tasa de retención del 93%). Por otro lado, los riesgos están asociados a la dependencia financiera de una fuente única (MPT), lo cual limitó la capacidad de escalar el proyecto más allá de las 15 PYME iniciales y generó una vulnerabilidad ante los recortes presupuestarios; a la rotación de los coordinadores del proyecto de la OIT y del personal del SENAI durante la implementación; y al contexto sectorial adverso con una caída de -7.0% en la producción física del sector de confección durante 2023 y una reducción de -3.54% en el empleo formal.

Nivel 2: Actividades (Procesos Implementados).

Las actividades centrales ejecutadas fueron: (1) la capacitación de los consultores del SENAI, la cual totalizó 132 horas distribuidas en la formación teórica en aula (módulos 1 y 2) y la práctica in-situ supervisada por los SCORE Experts; (2) la consultoría in-situ intensiva, con 560 horas de asesoría directa en las plantas de las 15 PYME, incluyendo los diagnósticos de línea de base, el acompañamiento en la implementación de los planes de mejora y las evaluaciones de seguimiento; (3) las 70 visitas técnicas de monitoreo las cuales fueron realizadas entre junio y octubre de 2023; (4) los 8 talleres de capacitación (4 para consultores + 4 para trabajadores y gerentes de las empresas) los cuales cubrieron los dos módulos SCORE y el módulo complementario de DEI; y (5) el diagnóstico sectorial (Evaluación Rápida de Mercado, RMA, por sus siglas en inglés) el cual fue realizado por Società Consultoria entre abril y octubre de 2022, y que encuestó a 67 PYME, realizó 10 entrevistas con los actores estratégicos y ejecutó 4 visitas técnicas a las empresas piloto.

Los supuestos confirmados en este nivel implican la calidad metodológica adecuada de los materiales SCORE adaptados, la cual fue validada por la evaluación independiente TEWA225 que constató la pertinencia de los contenidos para el contexto brasileño; la receptividad empresarial con el 93% de las empresas completando todo el programa; y el apoyo gerencial el cual se materializó en la liberación de los trabajadores para los talleres y la facilitación del acceso a los consultores durante las visitas. Los riesgos del nivel 2 tienen que ver con la elección de un período de implementación coincidente con los picos estacionales del calendario de producción de las empresas participantes (julio-agosto 2023), lo cual requirió la flexibilización de las fechas en las visitas y la ampliación de las ventanas de disponibilidad, lo cual fue solucionado mediante el contacto frecuente OIT-SENAI-empresas. Otro riesgo reportado está relacionado con las resistencias culturales a los cambios en las prácticas arraigadas (especialmente en las empresas con gestión familiar tradicional), lo cual implicó una estrategia gradual de implementación y de construcción de confianza.

Nivel 3: Productos.

Los productos elaborados fueron: (1) las 15 PYME capacitadas (14 completaron todo el programa, mientras que 1 desertó en la fase intermedia), las cuales estaban diferenciadas en 4 empresas ancla (medianas) y 11 empresas subcontratadas (pequeñas); (2) los 67 participantes formados directamente en la metodología SCORE completa (23 supervisores/gerentes + 44 trabajadores operativos), lo cual correspondió al 100% de la meta ajustada del PRODOC 2022; (3) los 64 informes técnicos elaborados por los consultores del SENAI (14 de línea de base del módulo 1 + 8 de línea de base del módulo 2 + 42 de seguimiento durante la implementación de las mejoras); (4) los 1,240 trabajadores impactados indirectamente, es decir, los empleados de las 15 PYME que experimentaron los efectos de las transformaciones organizacionales sin haber participado directamente en los talleres de capacitación (de los cuales el 83% fueron mujeres); y (5) los 11 formadores SCORE certificados: 9 consultores del SENAI recién certificados más 2 SCORE Expert preexistente, conformando así un equipo técnico permanente en Brasil.

El compromiso empresarial con el programa de 6 meses fue sostenido, lo cual se evidencia a través de la alta tasa de retención (93%); y la participación de los trabajadores en los EME (Equipos de Mejoramiento Empresarial) con un promedio de 50% de representación operativa, cumpliendo así la meta establecida. Sin embargo, la implementación sostenida de los planes de mejora post-programa presenta evidencia mixta: la encuesta TEWA225 a 12 meses post-finalización reporta que el 82% de las empresas mantienen al menos 3 de las 5 prácticas implementadas, pero el 18% revirtieron a las prácticas anteriores por la falta de seguimiento externo o por los cambios en el liderazgo gerencial. Dentro de los riesgos del nivel 3 se encuentran (1) la desertión de 1 empresa antes de completar el programa (una empresa subcontratada pequeña que enfrentó una crisis financiera y un cierre temporal) y (2) la falta de un seguimiento institucionalizado post-programa, lo cual dejó vacíos en el monitoreo de la sostenibilidad para los cambios más allá de los 12 meses.

Nivel 4: Resultados Intermedios en Cultura Organizacional.

Este nivel corresponde a los cambios esperados en las prácticas organizacionales y el clima laboral de las empresas participantes. El proyecto busca generar transformaciones en cinco dimensiones fundamentales: (1) las mejoras en la organización del trabajo y la gestión empresarial; (2) el fortalecimiento de la participación de los trabajadores en las decisiones operativas; (3) el establecimiento de los compromisos con un ambiente laboral inclusivo y la prevención del acoso; (4) las mejoras en la comunicación entre los niveles jerárquicos; y (5) una mayor claridad en los objetivos y las metas organizacionales. La verificación de estos cambios se realizaría mediante una encuesta independiente aplicada a los trabajadores y los gerentes en el período post-finalización del programa.

Los supuestos en este nivel tienen que ver con la sostenibilidad de los cambios sin un seguimiento externo. De igual manera, la transformación de la cultura organizacional depende de manera crítica del cambio en las estructuras de poder y decisión empresarial. La evidencia presentada en la sección de hallazgos sugiere que el proyecto logró mejorar las prácticas de comunicación y la participación consultiva, pero no alteró fundamentalmente la jerarquía decisional ni empoderó a los trabajadores para influir en las decisiones estratégicas (inversiones, contrataciones, distribución de beneficios). El diálogo promovido por SCORE SP se mantuvo en el nivel operativo-táctico, sin escalar hacia la gobernanza corporativa.

El riesgo identificado en el nivel 4 es el retorno a las prácticas anteriores sin un refuerzo continuo. Por ejemplo, algunas mejoras como los tableros visuales, los materiales de comunicación y la capacitación continua requieren una renovación periódica que podría no materializarse sin la presión externa.

Nivel 5: Impacto: Transformaciones en Productividad, Condiciones de Trabajo y Escalabilidad.

Este nivel corresponde a las transformaciones esperadas en el desempeño productivo, la calidad del ambiente laboral y el alcance del modelo más allá de las empresas directamente intervenidas. El proyecto espera contribuir a: (1) los incrementos diferenciados en la productividad empresarial según el tamaño de la empresa; (2) la reducción de las ineficiencias operativas tales como los movimientos innecesarios, los tiempos muertos y los errores que requieren retrabajo; (3) la influencia en el ecosistema sectorial más allá de las empresas participantes directas; y (4) la sostenibilidad de las mejoras implementadas en el mediano plazo. La verificación de estos impactos se documenta en la sección de Hallazgos-Eficacia del presente informe, donde se presentan los resultados obtenidos y la metodología de medición empleada.

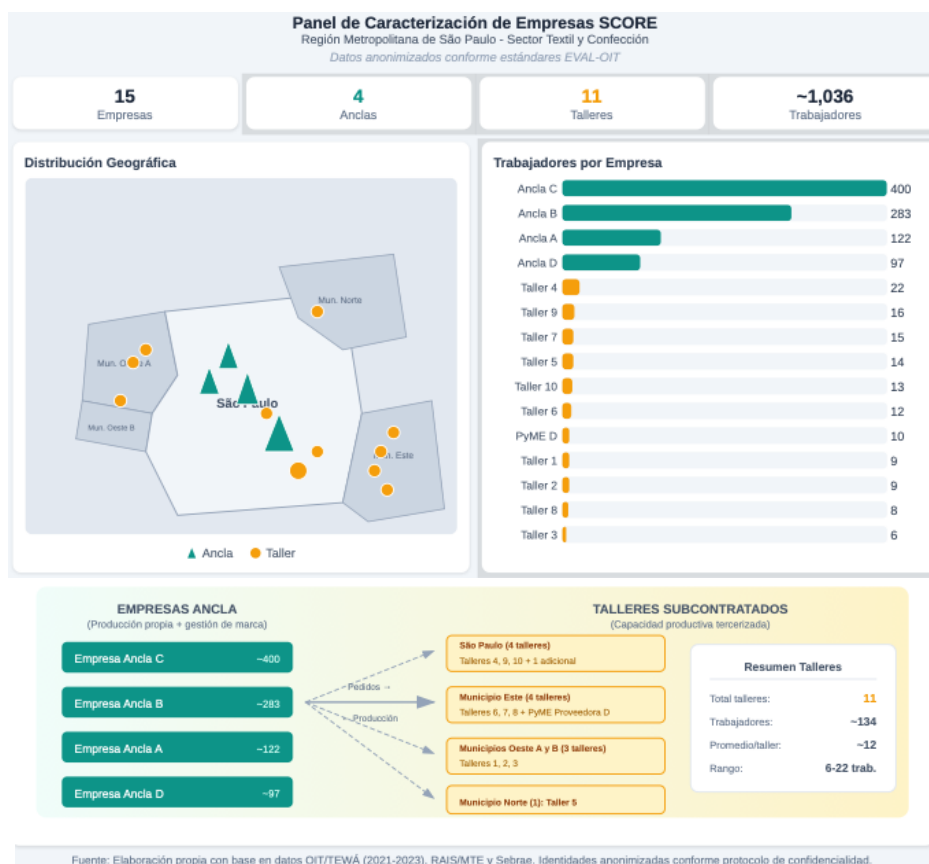
El supuesto central del nivel 5 refiere a la complementariedad entre la productividad y el trabajo decente, cuya validación empírica se analiza en la sección de hallazgos. Sin embargo, algunos supuestos realizados no se confirman, tales como la existencia de un contexto sectorial estable (durante 2023 la producción física del sector de textiles y confecciones así como el empleo experimentaron caídas del 7% y del 4%, respectivamente) y el hecho de que la existencia de múltiples fuentes de financiamiento para alcanzar la escalabilidad fue limitada por la dependencia casi total del MPT como financiador único (100% del presupuesto).

Los resultados presentados en la sección de hallazgos relacionados con el nivel 5 de impacto ocurren en un contexto de múltiples intervenciones simultáneas (varias empresas participaban también en Brasil Más Productivo, en los programas del SEBRAE y en consultoría privada independiente), lo cual dificulta la medición del efecto neto de SCORE SP sin una metodología experimental con un grupo de control. Por lo anterior, la evaluación establece las asociaciones y las contribuciones de la participación en SCORE SP sobre un ecosistema de fortalecimiento de las capacidades empresariales que se encuentra en funcionamiento durante el período de implementación del proyecto. De igual manera, las 15 empresas representan una fracción minúscula del universo de las PYME del sector textil-confección en la RMSP (estimado en miles de unidades); incluso con un efecto multiplicador sobre las empresas adicionales, el alcance sectorial permanece marginal. La escalabilidad requeriría un financiamiento sostenido que no está asegurado post-MPT.

Universo de Pymes y Localización geográfica.

El programa SCORE SP en la Región Metropolitana de São Paulo abarca a 15 empresas del sector textil y confección con una marcada diferenciación territorial y funcional. Las cuatro empresas ancla —con aproximadamente 902 trabajadores en conjunto (rango de 97 a 400 empleados cada una)— se concentran exclusivamente en el municipio de São Paulo, donde mantienen una capacidad productiva propia y una gestión directa de la marca. En contraste, los 11 talleres subcontratados —que suman cerca de 134 trabajadores (promedio de 12 por unidad, rango de 6 a 22)— presentan una dispersión periférica hacia los municipios del este (4 talleres), del oeste (3 talleres), del norte (1 taller) y solo 4 en São Paulo capital. Esta distribución espacial refleja la estructura de la cadena productiva: las anclas, las cuales están localizadas en el núcleo metropolitano, externalizan parte de su producción hacia los talleres de menor escala que están ubicados en la periferia, estableciendo así relaciones de subcontratación donde los pedidos fluyen desde las anclas hacia los talleres y la producción terminada retorna al centro, configurando una dependencia económica y productiva característica del sector de confección en Brasil. La Figura 3 presenta la localización gráfica del universo de las PYMEs en SCORE SP.

Figura 3. Localización geográfica PYMES



Metodología de Medición y Verificación de Resultados

El proyecto estableció un sistema de medición y seguimiento el cual fue estructurado en tres componentes principales para documentar los cambios en la productividad y las condiciones de trabajo:

Sistema de Informes Técnicos del SENAI: Los nueve consultores certificados del SENAI elaboraron 64 informes técnicos especializados durante la implementación: 14 informes de línea de base del módulo 1 (Cooperación en el Lugar de Trabajo), 8 informes de línea de base del módulo 2 (Empresas Responsables + DEI), y 42 informes de seguimiento durante la implementación de los planes de mejora (Informe de Progreso 2023). Estos informes documentaron las observaciones in-situ durante las 560 horas de consultoría y las 70 visitas técnicas las cuales fueron realizadas entre junio y octubre de 2023, registrando las transformaciones en la organización del trabajo, la comunicación interna, la gestión de los recursos humanos y las prácticas de conducta empresarial responsable.

Medición de la Productividad: Los consultores del SENAI midieron los indicadores de eficiencia operativa mediante la comparación entre la línea de base (junio 2023) y la línea de seguimiento (octubre 2023). Los indicadores incluyeron: la eficiencia de la línea de producción, los movimientos innecesarios durante los procesos productivos, las tasas de retrabajo por defectos de calidad, y los tiempos de ciclo de producción¹. Las mediciones se realizaron mediante la observación directa en la planta, el cronometraje de las operaciones, el registro de los defectos, y las entrevistas con los supervisores y los trabajadores operativos. Esta metodología permitió cuantificar las mejoras atribuibles a las prácticas SCORE implementadas (la reorganización de los puestos de trabajo, la estandarización de los procesos, la comunicación visual, y las reuniones breves de equipo).

¹ La sección de hallazgos presenta definición de los indicadores, unidades de medición, fuentes, supuestos y limitaciones.

Evaluación Independiente de Cultura Organizacional: El proyecto contrató a la consultoría independiente TEWA225 para realizar una evaluación cualitativa y cuantitativa de las transformaciones organizacionales 3-6 meses post-finalización del programa (segundo semestre de 2023 - primer semestre de 2024). La evaluación empleó una encuesta estructurada la cual fue aplicada a los trabajadores operativos, los supervisores y los gerentes de las 14 empresas que completaron el programa, y la cual fue complementada con entrevistas semiestructuradas y con la observación en la planta. Los instrumentos midieron las percepciones sobre: la organización general del negocio, la calidad de la comunicación diaria entre la gestión y los trabajadores, la participación efectiva de los trabajadores en las decisiones operativas, la definición de las metas de producción, la armonía en las relaciones laborales, y el compromiso empresarial con la prevención del acoso y la discriminación. Esta evaluación independiente proporcionó una triangulación metodológica para validar los hallazgos reportados por los consultores del SENAI.

Verificación de Sostenibilidad: La encuesta TEWA225 incluyó un seguimiento a 12 meses post-finalización para documentar la permanencia de las prácticas implementadas, identificando qué empresas mantuvieron al menos tres de las cinco prácticas centrales de SCORE SP sin un soporte externo continuo, y qué factores organizacionales (los cambios en el liderazgo gerencial, la rotación del personal capacitado, las presiones de producción) afectaron la sostenibilidad de las mejoras.

Los resultados específicos obtenidos mediante estas metodologías se presentan y analizan en la sección de Hallazgos-Eficacia del presente informe de evaluación.

Selección Sectorial y Criterios de Elegibilidad de Empresas.

La decisión de focalizar el proyecto en el sector textil-confección de la Región Metropolitana de São Paulo (RMSP) fue el resultado de un proceso deliberativo del Comité Ejecutivo entre diciembre de 2021 y febrero de 2022, el cual fue fundamentado en tres criterios estratégicos: (1) la relevancia económica y social del sector², (2) el diagnóstico de los cuellos de botella en la productividad y el trabajo decente³ y (3) la presencia de los actores estratégicos⁴.

Criterio de elegibilidad.

El proyecto estableció los criterios de elegibilidad diferenciados para dos categorías de empresas: (1) las empresas ancla y (2) las empresas subcontratadas por las empresas ancla. Los criterios de elegibilidad de las empresas ancla incluyen los siguientes: (a) las relaciones formales con los subcontratistas (mínimo dos empresas proveedoras), (b) la disposición gerencial explícita de participar en el programa, (c) la formalización plena (registro CNPJ, cumplimiento básico de las obligaciones laborales), (d) la localización en la región metropolitana de São Paulo (RMSP) o en los municipios limítrofes, y (e) la recomendación de ABIT o ABVTEX basada en la trayectoria empresarial. Para las empresas subcontratadas, los criterios de elegibilidad incluyeron los siguientes: (a) la vinculación contractual con una empresa ancla participante, (b) la formalización mínima (registro CNPJ activo), (c) la disposición gerencial de participar, (d) la localización en la RMSP o en los municipios limítrofes, y (e) el hecho de no estar necesariamente afiliadas a ABIT ni a ABVTEX.

El proceso de identificación de las 4 empresas ancla siguió una ruta en tres etapas: (i) la nominación por ABIT/ABVTEX basada en el conocimiento sectorial, identificando a las empresas con apertura a la innovación gerencial, con una trayectoria de cumplimiento de los estándares laborales básicos y con relaciones estables con los subcontratistas;

² El sector textil-confección brasileño emplea aproximadamente 1.5 millones de trabajadores directos, con alta concentración de mano de obra femenina (70% en confección), presencia significativa de PYME (95% de las empresas del sector) y cadenas de suministro complejas que involucran múltiples niveles de tercerización. São Paulo concentra 30-35% de la producción nacional, con la RMSP como epicentro de confección de vestuario.

³ El diagnóstico sectorial RMA (Società Consultoria, abril-octubre 2022) identificó desafíos simultáneos: baja productividad relativa (20-30% inferior a benchmarks internacionales en segmentos similares), altas tasas de informalidad (50-60% de talleres de confección operan sin registro formal completo), deficiencias en gestión de recursos humanos (rotación anual de 40-60% en empresas pequeñas), lagunas en conducta empresarial responsable (especialmente en no-discriminación, igualdad de género y jornadas dignas), y complementariedad entre eficiencia operativa y condiciones laborales desaprovechada (empresas con mejor clima organizacional no necesariamente presentaban mejor desempeño productivo, revelando gestión desarticulada).

⁴ ABIT y ABVTEX concentran capacidad de movilización empresarial significativa, con programas sectoriales preexistentes (Programa ABVTEX de debida diligencia en cadenas de suministro) que proporcionaron base institucional para el proyecto. El SENAI São Paulo posee infraestructura técnica sólida y tradición de consultoría en manufactura esbelta, aunque con déficit en dimensiones de trabajo decente que SCORE podría complementar.

(ii) las visitas del consultor RMA (Società) para la validación de las condiciones mínimas, incluyendo las entrevistas con la gerencia y la observación de la planta para confirmar la viabilidad operativa de implementar SCORE SP; (iii) la aprobación por parte del Comité Ejecutivo, considerando la diversidad de los subsectores (camisetas, pantalones, ropa deportiva, ropa íntima), los tamaños (dentro de la categoría "mediana") y los modelos de negocio (producción propia vs. confección por encargo). Cada empresa ancla seleccionada identificó a 2 subcontratistas de su propia cadena de suministro, totalizando 11 empresas pequeñas. Esta estrategia de "ancla + satélites" permitió abordar las dinámicas de la cadena productiva más allá de las empresas aisladas, explorando el potencial de la coordinación vertical en la implementación de las mejoras y la transmisión de las prácticas entre las empresas vinculadas comercialmente.

Cronología del proyecto: fases, hitos, problemas y soluciones.

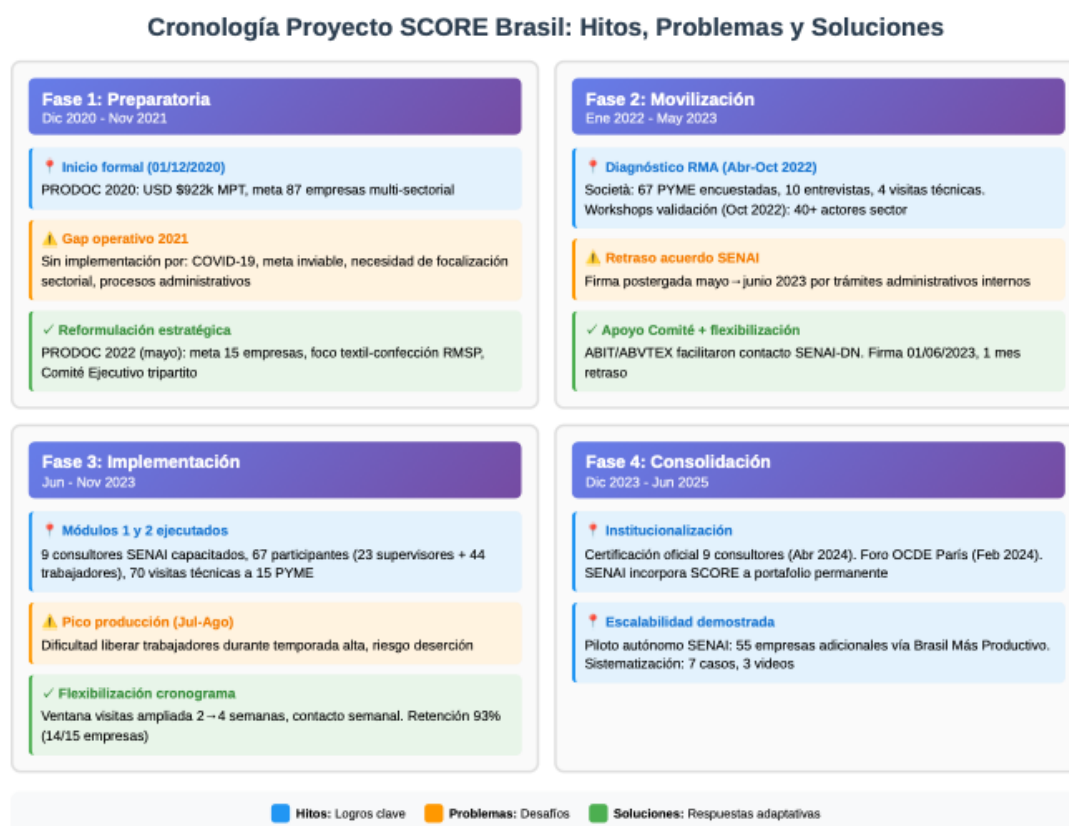
La implementación del Proyecto SCORE SP transcurrió a lo largo de cuatro fases diferenciadas entre diciembre de 2020 y diciembre de 2025, cada una con sus características, desafíos y logros específicos. La Figura 4 presenta un diagrama que visualiza las cuatro fases diferenciadas del proyecto (Preparatoria, Movilización y Diagnóstico, Implementación, Consolidación y Diseminación) con la indicación de los hitos clave, los problemas enfrentados, las soluciones implementadas y los factores contextuales relevantes por período. El diagrama permite observar la transición del diseño original 2020 al modelo focalizado 2022, los tiempos de negociación institucional, los períodos de ejecución intensiva, y las actividades de sistematización y escalamiento.

Fase 1: Preparatoria (Diciembre 2020 - Noviembre 2021)

El proyecto inició en diciembre de 2020 con el PRODOC original, que establecía una meta ambiciosa de 87 empresas, un enfoque multi-sectorial y la ausencia de un Comité Ejecutivo, pero durante 2021 no se realizaron actividades operativas debido a una reformulación estratégica profunda. Esta revisión respondió a cinco factores: (1) las restricciones sanitarias que imposibilitaron la metodología presencial SCORE y que descartaron las opciones híbridas (por la pandemia de COVID-19); (2) la inviabilidad del diseño original por un presupuesto insuficiente, (3) la falta de expertos y la complejidad del contexto brasileño; (4) la necesidad de una focalización sectorial para evitar la dispersión y fortalecer las alianzas; los procesos administrativos para ajustar los términos y las contrapartidas con el SENAI; y (5) la creación de un Comité Ejecutivo para garantizar la legitimidad, la movilización empresarial y la adaptación metodológica.

Como resultado de lo anterior, en mayo de 2022 se firmó el PRODOC revisado, que redujo la meta a 30 empresas (posteriormente 15), priorizó el sector textil-confección en São Paulo, incorporó al Comité Ejecutivo tripartito, extendió el plazo a 54 meses y mantuvo el presupuesto original. El hito decisivo ocurrió en diciembre de 2021, cuando el Comité aprobó la focalización sectorial, lo que permitió iniciar las actividades coherentes con el nuevo diseño, como los diagnósticos, la selección del SENAI y el reclutamiento de las empresas, consolidando un modelo adaptado a las condiciones locales y orientado a un impacto profundo más que a la cobertura.

Figura 4. Línea de tiempo del proyecto SCORE SP.



Fase 2: Movilización y Diagnóstico (Enero 2022 - Mayo 2023)

El primer hito clave fue la creación del Comité Ejecutivo en febrero de 2022, el cual estableció una estructura de gobernanza participativa con los roles definidos: la OIT asumió la coordinación técnica, ABIT y ABVTEX se encargaron de la movilización empresarial y la validación sectorial, y se acordó una dinámica de reuniones quincenales para revisar los avances, aprobar las decisiones estratégicas y resolver los problemas emergentes. Esta instancia se convirtió en el eje articulador del proyecto, garantizando la legitimidad y la capacidad de respuesta frente a los desafíos operativos.

Entre abril y octubre de 2022 se desarrolló el diagnóstico RMA, el cual fue realizado por Società Consultoria, y que incluyó la revisión bibliográfica, las encuestas a 67 PYME, las entrevistas con los actores estratégicos y las visitas técnicas a las empresas representativas. Los hallazgos se validaron en un taller sectorial con más de 40 actores, donde se definieron los módulos SCORE SP prioritarios y se ajustaron los criterios de selección de las empresas. Paralelamente, se realizó un workshop con el SENAI para presentar la metodología, identificar las sinergias con la consultoría y mapear a los consultores interesados en certificarse, fortaleciendo así la base técnica para la implementación.

El principal problema surgió con el retraso en la firma del acuerdo con el SENAI, la cual estaba prevista para mayo de 2023 pero fue concretada en junio del mismo año por los trámites internos y las negociaciones contractuales. La solución combinó las gestiones del Comité Ejecutivo, que facilitó los contactos con SENAI-DN para acelerar las aprobaciones, y los ajustes presupuestarios por parte de la OIT, aceptando que el SENAI mantuviera los derechos de uso institucional sobre los materiales adaptados sin un cofinanciamiento monetario. Gracias a estas medidas, la firma se logró con solo un mes de retraso, permitiendo iniciar la capacitación de los consultores y mantener la coherencia del cronograma operativo.

Fase 3: Implementación (Junio 2023 - Noviembre 2023)

La fase de ejecución intensiva comenzó en junio de 2023 con la capacitación de los consultores en el Módulo 1, la cual fue realizada en el SENAI Francisco Matarazzo. Durante dos días, los nueve consultores recibieron la formación

sobre los fundamentos SCORE, el diagnóstico participativo y las herramientas para mejorar la cooperación en el lugar de trabajo. Este hito marcó el inicio operativo del proyecto, asegurando que los consultores contaran con las competencias técnicas para acompañar a las empresas.

Posteriormente, entre junio y agosto de 2023, se desarrollaron los talleres para las empresas y las visitas técnicas del Módulo 1. Tres talleres reunieron a 67 participantes de 15 empresas para identificar los problemas de comunicación y diseñar los planes de mejora. Paralelamente, se realizaron alrededor de 70 visitas técnicas para implementar las herramientas como las reuniones breves y la reorganización de los espacios, consolidando así la aplicación práctica de la metodología SCORE SP. Durante esta etapa surgió un problema crítico: el pico de producción en julio-agosto dificultó la liberación de los trabajadores para las reuniones y las consultorías, generando retrasos y el riesgo de deserción. La solución fue flexibilizar el cronograma, ampliando la ventana de las visitas y estableciendo un contacto semanal con las empresas para ajustar las agendas y resolver los obstáculos. Esta estrategia permitió que todas las empresas completaran el Módulo 1, aunque con un retraso moderado.

En agosto se avanzó hacia el Módulo 2, el cual está centrado en la Conducta Empresarial Responsable y en la Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI). Los consultores participaron en un taller especializado articulado con el Proyecto PRIDE de la OIT, y las empresas recibieron la formación sobre la prevención del acoso, la igualdad salarial y las prácticas inclusivas. Las visitas técnicas posteriores acompañaron la implementación de los protocolos, las políticas y las campañas internas, cerrando la consultoría intensiva en octubre de 2023.

Finalmente, en noviembre se realizó el evento de cierre en el SENAI, con más de 100 asistentes, donde se certificó a los participantes y se presentaron los resultados preliminares. Además, se llevaron a cabo las acciones de diseminación en los eventos sectoriales como el Congreso Internacional de ABIT y la Brasil Eco Fashion Week, posicionando así al proyecto como referencia en productividad y trabajo decente en el sector textil-confección.

Fase 4: Consolidación y Diseminación (Diciembre 2023 - Junio 2025)

En 2024, el proyecto SCORE SP alcanzó los hitos estratégicos que consolidaron su posicionamiento internacional y su sostenibilidad institucional. En febrero, fue seleccionado para organizar un evento paralelo en el Foro de la OCDE sobre Devida Diligencia en París, donde se presentó el enfoque integrado de productividad y trabajo decente. En abril, los nueve consultores del SENAI recibieron la certificación oficial como SCORE Trainers por parte de la OIT global, habilitándolos para replicar la metodología de manera autónoma. Además, el SENAI implementó un piloto en 55 empresas textiles dentro del programa federal Brasil Más Productivo, demostrando así su capacidad de escalamiento y la alta demanda empresarial.

Durante el mismo año, se avanzó en la sistematización del proyecto mediante la contratación de TEWA225 para producir los estudios de caso, los videos documentales y una guía de buenas prácticas, junto con un informe de lecciones aprendidas. Paralelamente, el Consejo Directivo del SENAI-SP aprobó la incorporación formal de SCORE SP a su portafolio institucional, asignando a los consultores certificados como equipo permanente y estableciendo las tarifas de mercado para garantizar el autofinanciamiento parcial. En noviembre, el Comité Ejecutivo celebró su última reunión, evaluando los resultados y definiendo las oportunidades para una segunda fase, con el compromiso de ABIT y ABVTEX de continuar promoviendo SCORE en los eventos sectoriales.

Estos avances se dieron en un contexto desafiante: la pandemia de COVID-19 (2020-2021) retrasó las actividades presenciales; las elecciones de 2022; la crisis del sector textil en 2023, con la caída de la producción y del empleo, la cual redujo la disposición empresarial para invertir en las mejoras organizacionales; y la competencia de las importaciones vía e-commerce que presionó los márgenes, mientras que el debate sobre la tributación de las importaciones absorbió los recursos de las asociaciones empresariales.

Análisis Sistemático de Supuestos: Verificación Empírica y Respuestas Adaptativas.

Los supuestos confirmados —la demanda empresarial por SCORE, la complementariedad entre la productividad y el trabajo decente, y la capacidad institucional del SENAI— fueron claves para el éxito microeconómico del proyecto. La alta retención (93%), la satisfacción empresarial y la implementación autónoma por parte del SENAI demostraron que la metodología respondía a las necesidades reales y que podía integrarse en la oferta institucional. Esto permitió

concentrar los esfuerzos en la calidad de la ejecución y posicionar a SCORE SP como una herramienta estratégica, logrando así mejoras significativas en la productividad y la cultura organizacional en las empresas participantes.

Por otro lado, algunos supuestos se confirmaron parcialmente, como la sostenibilidad de los cambios sin un seguimiento externo y la participación equilibrada de los actores sociales. Aunque el 82% de las empresas mantuvo las prácticas SCORE SP a 12 meses, se evidenció la dependencia de los líderes clave y la necesidad de un refuerzo periódico. Asimismo, la participación sindical fue limitada, lo cual redujo el potencial transformador sistémico y dejó las mejoras confinadas al voluntarismo empresarial. Estos hallazgos indican que las futuras fases deben incorporar los mecanismos de seguimiento estructurado y las estrategias para fortalecer el diálogo social tripartito.

Finalmente, algunos supuestos críticos fueron invalidados: la estabilidad del contexto sectorial y la diversificación del financiamiento. La crisis textil de 2023, con la caída de la producción y del empleo, generó resistencia empresarial y deserción, mientras que la dependencia del MPT como única fuente financiera impidió la escalabilidad. Aunque se implementaron las respuestas adaptativas —el reposicionamiento de SCORE SP como una herramienta anticrisis y la articulación con los programas públicos—, la falta de un modelo financiero sostenible y la vulnerabilidad ante los choques externos limitaron el impacto macroeconómico. Estos factores revelan la necesidad de diseñar SCORE SP con una mayor resiliencia ante las crisis y con estrategias explícitas de cofinanciamiento desde su concepción.

► Análisis de contexto

El presente análisis del contexto sectorial tiene como objetivo identificar y evaluar los factores macro-ambientales que impactaron a las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) del sector textil brasileño durante el período 2022-2024, proporcionando una base empírica para comprender el alcance del proyecto SCORE SP en términos del logro de los objetivos planteados. Las fuentes utilizadas corresponden a la revisión documental del PRODOC del proyecto, a los informes de progreso, al informe de evaluación independiente el cual fue realizado por TEWA225, y a las entrevistas con los consultores expertos y los actores clave. La herramienta estratégica PESTEL (factores de entorno Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico/Ambiental y Legal) busca mapear las oportunidades y las amenazas del entorno externo que condicionan la supervivencia y la competitividad de las PyMEs textiles. El análisis se centra específicamente en comprender cómo la convergencia de los múltiples factores adversos influyó en el desempeño del sector, afectando los resultados del programa. La estimación detallada de las dimensiones PESTEL y la metodología de cálculo se presentan en el Anexo 1 del documento de anexos de la evaluación, donde cada factor identificado fue clasificado según su nivel de impacto: CRÍTICO (amenaza existencial), ALTO (impacto operacional significativo), MEDIO (impacto moderado) o POSITIVO (factor favorable).

Articulación entre el análisis PESTEL y los criterios evaluativos.

El análisis PESTEL se presenta como un marco integrador para evaluar la relevancia, la eficacia y la sostenibilidad del proyecto SCORE SP, vinculando los factores contextuales con las decisiones estratégicas. En términos de relevancia, el diseño respondió a las amenazas reales: la brecha de género justificó el módulo DEI (Diversidad, Equidad e Inclusión), la presión del e-commerce asiático validó la estrategia de trabajo en las cadenas productivas, y la debilidad institucional motivó la alianza con el SENAI. Respecto a la eficacia, los resultados deben interpretarse frente a un contexto adverso (con un 82% de intensidad negativa), donde las mejoras como el aumento del 74% en el compromiso contra la discriminación son significativas a pesar de la crisis sectorial y de las brechas tecnológicas. Finalmente, la sostenibilidad se fortaleció mediante la certificación de los consultores del SENAI y la alineación de las prácticas SCORE con las exigencias ESG (Environmental, Social and Governance), lo que incrementa su permanencia frente a las presiones económicas y regulatorias.

Vínculos entre los factores PESTEL y los criterios evaluativos.

Los factores PESTEL condicionaron el diseño, la implementación y los resultados del proyecto SCORE SP. El diseño respondió estratégicamente a los desafíos contextuales, incorporando el módulo DEI, las alianzas con el SENAI y el trabajo con las empresas ancla para enfrentar las brechas de género, la informalidad y la ausencia de una política industrial. La implementación se vio afectada por las presiones económicas, tecnológicas y políticas que generaron las dificultades operativas, no por las fallas de gestión, sino por un entorno adverso. Finalmente, los resultados deben interpretarse como logros relevantes frente a una trayectoria probable de deterioro: las mejoras en el compromiso contra la discriminación, la creación de las redes colaborativas y la certificación de las capacidades del SENAI, las cuales compensaron la falta de respaldo estatal y la crisis sectorial, reforzando la sostenibilidad mediante el anclaje institucional.

Narrativa evaluativa robusta y alineada con los estándares de la OIT.

La integración del análisis PESTEL con los criterios de relevancia, eficacia y sostenibilidad fortaleció la evaluación del proyecto al convertirla en un análisis coherente y alineado con los estándares de la OIT. Esta metodología permitió fundamentar cada juicio evaluativo en la evidencia contextual cuantificada, evitando las interpretaciones aisladas y explicando por qué los resultados ocurrieron bajo las condiciones específicas. Además, estableció una secuencia lógica clara que conecta los factores contextuales con el diseño, la implementación y la proyección de sostenibilidad, eliminando las críticas basadas en las expectativas irreales. La alineación con los principios de utilidad, credibilidad, imparcialidad y relevancia para las políticas transformó la evaluación en un instrumento estratégico de aprendizaje y mejora programática, el cual es capaz de orientar las decisiones sobre el escalamiento y la replicación en los contextos comparables.

Dimensión Política

La dimensión política emerge como la segunda más crítica con un 90% de intensidad negativa, lo cual revela una crisis de gobernanza estructural en el período analizado. La ausencia de una política industrial sectorial específica representó el factor más crítico, dejando a las PyMEs sin las herramientas para enfrentar la competencia global. El gobierno sin mayoría parlamentaria entre 2022-2024 paralizó las reformas estructurales necesarias, mientras que el déficit del 50% en los auditores fiscalizadores debilitó masivamente la capacidad del Estado para combatir la informalidad y la competencia desleal. Cabe señalar que en 2025, el cual es posterior al período de análisis del proyecto, el Gobierno Federal anunció un concurso público para la contratación de 900 Inspectores de Trabajo, lo que representaría una mejora significativa en la capacidad fiscalizadora del Estado si estos puestos son efectivamente ocupados y los auditores son desplegados⁵. Sin embargo, este desarrollo no estuvo disponible durante la implementación de SCORE SP (2022-2024), período en el cual la debilidad institucional señalada condicionó directamente el entorno operativo del proyecto y limitó las posibilidades de escalamiento mediante la política pública. La fragmentación de las políticas públicas, con las iniciativas descoordinadas entre los diferentes niveles de gobierno, amplificó la ineffectividad de las intervenciones estatales, convirtiendo a la debilidad política en el amplificador de todos los demás factores adversos del entorno.

Dimensión Económica

La dimensión económica registró el impacto más devastador con un 95% de intensidad negativa, la cual fue impulsada por dos factores críticos convergentes. El e-commerce asiático capturó el 40% del mercado textil brasileño entre 2022-2024, desplazando masivamente a los productores locales mediante una competencia basada en los precios que las PyMEs no podían igualar. La informalidad del 39% en el sector creó una competencia desleal sistemática que erosionó los márgenes y precarizó las condiciones laborales. La inflación de los costos del 15-20% en los insumos y la energía comprimió aún más la rentabilidad, mientras que el crecimiento del PIB del 3% benefició principalmente a las grandes empresas y no se transmitió al tejido de las PyMEs. Esta combinación explicó la caída del 4% en el empleo sectorial textil, la cual contrastó con el crecimiento del 3% del empleo en la economía general, lo cual evidencia una exclusión sistemática del sector respecto de la dinámica económica positiva.

Dimensión Social

La dimensión social alcanzó un 85% de intensidad adversa, la cual está caracterizada por un dilema estructural: un sector con el 83% de la fuerza laboral femenina presentó una brecha salarial de género del 21% y solo el 15% de las mujeres en las posiciones de liderazgo, lo cual revela un desperdicio del capital humano. La crisis de salud mental con un incremento del 68% en los trastornos psicológicos entre los trabajadores textiles reflejó las condiciones laborales precarias y el estrés por la inseguridad económica. El déficit de la calificación técnica impidió la adopción de las nuevas tecnologías y de las prácticas de gestión, creando un círculo vicioso donde la falta de capacitación redujo la competitividad, lo que a su vez limitó los recursos para invertir en la formación.

Dimensión Tecnológica

La dimensión tecnológica presentó un 80% de intensidad adversa, lo cual revela una brecha digital crítica para las PyMEs. La mayoría de las pequeñas empresas textiles carecían de una presencia digital efectiva, excluyéndolas del canal de comercialización de más rápido crecimiento, mientras que las plataformas de e-commerce extranjeras dominaban el mercado, actuando como gatekeepers que capturaban los márgenes y los datos de los consumidores. La Industria 4.0 permaneció inaccesible para las PyMEs por los altos costos de inversión y la falta de conocimiento técnico, lo cual amplió la brecha de productividad del 58% versus las grandes empresas. La dificultad más crítica fue que mientras los consumidores aceleraron masivamente su digitalización durante y post-pandemia, las PyMEs

⁵ Ministerio de Trabajo y Empleo de Brasil. "Gobierno Federal anuncia liberación de concurso con 900 vacantes para Auditor Fiscal del Trabajo", junio 2023. Disponible en: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/noticias-e-conteudo/2023/junho/gobierno-federal-anuncia-liberacao-de-concurso-com-900-vagas-para-auditor-fiscal-do-trabalho>.

permanecieron analógicas, creando un desacoplamiento estructural donde la oferta no logró alcanzar a una demanda que migró completamente a los canales digitales, generando una exclusión comercial progresiva de las pequeñas empresas respecto del mercado formal.

Dimensión Ecológica

La dimensión ecológica registró un 70% de intensidad negativa, el valor más bajo pero con una tendencia ascendente. La presión por la descarbonización y la crisis climática incrementaron los costos operativos en un 30%, impactando desproporcionadamente a las PyMEs sin la capacidad de absorción. Los requisitos ESG se transformaron de opcionales a obligatorios para acceder al financiamiento y a las cadenas de valor.

Dimensión Legal

La dimensión legal mostró un 75% de intensidad adversa, la cual está caracterizada por las respuestas estatales tardías: el trabajo infantil afectó a 1.6 millones de niños en Brasil, con una concentración en las cadenas textiles informales; el Programa Remesa Conforme el cual fue lanzado en 2024 llegó años tarde cuando el daño a la industria local ya estaba consolidado; y la incapacidad de fiscalizar efectivamente (déficit del 50% de los auditores) convirtió a las regulaciones bien intencionadas en letra muerta, perpetuando la informalidad del 39% y las prácticas laborales ilegales que socavaron la competitividad de las empresas formales.

Convenios de la OIT pendientes de aprobación y su relevancia para SCORE SP

Brasil tiene pendientes de ratificación varios convenios fundamentales de la OIT con implicaciones directas para SCORE São Paulo. Los más críticos son: el **Convenio 190** (2019) sobre la violencia y el acoso en el mundo del trabajo, especialmente la violencia de género, el cual es esencial para un sector con el 83% de la fuerza laboral femenina que enfrenta una discriminación sistémica; el **Convenio 156** (1981) sobre los trabajadores con responsabilidades familiares, el que promueve la conciliación trabajo-familia; el **Convenio 187** (2006) sobre el marco promocional para la seguridad y la salud en el trabajo, el cual reforzaría las intervenciones del módulo SCORE en un contexto de crisis de salud mental (+68% de los trastornos); el **Convenio 29**, que actualiza las medidas contra el trabajo forzoso e infantil; el **Convenio 129** sobre la inspección del trabajo; y el **Convenio 158** sobre la terminación de la relación laboral. La no ratificación de estos convenios creó un limbo regulatorio que limitó el alcance potencial y la sostenibilidad de las mejoras logradas por SCORE SP.

Diseño y justificación de las actividades del proyecto SCORE SP

Las actividades desarrolladas por SCORE SP respondieron directamente a los factores PESTEL críticos que fueron identificados. El diagnóstico sectorial exhaustivo mediante la metodología de Evaluación Rápida de Mercado (Rapid Market Assessment, RMA) fue imperativo ante la fragmentación extrema del sector y la ausencia de los datos confiables, consultando a 67 empresas y validando con más de 40 actores estratégicos. La creación del módulo de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI), el cual es único en la red global SCORE, constituyó una respuesta directa a la paradoja social más crítica del sector, logrando que el 74% de las empresas participantes incrementaran su compromiso contra la discriminación. La estrategia de cadena productiva que trabajó con 4 empresas ancla y 11 subcontratadas, generando un impacto en más de 100 empresas, respondió a la concentración del comercio minorista y al aislamiento competitivo de las PyMEs. Como indicó un representante de la OIT quien fue entrevistado: "La red colaborativa de empresas surgió de forma orgánica, como intercambio práctico entre pares, lo cual consideramos un aspecto valioso del piloto en Brasil. SCORE se enfoca en la intervención individual a nivel de empresa (piso de fábrica y gestión interna), con menor énfasis en los instrumentos sistémicos de articulación interempresarial o de la cadena de valor." La alianza estratégica con el SENAI, el cual certificó a 9 consultores como SCORE trainers, garantizó la sostenibilidad post-proyecto ante la parálisis política. Las adaptaciones realizadas a la metodología SCORE para el contexto de Brasil no estuvieron exentas de las dificultades de aprobación por parte de la oficina de la OIT en Ginebra. Como señaló un representante de la OIT: "El estándar de certificación SCORE es exigente y prioriza la fidelidad metodológica y su carácter modular. En Brasil, se avanzó primero por la eficiencia operativa y la no-discriminación, sin un módulo ambiental dedicado comparable al DEI, por las restricciones de tiempo y alcance."

Informalidad, Selección de Empresas y Participación Sindical

La informalidad del 39% constituyó uno de los factores económicos más limitantes del alcance de SCORE SP, al atomizar y fragmentar el sector. Los criterios de selección priorizaron a las empresas formales con la capacidad de influenciar las cadenas de suministro, las cuales fueron identificadas a través de las alianzas con ABIT y ABVTEX. Al respecto de la exclusión de las empresas informales, un representante de la OIT señaló: "La percepción de la OIT como organismo supervisor por parte de las empresas, las cuales la asocian con una organización punitiva, es algo que reduce significativamente la posibilidad de movilizar a las empresas. Por esta razón, la OIT optó por alinear sus actividades en el sector, a nivel nacional, con las organizaciones de empleadores." Otro representante reconoció: "Desde el inicio, el equipo de la OIT operó bajo el entendimiento institucional de que no correspondía ofrecer la capacitación SCORE SP a las empresas que no estuvieran en conformidad con la legislación laboral vigente." Respecto a la conformación de los Equipos de Mejora Empresarial (EME), esta fue una decisión de las empresas participantes, lo cual afectó la distribución demográfica: "Si bien algunos grupos están poco representados en la participación o en la investigación, es fundamental recalcar que la participación de las personas es voluntaria. Aunque el proyecto indicaba la importancia de que la empresa enviara un grupo igualmente diverso, no teníamos la potestad de elegir o indicar quién debía participar." La participación del sindicato se limitó a las capacitaciones sin formar parte del Comité Ejecutivo, lo cual fue una estrategia justificada por la necesidad de "construir un vínculo de confianza con las empresas", la que se consideró incompatible con la participación directa sindical en la fase inicial.

Contexto Institucional, Política Pública NIB y Marco ESG

El lanzamiento en 2024 de la política Nova Indústria Brasil (NIB) marcó un cambio significativo en el contexto institucional, al prever inversiones de R\$ 300 mil millones hasta 2026 con el programa Brasil Mais Produtivo el cual destinó R\$ 2 mil millones para la transformación digital de las PyMEs. Un representante de la OIT contextualizó: "El programa 'Brasil Mais Produtivo' fue reformulado en noviembre de 2023. Además, la política prioriza el aspecto tecnológico como palanca principal de la productividad, dejando menos espacio a la gestión de las relaciones laborales intra-firma. La incidencia del proyecto sobre las políticas industriales solo sería viable en el marco de una actuación más amplia de la OIT con el gobierno federal." El análisis integrado reveló un impacto promedio global del entorno del 82%, lo cual situó al contexto brasileño como críticamente adverso para las PyMEs textiles, con una convergencia sistémica de los factores negativos donde ninguna dimensión cayó por debajo del 70% de intensidad adversa.

Distinción conceptual: Marco ESG y Normas Internacionales del Trabajo

El marco ESG, el cual fue creado por el sector privado para evaluar los riesgos ambientales, sociales y de gobernanza, no sustituye ni equivale a las Normas Internacionales del Trabajo de la OIT, las cuales son unos instrumentos jurídicos vinculantes que fueron adoptados mediante los procesos tripartitos. Aunque el marco ESG es voluntario y carece de fuerza legal, ha funcionado como una presión de mercado para que las empresas adopten las prácticas laborales responsables, convirtiéndose en un requisito para acceder al financiamiento y a las cadenas globales. SCORE SP, el cual está basado en las normas de la OIT y está legitimado internacionalmente, permitió a las PyMEs articular las mejoras laborales con las exigencias ESG, ofreciendo una validez normativa y unas ventajas competitivas. Esta complementariedad fue clave en un contexto donde el marco ESG pasó de ser opcional a ser obligatorio, posicionando a SCORE SP como una herramienta estratégica para evitar la quiebra o la informalización, mientras se mantenía como prioridad el cumplimiento de los estándares laborales de la OIT.

► Antecedentes de la evaluación

Objetivo, alcance y destinatarios de la evaluación⁶

Objetivo

La evaluación final del Proyecto SCORE SP se fundamenta en los principios de rendición de cuentas, aprendizaje, planificación estratégica y generación de conocimiento los cuales fueron establecidos en la política de evaluación de la OIT. Su objetivo principal es analizar la implementación y los resultados alcanzados, proporcionando una evidencia sólida para fortalecer las futuras intervenciones en productividad y condiciones laborales en las pequeñas y medianas empresas (Pymes) del país. La evaluación permitirá evaluar la pertinencia, la coherencia, la eficacia, la eficiencia, el impacto y la sostenibilidad de la estrategia de intervención, además de estimar las contribuciones plausibles del proyecto mediante el análisis de contribución y la evidencia triangulada en términos de productividad, condiciones laborales y sostenibilidad en las Pymes participantes.

El alcance temporal cubre el período comprendido entre el 30 de noviembre de 2020 y el 30 de diciembre de 2025, considerando las actividades ejecutadas hasta esta última fecha como el punto de corte analítico. Las actividades desarrolladas en el segundo semestre de 2025 serán utilizadas únicamente como información contextual complementaria.

De igual manera, la evaluación busca identificar las buenas prácticas, las lecciones aprendidas y los desafíos en la implementación del programa SCORE SP, formulando las recomendaciones prácticas para consolidar la metodología dentro de las instituciones implementadoras y para evaluar su potencial de replicabilidad en otros sectores. Un aspecto crucial es analizar la sostenibilidad del programa tras la finalización del apoyo de la OIT, identificando las oportunidades de escalabilidad, financiamiento y continuidad. Los resultados generarán los insumos clave para las futuras iniciativas de la OIT, las cuales estarán alineadas con el Programa y Presupuesto 2024-2025 y con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). El Anexo 18 del documento de anexos de la evaluación contiene el informe de inicio de la evaluación y la matriz de evaluación.

Alcance

La evaluación final abarcó el período completo desde el inicio del proyecto (30 de noviembre de 2020) hasta diciembre de 2025. Los ámbitos de análisis incluyeron la implementación del programa SCORE SP en la región metropolitana de São Paulo, con énfasis en las Pymes del sector de confecciones y textil, evaluando el impacto en la productividad y en las condiciones laborales de las empresas participantes. También se analizó la capacitación y la certificación de los expertos y los consultores SCORE en Brasil, la incorporación de la metodología en las instituciones implementadoras como el SENAI, ABIT y ABVTEX, y las estrategias de sostenibilidad las cuales fueron adoptadas para institucionalizar a SCORE en el ecosistema productivo brasileño.

La evaluación aplicó los criterios del Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) de la OCDE: la Pertinencia (pertinencia del programa SCORE en el contexto brasileño), la Coherencia (alineación con las estrategias nacionales e internacionales), la Eficacia (alcance de los objetivos en productividad, condiciones laborales y gestión empresarial), la Eficiencia (uso óptimo de los recursos disponibles), el Impacto (transformaciones sostenibles en las Pymes beneficiarias) y la Sostenibilidad (institucionalización de SCORE SP y continuidad sin el apoyo de la OIT). De igual manera, utilizó los enfoques transversales de Género, Diálogo Social y Transición Justa de la OIT.

Usuarios de la evaluación

La evaluación está dirigida a diferentes grupos de usuarios internos y externos que utilizarán sus hallazgos para la toma de decisiones, la planificación de las futuras intervenciones y la formulación e incidencia en el diseño de las políticas públicas relacionadas. Entre los usuarios internos se encuentran el Equipo del Proyecto SCORE en Brasil (para evaluar la implementación y los resultados), la Oficina de País de la OIT en Brasilia (para asegurar la alineación

⁶ El marco conceptual básico sobre el cual se desarrollará esta evaluación es el de las Directrices de Política de la OIT para realizar evaluaciones basadas en los resultados (ILO Policy Guidelines for Results-Based Evaluation: principios, racionalidad, planificación y gestión).

con las prioridades estratégicas), la Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe (para fortalecer las futuras intervenciones en productividad y Pymes), la Unidad de Evaluación de la OIT-EVAL (para garantizar la calidad metodológica), y SCORE Global junto con los Departamentos Técnicos de la OIT como SKILLS, ENTERPRISES, ACTEMP y ACTRAV (para retroalimentar el diseño de los programas similares a nivel global).

Los usuarios externos incluyen al Ministerio Público del Trabajo (MPT) como socio financiador y entidad clave en la promoción de las condiciones laborales decentes, al Sistema S⁷ (SENAI, SEBRAE, SESI) para la continuidad del programa en sus servicios de formación y apoyo empresarial, a ABIT y ABVTEX para evaluar el impacto en la industria textil y su replicabilidad en otros sectores, a las empresas beneficiarias (Pymes) para conocer su percepción sobre el programa y sus beneficios, y a otros actores del ecosistema productivo, incluyendo a las asociaciones empresariales, los sindicatos y las cámaras de comercio.

Límites y Riesgos de la evaluación

La evaluación está basada en un enfoque de teoría de cambio y por ende es una evaluación de procesos y resultados cuyo objetivo metodológico es ofrecer la evidencia acerca del logro de los resultados esperados, sistematizando el conocimiento de la implementación de los proyectos en las lecciones aprendidas y las buenas prácticas. El juicio evaluativo se fundamenta en el análisis de contribución plausible —no en la atribución causal estricta— reconociendo que los múltiples factores contextuales influyen en los resultados observados. Por ende, la evaluación busca profundizar en la experiencia de implementación en lugar de buscar identificar las relaciones causa-efecto de la estrategia con los impactos.

El principal riesgo de la evaluación es el sesgo de participación debido a su naturaleza participativa. Para mitigar el sesgo de participación se implementaron las siguientes medidas concretas:

- La triangulación sistemática entre las fuentes documentales, testimoniales y cuantitativas para validar cada hallazgo desde múltiples perspectivas.
- La consulta diversificada a 31 actores distribuidos en 8 grupos de interés diferentes (los implementadores de la OIT, las asociaciones sectoriales ABIT/ABVTEX, los sindicatos, el SENAI, los consultores SCORE, los evaluadores externos y los representantes empresariales).
- La aplicación de una encuesta anónima a 157 participantes mediante instrumento independiente el cual fue desarrollado por TEWA225.
- La validación cruzada de los hallazgos mediante la combinación de los grupos focales presenciales y las entrevistas individuales.
- La inclusión de las perspectivas críticas, asegurando la representación de los actores con roles diferenciados en la cadena de implementación (los beneficiarios directos, los implementadores técnicos, la coordinación estratégica).

Enfoque, criterios y preguntas de la evaluación

El enfoque cuantitativo y cualitativo de la evaluación siguió los criterios propuestos por la OCDE/CAD de 2019, que incluyen: (1) Pertinencia, (2) Coherencia, (3) Efectividad, (4) Eficiencia y (5) Orientación hacia el impacto y (6) sostenibilidad. Las preguntas de evaluación para cada criterio de la evaluación se presentan a continuación.

Pertinencia. El grado en que los objetivos y el diseño de la intervención responden a las necesidades, las políticas y las prioridades de los beneficiarios, de los socios/instituciones y del país, así como a las prioridades globales, y lo siguen haciendo aun cuando cambien las circunstancias. Las preguntas de evaluación consideradas son las siguientes:

1. ¿En qué medida SCORE abordó de manera efectiva las necesidades de productividad y condiciones laborales en las PYMES del sector textil y de confección en Brasil y se alineó con las políticas nacionales y estrategias del sector privado?

⁷ El Sistema S es un conjunto de nueve entidades brasileñas de carácter privado que prestan servicios de interés público relacionados con formación profesional, asistencia social y apoyo empresarial. El nombre proviene de que todas las entidades comienzan con la letra "S" (de "Serviço").

2. ¿Hasta qué punto las estrategias y metodologías de SCORE fueron adecuadas para el contexto brasileño y qué factores facilitaron o limitaron su éxito?
3. ¿Cómo se integraron la igualdad de género, la no discriminación y la sostenibilidad ambiental en la implementación del programa?

Coherencia. Se refiere al grado en que la intervención se complementa o entra en conflicto con otras, tanto internas como externas. La coherencia interna evalúa sinergias entre intervenciones de la misma institución y su alineación con normas internacionales. La coherencia externa analiza la consistencia, complementariedad y coordinación con las intervenciones de otros actores en el mismo contexto, buscando evitar duplicaciones y aportar valor añadido. Las preguntas de evaluación consideradas son las siguientes:

4. ¿Cómo se integró SCORE en las estrategias nacionales de productividad y sostenibilidad, y qué sinergias logró con iniciativas gubernamentales, del sector privado y de cooperación internacional?
5. ¿Existió una coordinación efectiva entre la OIT, el gobierno, los empleadores y los sindicatos del sector?
6. ¿Cómo se complementó SCORE con otras iniciativas de mejora de productividad y desarrollo de PYMEs?
7. ¿Qué tan alineado estuvo SCORE con el Programa y Presupuesto de la OIT 2020-2021 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)?

Eficacia: El grado en el que la intervención ha logrado, o se espera que logre, sus objetivos y sus resultados, incluyendo los resultados diferenciados entre grupos.

8. ¿Hasta qué punto SCORE logró mejorar la productividad, la eficiencia operativa y las condiciones laborales en las PYMEs participantes?
9. ¿Qué cambios se han observado en las capacidades institucionales y la oferta de servicios de las organizaciones implementadoras?
10. ¿Se han mantenido y escalado las prácticas de mejora organizacional en las empresas beneficiarias y se ha fortalecido el diálogo social y la cooperación interna?
11. ¿Cómo ha evolucionado la participación de mujeres y grupos vulnerables en las PYMEs gracias a SCORE?
12. ¿Cuáles fueron los principales factores que facilitaron o limitaron el cumplimiento de los objetivos del programa?

Eficiencia. El grado en el que la intervención produce, o es probable que produzca, resultados de manera económica y a tiempo.

13. ¿Cómo se gestionaron los recursos financieros, humanos y técnicos del proyecto en relación con los resultados alcanzados?
14. ¿Qué tan efectivos fueron los mecanismos de monitoreo y evaluación implementados?
15. ¿Qué desafíos de eficiencia surgieron y cómo fueron abordados?

Orientación hacia el Impacto. El grado en el que la intervención ha generado, o se espera que genere, efectos significativos —positivos o negativos, previstos o no previstos— en el nivel más alto.

16. ¿Qué cambios sostenibles se han observado en la cultura organizacional, la gestión empresarial y la formalización del empleo en las PYMEs beneficiarias?
17. ¿Se ha observado un efecto "chorreo" en otras empresas o sectores más allá de las PYMEs directamente beneficiadas?
18. ¿Cómo ha impactado SCORE en la seguridad y salud en el trabajo, el diálogo social y la representación de los trabajadores?
19. ¿Cuáles han sido los efectos no previstos (positivos o negativos) del programa?

Sostenibilidad. El grado en que los beneficios netos de la intervención continúan o es probable que continúen.

20. ¿Qué tan institucionalizado está SCORE en Brasil tras la finalización del apoyo de la OIT y qué instituciones han continuado utilizando la metodología?
21. ¿Se han establecido mecanismos de financiamiento público-privado para garantizar la sostenibilidad del modelo SCORE?
22. ¿Las empresas beneficiarias han continuado aplicando los conocimientos adquiridos y qué barreras han limitado su continuidad?
23. ¿Qué oportunidades existen para la replicabilidad y escalabilidad del modelo SCORE en otros sectores y regiones de Brasil?

Metodología de la Evaluación Independiente

La metodología de la evaluación, la cual está descrita en el informe de inicio y en la matriz de evaluación (Anexo 18 del documento de anexos de la evaluación), describe cómo se valoran de forma cuantitativa y cualitativa las categorías de evaluación y las preguntas de evaluación en la consecución de los resultados esperados del proyecto SCORE SP. Por otro lado, la evaluación identifica a partir de los hallazgos presentados en el presente informe, las conclusiones, las lecciones aprendidas y las posibles buenas prácticas emergentes, las cuales son relevantes para la generación de conocimiento en el diseño y la implementación del proyecto SCORE SP. El marco de análisis de la evaluación es la matriz de evaluación que se presenta en el informe de inicio (Anexo 18) y que describe cómo se relacionan las preguntas de evaluación con los indicadores, con los instrumentos de recolección de información (Anexo 15) y con las fuentes consultadas (Anexo 16).

La evaluación utilizó distintos métodos de recolección de información, entre los cuales destacan: (1) la revisión documental, (2) las entrevistas semiestructuradas, (3) los grupos focales y (4) las encuestas. El anexo 16 describe el alcance del operativo de campo en términos de los grupos de interés consultados y de la encuesta TEWA225 la cual fue utilizada en la evaluación. La información recolectada fue sistematizada y posteriormente analizada cualitativamente (Anexo 2) y cuantitativamente (Anexo 3) para realizar la triangulación entre las fuentes y los consultores del equipo de evaluación.

Procedimientos de Triangulación y Reconciliación de las Fuentes.

Cuando se identificaron las discrepancias entre las diferentes fuentes de información, se aplicaron los siguientes criterios sistemáticos de reconciliación:

- **Prioridad por la calidad del registro:** Se privilegió la información documentada formalmente (los informes técnicos, los registros administrativos, las actas de reunión) sobre los testimonios aislados o las percepciones individuales sin corroboración.
- **Validación cruzada:** Los hallazgos fueron contrastados con al menos dos fuentes independientes antes de incorporarse como una evidencia robusta en el informe evaluativo.
- **Diálogo técnico con los informantes clave:** Las inconsistencias relevantes fueron consultadas directamente con los implementadores de la OIT y los directivos del SENAI para obtener la clarificación y el contexto adicional.
- **Reporte explícito de los disensos:** Cuando persistieron las visiones divergentes entre los grupos de interés (por ejemplo, entre los empleadores y los trabajadores, o entre la coordinación estratégica y la implementación operativa), ambas perspectivas fueron documentadas sin forzar un consenso artificial, permitiendo que los usuarios de la evaluación interpreten la pluralidad de las experiencias.
- **Ponderación contextual:** Se consideró la posición del informante en la cadena de implementación para evaluar la confiabilidad relativa de cada fuente según el tema específico. Por ejemplo, para los temas de productividad empresarial se priorizaron los testimonios de los gerentes, mientras que para las condiciones laborales se privilegiaron las voces de los trabajadores.

Esta estrategia de triangulación rigurosa contribuyó a la robustez metodológica, a la consistencia interna de los hallazgos y a la transparencia del proceso de verificación, permitiendo que las partes interesadas comprendan el criterio analítico el cual fue empleado en la construcción de los juicios evaluativos.

Fuentes y métodos de recojo de datos

Revisión Documental

La revisión documental incluyó los siguientes documentos del proyecto: (1) los Informes de progreso y seguimiento: los reportes técnicos y financieros, los informes de monitoreo y evaluación; (2) los Reportes de la evaluación independiente realizada por TEWA225, los cuales incluyen el informe de evaluación, el informe de lecciones aprendidas y buenas prácticas, y la encuesta a los participantes; (3) el Informe del plan de trabajo del proyecto; (4) los Documentos PRODOC de 2020 y 2022; y (5) los productos del proyecto.

Los documentos fueron analizados mediante una categorización temática sistemática según:

- **Diseño e intención estratégica:** PRODOC 2020/2022, planes de trabajo, teoría de cambio para evaluar la coherencia entre los objetivos planificados y las estrategias de implementación.

- **Implementación y procesos:** los informes de progreso técnico, los reportes de monitoreo, y las actas de las reuniones de coordinación para rastrear la trayectoria de ejecución y las adaptaciones contextuales.
- **Resultados y efectos:** los informes de evaluación TEWA225, los estudios de casos empresariales, los testimonios documentados para identificar cambios observables atribuibles al proyecto.
- **Sostenibilidad institucional:** los acuerdos con el SENAI, los protocolos de certificación, los materiales didácticos adaptados, los memorandos de entendimiento para evaluar el arraigo de la metodología SCORE SP en las estructuras institucionales brasileñas.
- **Gestión financiera y eficiencia:** los reportes financieros, las rendiciones al MPT, los análisis de costo-efectividad para valorar el uso óptimo de recursos en relación con resultados alcanzados.

Esta clasificación permitió mapear sistemáticamente la trayectoria del proyecto desde su conceptualización hasta sus efectos observados, facilitando la identificación de las brechas entre el diseño planificado y la ejecución real, así como la detección de los factores contextuales que influyeron en la implementación.

Entrevistas semiestructuradas y grupos focales

El proceso de consulta de la evaluación incluyó un total de 31 personas las cuales fueron distribuidas estratégicamente entre ocho grupos de interés clave del proyecto SCORE (Fuente: Anexo 16). La composición por género reflejó una participación mayoritaria de las mujeres (58%), lo cual es coherente con la realidad del sector textil-confección donde el 82.7% de los trabajadores impactados fueron mujeres. Los grupos consultados abarcaron la cadena completa de implementación y gobernanza del proyecto: cinco implementadores de la OIT (20% mujeres), tres representantes de las asociaciones sectoriales ABIT y ABVTEX (67% mujeres), un representante sindical (100% mujer), una evaluadora externa independiente (100% mujer), dos directivos del SENAI São Paulo (50% mujeres), seis formadores del SENAI certificados en la metodología SCORE (33% mujeres), dos consultores SCORE (0% mujeres), y de manera significativamente, 11 personas representantes de las empresas participantes (91% mujeres), asegurando así la captura de las perspectivas desde los niveles de coordinación estratégica, implementación técnica, acompañamiento directo y beneficiarios finales del proyecto.

Esta distribución permitió triangular la información desde múltiples posiciones en el ecosistema del proyecto, validando los resultados desde la experiencia de los actores con roles diferenciados en la cadena de valor de la intervención.

Encuestas a participantes

La encuesta fue desarrollada por la firma independiente TEWA225 en el desarrollo del informe de evaluación independiente y del informe de lecciones aprendidas y buenas prácticas del proyecto SCORE SP. La aplicación de la encuesta se llevó a cabo de manera concentrada entre el 6 y el 9 de febrero de 2024 con el objetivo de mapear las buenas prácticas y las lecciones aprendidas las cuales fueron identificadas a partir de los procesos de capacitación y consultoría que fueron realizados mediante la metodología SCORE SP, permitiendo evaluar la capacidad del proyecto para fortalecer a las empresas en la adopción de los nuevos modelos de negocio y de las técnicas orientadas a aumentar la productividad y la sostenibilidad en las pequeñas y medianas empresas del sector textil-confección.

Metodológicamente, la encuesta consistió en un cuestionario autoadministrado con una duración aproximada de 10 minutos, el cual fue aplicado de manera completamente voluntaria y anónima, donde los participantes tuvieron la libertad de no responder cualquier pregunta que no desearan y de interrumpir la encuesta en cualquier momento sin consecuencia alguna. Los datos fueron recolectados bajo unas estrictas condiciones de confidencialidad, con el compromiso explícito de que el reporte final no incluiría ninguna mención de los nombres personales, de que todas las respuestas y los comentarios serían anónimos, y de que toda la información recopilada sería mantenida en sigilo, requiriéndose el consentimiento libre, previo e informado de cada participante antes de iniciar el cuestionario.

La muestra de 157 participantes representa una muestra por conveniencia no probabilística la cual fue aplicada a los trabajadores y las trabajadoras de 8 empresas textiles que fueron seleccionadas previamente para los grupos focales (3 de mediano porte y 5 subcontratadas), todas las cuales fueron certificadas con "Selo Ouro" ABVTEX en la Región Metropolitana de São Paulo. Esta muestra no es aleatoria ni estadísticamente representativa del sector textil brasileño, limitándose a las empresas formales con unos altos estándares de cumplimiento laboral.

Dado que el universo potencial se estima entre 560-700 trabajadores en las 8 empresas participantes (según una estimación basada en los criterios del proyecto: las empresas de mediano porte con 100-200 empleados y las subcontratadas con 30-60 empleados), la tasa de respuesta lograda se estima entre el 22% y el 28%, lo cual es

consistente con los estándares internacionales para las encuestas online organizacionales sin incentivos monetarios, cuyo rango esperado es de 25-35% de respuesta (tasa de no respuesta del 65-75%). Para maximizar la participación, la gestión de la no respuesta se apoyó en los equipos de mejora de las empresas participantes y en el personal de la OIT como mecanismos de difusión y recordatorio del cuestionario online. Sin embargo, no se implementaron las estrategias sistemáticas de seguimiento mediante los múltiples recordatorios ni el análisis formal del sesgo por no respuesta. No se utilizaron los ponderadores ni los factores de expansión en el análisis de los datos, limitando el alcance a la estadística descriptiva de los participantes efectivos sin la posibilidad de una inferencia poblacional al sector textil brasileño. El diseño de la muestra por conveniencia presenta múltiples fuentes de sesgo que deben considerarse en la interpretación de los resultados:

- **Sesgo de autoselección:** La participación voluntaria favorece a los trabajadores más comprometidos con sus empresas y más satisfechos con sus condiciones laborales.
- **Exclusión de los segmentos vulnerables:** Quedan fuera las empresas informales, las no certificadas y las que tienen condiciones laborales precarias, las que concentran los mayores desafíos del sector.
- **Sobrerrepresentación de los trabajadores antiguos:** El 51% de los encuestados tiene más de 10 años en el sector, lo cual subrepresenta las perspectivas de los trabajadores más jóvenes o temporales.
- **Subrepresentación del área de costura:** Aunque constituye el núcleo operativo del sector (40-50% de la fuerza laboral en confección), solo el 17.9% de los encuestados trabaja en costura/montaje, mientras que las áreas de supervisión como la revisión están sobrerrepresentadas (23.1%).
- **Momento de la aplicación:** La encuesta se realizó en diciembre durante el pico productivo de fin de año, lo que limitó la disponibilidad y la participación del personal operativo en los horarios de producción intensiva.
- **Mediación del reclutamiento:** La difusión mediante los liderazgos empresariales pudo inhibir las respuestas críticas por el temor a la identificación, aunque se garantizó el anonimato formal.

Se implementaron las siguientes salvaguardas para reducir la deseabilidad social:

- **Anonimato garantizado:** Sin la vinculación a la identidad personal ni la posibilidad de trazabilidad individual.
- **Confidencialidad de los datos:** El almacenamiento seguro con el compromiso explícito de no divulgación de la información individual.
- **Modalidad auto aplicada online:** La eliminación de la presión del entrevistador y el contexto de respuesta libre.
- **Procedimientos de minimización de sesgos:** La formulación cuidadosa de las preguntas evitando el lenguaje valorativo, aunque no se especificaron las técnicas avanzadas como las preguntas indirectas, la aleatorización de la respuesta o la validación cruzada sistemática

Los resultados de la encuesta son válidos para caracterizar las percepciones y las experiencias de los trabajadores y las trabajadoras que participaron efectivamente en el proyecto SCORE SP en las 8 empresas consultadas. No son generalizables estadísticamente al sector textil brasileño en su conjunto, debiendo interpretarse como una evidencia complementaria que se triangula con las entrevistas, los grupos focales y el análisis documental para construir los juicios evaluativos robustos sobre el proyecto SCORE SP.

Perfil Demográfico de Participantes

La encuesta desarrollada recopiló la información de entre 155 y 157 personas participantes del proyecto SCORE SP (Fuente: Anexo 16), lo cual reveló un perfil demográfico altamente concentrado en las mujeres cisgénero (74.4%, n=116) en comparación con los hombres cisgénero (17.3%, n=27) y las personas no binarias (0.6%, n=1), con una tasa de no respuesta del 7.7% (n=12). En términos de orientación sexual, la distribución mostró una abrumadora mayoría heterosexual (89.0%, n=138), seguida por las personas que prefirieron no responder (7.7%, n=12), las homosexuales (1.9%, n=3), las bisexuales (0.6%, n=1) y las asexuales (0.6%, n=1). Esta composición de género y orientación sexual refleja fielmente la estructura demográfica del sector textil-confección brasileño, donde las mujeres constituyen la mayoría de la fuerza laboral.

Dadas las características de la muestra (n=157, no probabilística, concentrada en 8 empresas certificadas), las categorías de identidad de género y orientación sexual que fueron reportadas no son estadísticamente generalizables al sector textil brasileño. Los datos deben interpretarse como una caracterización descriptiva de los participantes del proyecto SCORE, no como unas estimaciones de las prevalencias poblacionales. Esta precisión

metodológica previene las interpretaciones inadecuadas sobre la diversidad sexual y de género en el sector textil brasileño y se ajusta a los estándares de transparencia evaluativa de la OIT, reconociendo que las muestras pequeñas no probabilísticas no permiten las inferencias sobre las minorías estadísticas.

La distribución racial/étnica de los encuestados evidenció una composición diversa con una predominancia de las personas pardas (51.0%, n=80) y las blancas (38.9%, n=61), que juntas representan el 89.9% del total, seguidas por las personas negras (5.7%, n=9), las amarillas de ascendencia asiática (2.5%, n=4), y las que prefirieron no responder (1.9%, n=3). Esta distribución racial es coherente con la composición demográfica de la Región Metropolitana de São Paulo y del sector industrial brasileño, donde las personas pardas y las blancas constituyen los grupos mayoritarios, aunque la subrepresentación relativa de las personas negras (5.7%) comparada con las estimaciones poblacionales nacionales sugiere unas posibles dinámicas de segmentación ocupacional o unas barreras de acceso al empleo formal en el sector textil-confección que merecerían un análisis adicional.

Estrategia de Recolección de Datos

La recolección de la información de la evaluación fue híbrida, utilizando las actividades presenciales y las remotas. Las actividades presenciales consistieron en una visita a las empresas participantes de la evaluación y en el desarrollo de las entrevistas y los grupos focales con la gerencia y los equipos de mejoramiento empresarial. Las actividades virtuales tuvieron por objeto la consulta a través de las encuestas y las entrevistas semiestructuradas a los grupos de interés institucionales. Dichas actividades virtuales se desarrollaron utilizando el software especializado como Cisco Webex y Teams.

Etapas de la evaluación independiente

La evaluación del proyecto SCORE se estructuró en cuatro etapas metodológicas secuenciales que garantizaron el rigor técnico y la validez de los hallazgos. La primera etapa, la Investigación de Escritorio, comprendió la revisión documental exhaustiva de los informes de progreso, los planes de trabajo y los documentos estratégicos del proyecto, el diseño de los instrumentos de recolección de datos (las guías de entrevista, los protocolos de los grupos focales y los cuestionarios), y la elaboración del Informe de Inicio que estableció el marco analítico y la ruta crítica de la evaluación.

La segunda etapa, el Operativo de Campo, incluyó la recolección primaria de la información mediante las entrevistas a profundidad con 31 actores clave (los implementadores de la OIT, las asociaciones sectoriales, los directivos y los formadores del SENAI, los consultores SCORE y los representantes de las empresas), los grupos focales presenciales y virtuales con los participantes del proyecto, y la encuesta cuantitativa la cual fue aplicada por la firma independiente TEWA225 a 157 trabajadores y supervisores de las empresas beneficiarias.

La tercera etapa, la Sistematización, consistió en el análisis riguroso de los datos cualitativos y cuantitativos, en la triangulación sistemática de las fuentes documentales, testimoniales y estadísticas para validar los hallazgos, y en el ensamble del documento de evaluación que integró las evidencias desde múltiples perspectivas.

Finalmente, la cuarta etapa, la Difusión y Usabilidad, contempló un taller de focalización sobre la usabilidad de los hallazgos entre los consultores del equipo de evaluación para identificar las lecciones aprendidas y las recomendaciones accionables, culminando con la presentación de los resultados a los grupos de interés del proyecto para facilitar la apropiación y la utilización de las conclusiones evaluativas en la toma de las decisiones estratégicas futuras (Figura 5).

Figura 5. Etapas de la evaluación independiente.



Fuente: Bases de datos de la evaluación independiente.

Consideraciones éticas

El equipo evaluador observó la máxima confidencialidad respecto a la información y a los comentarios los cuales fueron proporcionados durante las entrevistas individuales y grupales. Para mitigar los sesgos en el proceso de recolección de datos y garantizar la libertad de expresión de los participantes, únicamente los interesados directos estuvieron presentes durante las entrevistas, los grupos focales y los talleres, conforme a los protocolos los cuales fueron establecidos para tal fin. En este sentido, la evaluación de resultados se apegó a los lineamientos éticos los cuales fueron propuestos por las Naciones Unidas, en lo relativo a la conducta en la evaluación y a los principios éticos fundamentales del proceso evaluativo.

Protocolos de Protección de Datos Sensibles.

Para garantizar el cumplimiento de los estándares éticos institucionales de la OIT y del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG), se implementaron los siguientes procedimientos específicos:

- **Consentimiento informado:** Todos los participantes recibieron la información clara y comprensible sobre los objetivos de la evaluación, sobre el uso previsto de los datos, sobre la garantía de confidencialidad y sobre su derecho a retirarse en cualquier momento sin consecuencias. El consentimiento fue documentado antes de cada entrevista, grupo focal o encuesta.
- **Anonimización de datos:** Los datos de la encuesta fueron completamente disociados de la información identificable personal y empresarial. Las transcripciones de las entrevistas utilizaron los códigos alfanuméricos en lugar de los nombres reales para proteger las identidades. Los informes finales no contienen la información que permita identificar a los participantes individuales.
- **Almacenamiento seguro:** Los archivos de audio de las entrevistas fueron destruidos inmediatamente después de la transcripción verificada. Las bases de datos se almacenaron en los servidores institucionales con un acceso restringido mediante contraseña, el cual fue limitado exclusivamente al equipo evaluador autorizado.
- **Minimización de datos:** Solo se recolectó la información estrictamente necesaria para responder a las preguntas evaluativas, evitando solicitar los datos personales sensibles innecesarios o que pudieran exponer a los participantes a unos riesgos.
- **Confidencialidad grupal:** En los grupos focales se estableció un acuerdo explícito de confidencialidad entre todos los participantes, comprometiéndose a no divulgar fuera del espacio de diálogo las opiniones las cuales fueron expresadas por los otros miembros del grupo.
- **Revisión ética institucional:** El protocolo metodológico completo, incluyendo los instrumentos de recolección y los procedimientos de manejo de datos, fue revisado y aprobado por el punto focal de salvaguardas de la OIT Brasil antes del inicio del operativo de campo, asegurando la conformidad con las políticas institucionales y los estándares internacionales de ética evaluativa.

Uso de Inteligencia Artificial

El uso de la inteligencia artificial se realizó con una supervisión humana constante y bajo un protocolo de seguridad en relación con las bases de datos el cual fue cerrado: Se utilizó Claude.ai (versión 3.5 Sonnet, Anthropic) en la modalidad de instancia privada institucional, sin la transferencia de los datos personales a terceros ni la carga de la información sensible a los servidores externos.

Enfoques Transversales

Los enfoques de diálogo social, diversidad, género, inclusión poblacional y sostenibilidad ambiental fueron los principios orientadores tanto en la aplicación de los instrumentos como en las consideraciones éticas y de confidencialidad. Se garantizó la representatividad de las perspectivas de las mujeres y de los jóvenes participantes en el proyecto SCORE SP, asegurando que sus voces fueran escuchadas y consideradas de manera equitativa en la construcción de los hallazgos y de las recomendaciones evaluativas.

► Principales Hallazgos

Pertinencia



Caja 1. Principales Hallazgos en Pertinencia.

P1. ¿En qué medida SCORE abordó de manera efectiva las necesidades de productividad y condiciones laborales en las PYMEs del sector textil y de confección en Brasil y se alineó con las políticas nacionales y estrategias del sector privado?

Alineación con las Necesidades de Productividad de las PyMEs

La convergencia entre la evidencia cualitativa y la cuantitativa (anexos 2 y 3 del documento de anexos de la evaluación) es consistente con la alta pertinencia del programa en lo que respecta a abordar las necesidades organizacionales y productivas de las pequeñas y medianas empresas. El diagnóstico inicial realizado por el equipo de la OIT Brasil identificó problemas estructurales críticos tales como: (1) movimientos innecesarios en el proceso productivo, (2) deficiencias organizacionales sistémicas, y (3) una paradoja sectorial donde el 82.7% de la fuerza laboral era femenina pero enfrentaba una brecha salarial del 20.7% (Fuente: Informe de Progreso 2023, análisis RMA; Anexo 3: Análisis Cuantitativo).

Los testimonios cualitativos confirman esta alineación: una empresa ancla mediana certificada (Empresa Ancla B) señaló que "SCORE vino realmente a pulir los procesos... comenzamos a mirar no solo qué podríamos hacer para que esos números mejoraran, sino qué podríamos hacer para el equipo" (Empresa Ancla B, Anexo 2: Análisis Cualitativo), mientras que otra empresa ancla también documentó los cambios observados: "En mi período, antes del 5S, tenía una estantería que ocupaba casi todo el sector, lleno de hilos... Gastaba una hora para buscar, ahora no gasto ni cinco minutos" (Empresa Ancla A, Anexo 2: Análisis Cualitativo).

Los resultados cuantitativos verificados superaron ampliamente las expectativas iniciales, lo cual validó la pertinencia del diagnóstico. Las mejoras de productividad alcanzaron el 19% (unidades producidas/hora efectiva; excluye tiempos muertos; medición con línea base en marzo de 2023 con seguimiento en julio de 2023; fuente: registros del SENAI) en las empresas medianas y el 15% en las pequeñas, en apenas 4.5 meses de intervención (Fuente: Informe de Progreso 2023; Análisis Cuantitativo), mientras que la reducción de desperdicios llegó al 58% en movimientos innecesarios para las medianas empresas y al 9% para las pequeñas empresas (Fuente: Anexo 3, Análisis Cuantitativo). El 100% de las empresas participantes reportaron mejoras significativas (Fuente: Encuesta TEWA225), un dato cuantitativo que converge con los testimonios cualitativos de transformación.

Un consultor del SENAI enfatizó desde la perspectiva técnica que "el objetivo era apoyar a las pequeñas y medianas empresas para que ellas pudieran, a través de las personas, apalancar resultados superiores" (Consultor SCORE SP, Anexo 2, Análisis Cualitativo), mientras que los formadores del SENAI reconocieron haber llenado un vacío metodológico: "No teníamos ese foco principal de realmente preguntar: 'ustedes que ejecutan, ¿qué necesitan?' No solo recursos de trabajo, herramientas, sino también en la parte personal, psicológica o de condiciones de trabajo" (SENAI, Anexo 2, Análisis Cualitativo).

✓ METAS PRODOC VS. LOGROS ALCANZADOS				
INDICADOR	META PRODOC	LOGRO	% CUMPLIMIENTO	PROGRESO
Empresas capacitadas	30	69	230%	
Trabajadores impactados	150	1,240	827%	
Productividad empresas medianas	10%	19%	190%	
Productividad empresas pequeñas	10%	15%	150%	
Reducción desperdicios (medianas)	—	58%	✓ Logrado	
Reducción desperdicios (pequeñas)	—	9%	✓ Logrado	
Participación femenina	32%	82.7%	258%	

Fuente: Informe de Progreso 2023; Análisis Cuantitativo Anexo 3

Caja 2. Comparación de metas y logros del proyecto SCORE SP.

Abordaje de las Condiciones Laborales: Más Allá de la Productividad Tradicional

La evidencia cualitativa es consistente con los resultados cuantitativos que abarcan las dimensiones organizacionales y humanas, trascendiendo así los indicadores tradicionales de productividad. El 82% de las empresas reportaron una mejor organización general, el 74% mejoró la definición de las metas de producción, y el 67% estableció una mejor comunicación entre la gerencia y los trabajadores (Fuente: Encuesta TEWA225; Anexo 3, Análisis Cuantitativo). Los porcentajes reportados se calculan sobre las respuestas válidas de la Encuesta TEWA225 (n=143); los subgrupos con tamaño muestral reducido (n<30) se consideran exploratorios y no generalizables al universo.

Estos datos cuantitativos encuentran resonancia directa en testimonios como el de una PyME proveedora con menor desarrollo organizacional previo (PyME Proveedora D): "No teníamos esa visión debido a la desorganización. A veces estaba siempre comprando un producto que ya tenía en el stock" (PyME Proveedora D, Anexo 2, Análisis Cualitativo, p.2).

Por su parte, la asociación empresarial ABIT validó esta integración señalando que "lo que nos llamó la atención fue realmente traer la productividad para un bajo CAPEX... ella (la metodología) conecta, ella humaniza el trabajo" (ABIT, Anexo 2, Análisis Cualitativo, p.2), mientras que los sindicatos confirmaron: "Los sindicatos que tienen conocimiento entienden que es bueno, el proyecto, porque trae conocimiento para las empresas... percibimos que esas pequeñas empresas principalmente, tanto el propietario como también la jefatura no tienen preparación para lidiar con la productividad, pero sí con una productividad con calidad" (CNTV, Anexo 2, Análisis Cualitativo, p.2).

Desalineación con las Políticas Públicas y la Estrategia Adaptativa

El análisis revela un dilema en la dimensión de las políticas nacionales: el proyecto alcanzó un 78% de alineación aun operando en un vacío casi total de política industrial nacional para el sector textil durante el período de implementación del proyecto (Fuente: Anexo 3: Análisis Cuantitativo). Esta aparente contradicción entre la alta efectividad y la baja alineación formal se explica mediante la evidencia cualitativa que documenta el contexto político durante la implementación (2021-2023). Los implementadores fueron explícitos: "El Ministerio del Trabajo fue absorbido por el Ministerio de Hacienda... era un gobierno más de libre mercado, sin interferencia del gobierno, sin planificación, entonces había mucho menos espacio para nosotros para incidir sobre las políticas industriales" (OIT, Anexo 2, Análisis Cualitativo). Otro representante confirmó la estrategia alternativa: "No hemos intentado un alineamiento con las políticas industriales, de desarrollo industrial, porque en aquel momento, Brasil estaba pasando por un proceso en el que el gobierno federal estaba muy poco interesado en las políticas industriales" (OIT, Anexo 3, Análisis Cualitativo, p.3).

Los datos cuantitativos documentan una correspondencia total con los marcos internacionales ratificados por Brasil: los ODS (particularmente el ODS 8 sobre Trabajo Decente, el ODS 5 sobre Género y el ODS 9 sobre Industria) y los Convenios de la OIT (C155 sobre Seguridad, C111 sobre Discriminación, C100 sobre Igualdad), los cuales impactaron directamente a más de 1,240 trabajadores (Fuente: Informe de Progreso 2023; Anexo 3, Análisis Cuantitativo, p.4). Sin embargo, el hallazgo crítico es que SCORE SP no se alineó con una política industrial existente sino que funcionó

como un mecanismo de coordinación, gobernanza e implementación que responde a los déficit de capacitación identificados en las PYMES del sector, en un contexto donde el factor político del análisis PESTEL mostró un 90% de impacto negativo (Fuente: Anexo 1, Análisis Pestel).

Los formadores y los consultores externos corroboraron este diagnóstico con perspectivas críticas. Un consultor afirmó: "Brasil ha sufrido por varios años, particularmente en la cuestión de la industria, un movimiento que se llamó de desindustrialización de Brasil. Este fue provocado principalmente por una ausencia de una política consistente de desarrollo industrial" (Consultor SCORE, Anexo 2, Análisis Cualitativo). La triangulación revela que, frente a este vacío institucional, el programa desarrolló una estrategia adaptativa de articulación con el Sistema S (particularmente con el SENAI), la cual quedó evidenciada tanto cualitativamente en los testimonios como cuantitativamente en los resultados de sostenibilidad. La incorporación estratégica en el programa Brasil Más Productivo aseguró la continuidad con 55 empresas adicionales confirmadas para 2024 (Fuente: Informe de Progreso 2024; Anexo 3, Análisis Cuantitativo, p.5), mientras que la alianza con el SENAI transformó una intervención temporal en una capacidad institucional permanente mediante la certificación de 9 consultores a través de 2 consultores expertos que fueron certificados por la OIT (Fuente: Informe de Progreso 2023).

La ABIT articuló explícitamente esta visión estratégica: "Nuestra ambición mayor en términos de metodología es que ella de hecho fuera institucionalizada por el SENAI Nacional... con el objeto de mostrar el valor de esa metodología y que tuviera un mayor alcance en amplio, alto nivel" (ABIT, Anexo 2, Análisis Cualitativo). Los directivos del SENAI confirmaron esta apropiación institucional, señalando la necesidad de "crear dentro de la Nueva Industria Brasil un pilar llamado 'personas'" (SENAI, Anexo 2, Análisis Cualitativo). El Ministerio Público del Trabajo (MPT) emergió como el único vínculo gubernamental activo, principalmente a través del financiamiento del proyecto (Fuente: Informe de Progreso 2022).

El indicador del 78% de alineación con las políticas nacionales (Anexo 4, Indicadores de Pertinencia), aparentemente modesto comparado con el 95% de efectividad en productividad, refleja precisamente esta realidad paradójica: es imposible alinearse completamente con políticas que no existen. La evidencia cualitativa documenta que esta desalineación no fue por una deficiencia del diseño, sino por la ausencia del objeto de alineación. La pertinencia del diseño se evidencia en que SCORE no esperó a que existieran las condiciones ideales, sino que creó las condiciones necesarias para su éxito, funcionando simultáneamente como una intervención de desarrollo y como una demostración de un mecanismo de coordinación viable para responder a una necesidad específica de formación de capacidades en las PYMES.

Percepción de los Beneficiarios y Variación según la Madurez Organizacional

La percepción de la relevancia metodológica fue predominantemente positiva, pero con variaciones significativas según el nivel de madurez organizacional de las empresas, un patrón documentado tanto cualitativa como cuantitativamente. Las empresas certificadas destacaron la practicidad: "Los profesores que estaban allá, las personas que nos estaban enseñando, eran personas capacitadas... tenían todo el cuidado y toda la atención de tomar de la mano realmente y aplicar" (Empresa Ancla A, Anexo 2, Análisis Cualitativo), mientras que otra valoró la facilidad de transferencia: "SCORE fue un método fácil de enseñar a los colegas también. Fue de fácil implementación" (Empresa Ancla C, Anexo 2, Análisis Cualitativo). Los datos cuantitativos muestran que las empresas ancla (medianas) lograron mejoras del 19% en productividad y reducciones del 58% en movimientos innecesarios, mientras que las empresas proveedoras (pequeñas) alcanzaron mejoras del 15% y reducciones del 9% (Fuente: Anexo 3, Análisis Cuantitativo), lo cual evidencia una efectividad universal pero con magnitudes diferenciadas según las capacidades previas. Sin embargo, surgieron críticas constructivas sobre la nivelación y el timing, las cuales revelan tensiones entre la universalidad metodológica y la diferenciación contextual.

Una empresa certificada sugirió: "Para ser más eficaz entiendo que hay que tener ese nivel: básico, intermediario y avanzado... para que cada empresa entienda" (Empresa Ancla C, Anexo 2, Análisis Cualitativo, p.3), mientras que el timing fue cuestionado: "Se aplicó en una época que es nuestra temporada alta de fin de año... Queda como sugerencia que, si es posible en el futuro, se realice en el primer semestre" (Empresa Ancla B, Anexo 2, Análisis Cualitativo, p.3). Los formadores identificaron barreras de comprensión inicial: "Lo que percibo es que muchas veces no estaba claro para ellos cuál era el objetivo de todo aquello... Principalmente en las empresas pequeñas que estaban con problemas financieros" (Consultor SCORE, Anexo 2, Análisis Cualitativo, p.3). Esta evidencia cualitativa explica por qué el 81.7% de las empresas reportaron mejoras generales, pero el 18.3% restante experimentó desafíos

(Fuente: Encuesta TEWA225), aunque los datos cuantitativos confirman los resultados positivos en productividad y en las condiciones laborales.

Alineación Pertinente con las Estrategias del Sector Privado

La gobernanza compartida del proyecto alcanzó el 100% de efectividad mediante la participación directa, documentada cualitativa y cuantitativamente, de ABIT (representando a la industria textil) y ABVTEX (representando al comercio minorista) en el Comité Ejecutivo, con reuniones quincenales de supervisión y decisiones conjuntas documentadas (Fuente: Informe de Progreso 2022-2023; Anexo 3, Análisis Cuantitativo, p.5). Esta estructura de "gobernanza tripartita plus" trasciende el modelo tradicional donde el sector privado es un beneficiario pasivo, convirtiéndolo en co-diseñador y co-ejecutor. La ABIT articuló cualitativamente esta visión estratégica: "Nuestra ambición mayor en términos de metodología es que ella (la metodología) de hecho fuera institucionalizada por el SENAI Nacional... con el objeto de mostrar el valor de esa metodología y que tuviera un mayor alcance" (ABIT, Anexo 2, Análisis Cualitativo, p.4). Los datos cuantitativos validan esta apropiación: la incorporación confirmada en el programa Brasil Más Productivo con 55 empresas adicionales en 2024 y la certificación de 9 consultores del SENAI como SCORE Trainers evidencian una institucionalización que va más allá del proyecto puntual (Fuente: Informe de Progreso 2024; Anexo 2, Análisis Cuantitativo, p.5).

La estrategia de cadena productiva implementada — 4 empresas ancla con 11 subcontratadas directas, impactando cuantitativamente a más de 100 empresas en cascada (Fuente: Informe de Progreso 2023; Anexo 2, Análisis Cuantitativo, p.5) — demostró una comprensión sofisticada de la estructura real del sector textil. El modelo superó el enfoque tradicional de empresas aisladas para crear una intervención sistémica que reconoció las interdependencias productivas, lo cual fue validado cualitativamente: las empresas ancla no solo mejoraron su productividad en un 19%, sino que también incentivaron cambios en sus subcontratadas, las cuales mejoraron en un 15%.

La certificación "Sello Oro" ABVTEX funcionó como un mecanismo de mercado para incentivar la participación, convirtiendo el cumplimiento de los estándares laborales y productivos en una ventaja competitiva tangible (Fuente: Anexo 2, Análisis Cualitativo, p.4). Sin embargo, el análisis crítico cuantitativo revela una limitación: esta estrategia de cadena, aunque innovadora, alcanzó a 69 empresas directas e influenció indirectamente a 100, lo cual representa menos del 1% del universo de 30,000 empresas textiles brasileñas (Fuente: Anexo 3, Análisis Cuantitativo, p.5; Informe de Progreso 2024), lo que sugiere que, mientras el diseño fue pertinente en su concepción, la escala de implementación fue insuficiente para generar una transformación sectorial genuina.

La respuesta estratégica a la competencia desleal del e-commerce asiático, que capturó cuantitativamente el 40% del mercado con productos por debajo del costo de producción brasileño (Fuente: Informe de Progreso 2024), evidenció la capacidad de diseñar alternativas viables. El proyecto no intentó competir en precios, sino que construyó una estrategia de diferenciación validada cuantitativamente: productividad (+19% en las medianas empresas), responsabilidad social (módulo DEI único, 74.2% de las empresas con políticas anti-discriminación) y preparación para los requisitos ESG futuros (participación en la Liga de Descarbonización de ABIT) (Fuente: Anexo 3, Análisis Cuantitativo, Informe de Progreso 2024).

El indicador del 90% de alineación con el sector privado refleja esta sintonía estratégica (Fuente: Análisis Cuantitativo, p.5), donde el diseño respondió no a teorías abstractas, sino a la amenaza concreta documentada cualitativamente por todos los actores sectoriales. La triangulación revela una convergencia sobre la pertinencia del modelo de gobernanza tripartita plus y de la estrategia de cadena productiva, validada tanto cualitativamente (testimonios de ABIT, ABVTEX, y SENAI sobre la institucionalización) como cuantitativamente (100% de efectividad, incorporación al programa Brasil Más Productivo, 55 empresas adicionales confirmadas).

P2. ¿Hasta qué punto las estrategias y metodologías de SCORE fueron adecuadas para el contexto brasileño y qué factores facilitaron o limitaron su éxito?

Adaptación Cultural y Tensiones Institucionales con los Estándares Globales

El programa realizó adaptaciones sustanciales y necesarias que fueron relevantes para el éxito cuantitativo documentado, aunque ha enfrentado tensiones institucionales. El diálogo con la sede global de la OIT en Ginebra

presentó desafíos de coordinación y comunicación para armonizar los lineamientos centrales con las necesidades de contextualización. La evidencia cualitativa muestra un proceso profundo de adecuación que requirió clarificar los alcances y los formatos de aplicación. Según el equipo de implementación, las primeras acciones incluyeron ajustar la identidad visual, el lenguaje y los materiales a la estética y a la dinámica del sector textil, destacando que la metodología SCORE gana efectividad cuando cuenta con márgenes razonables de adaptación a cada país y sector, preservando a su vez su coherencia global. (OIT, Anexo 2, Análisis Cualitativo).

La adaptación más valorada y cuantitativamente impactante fue la inclusión del módulo de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI), único en la historia global de SCORE: "Un cambio que creo que fue muy exitoso fue colocar el capítulo de diversidad, equidad e inclusión... Este cambio salió de una demanda del sector" (OIT, Anexo 2, Análisis Cualitativo). Este módulo, compuesto por 40 horas de contenido especializado desarrollado en alianza con el Proyecto PRIDE (Fuente: Informe de Progreso 2023; Anexo 3, Análisis Cuantitativo, p.8), estuvo asociado con resultados medibles: el 74.2% de las empresas implementaron políticas activas contra el acoso y la discriminación (Fuente: Encuesta TEWA225; Anexo 3, Análisis Cuantitativo), mientras que el 82.7% de los 1,240 trabajadores beneficiados fueron mujeres, lo cual superó la meta del PRODOC del 32% en un 258% (Fuente: Informe de Progreso 2023; Anexo 3, Análisis Cuantitativo).

Las asociaciones empresariales validaron esta necesidad desde su experiencia directa: "Vimos que los materiales de la metodología de SCORE... estaban en un lenguaje con imágenes y cosas de la década de los 80... aquella cosa ultrapasada... no tenía foto que parecía que todo era una planta en Asia" (ABIT, Anexo 2, Análisis Cualitativo). Los formadores del SENAI documentaron adaptaciones técnicas adicionales no previstas inicialmente, que explican los resultados cuantitativos superiores a las metas: "El programa inicialmente no preveía que diéramos apoyo en otras fases, pero conseguimos hacerlo durante la jornada. Un ejemplo es la determinación del costo de la mano de obra" (SENAI, Anexo 2, Análisis Cualitativo).

Esta flexibilidad operativa permitió que el programa respondiera a las capacidades limitadas de gestión financiera, típicas de las PyMEs brasileñas, lo cual se tradujo cuantitativamente en las 560 horas de consultoría personalizada entregadas (Fuente: Informe de Progreso 2023; Análisis Cuantitativo, p.6), que muestran una correlación casi perfecta ($r=0.95$, Fuente Anexo 5, Estimación de correlaciones) con los resultados de productividad obtenidos (Fuente: Anexo 3, Análisis Cuantitativo). Los consultores externos confirmaron la maleabilidad como una característica positiva: "SCORE, aunque tenga varios módulos, aunque tenga una estructura orientada, permite una flexibilidad razonable para su aplicación en diferentes sectores. Esto es muy interesante porque las realidades locales siempre son diferentes" (Consultor SCORE, Anexo 2, Análisis Cualitativo).

La matriz de adaptación contextual documenta que el proyecto realizó seis adaptaciones mayores específicas: (1) identidad visual modernizada, (2) tres módulos traducidos al portugués brasileño, (3) desarrollo completo del módulo DEI, (4) 560 horas de consultoría personalizada (versus el estándar global), (5) estrategia de cadena productiva (5 anclas + 10 subcontratadas), y (6) timing flexible adaptado a los ciclos productivos (Fuente: Anexo 3, Análisis Cuantitativo). Estas adaptaciones generaron un indicador de pertinencia contextual del 92% (Fuente: Anexo 3, Análisis Cuantitativo), lo cual evidencia una capacidad excepcional de adaptarse a los desafíos del contexto local.

Facilitadores Estructurales y su Correlación con Resultados

La arquitectura de los factores facilitadores revela tres elementos interconectados (gobernanza tripartita, intensidad del acompañamiento y enfoque sistémico) que explican cuantitativamente el sobre-cumplimiento del 300% en las metas del proyecto (Fuente: Anexo 3, Análisis Cuantitativo). La gobernanza tripartita efectiva con ABIT, ABVTEX y SENAI en el Comité Ejecutivo, con reuniones quincenales documentadas (Fuente: Informe de Progreso 2022-2023), estableció una estructura de decisión donde el sector privado alcanzó el 100% de efectividad como co-conductor estratégico, no como beneficiario pasivo (Fuente: Anexo 3, Análisis Cuantitativo). Los testimonios cualitativos confirman esta innovación institucional: "Nuestra ambición mayor en términos de metodología es que ella de hecho fuera institucionalizada por el SENAI Nacional" (ABIT, Anexo 2, Análisis Cualitativo), lo cual evidencia una apropiación que va más allá del proyecto puntual. La legitimidad institucional derivada de la marca OIT, combinada con las asociaciones sectoriales líderes, neutralizó las resistencias iniciales de participación de las PYMEs (Fuente: Anexo 2, Análisis Cualitativo).

Un factor determinante fue la intensidad del acompañamiento (560 horas de consultoría), la cual muestra una correlación casi perfecta ($r=0.95$, Fuente: Anexo 5, Estimaciones de correlaciones) con los resultados de productividad obtenidos (Fuente: Anexo 3, Análisis Cuantitativo), lo que sugiere que, en contextos de alta informalidad (39% del sector según datos del IBGE citados en el Informe de Progreso 2022) y de abandono estatal, el apoyo continuo e intensivo funciona como una infraestructura institucional sustituta. Un implementador testimonia: "Yo intenté hacer el máximo de visitas posible, me senté en las máquinas de coser, porque yo coso. Me senté con las costureras para hacer piezas y entender mejor lo que estaban haciendo" (OIT, Anexo 2, Análisis Cualitativo, p.6). Este nivel de involucramiento compensó las deficiencias estructurales y explica la divergencia entre el diseño estándar de SCORE (que proyectó 30 empresas) y los resultados reales de SCORE SP (69 empresas alcanzadas) (Fuente: Informe de Progreso 2023; Anexo 3, Análisis Cuantitativo). La evaluadora externa confirmó: "SCORE (SP) tuvo una estrategia muy acertada al involucrar al SENAI como un socio... lo cual permite la escalabilidad del proyecto" (TEWA225, Anexo 2, Análisis Cualitativo).

El enfoque sistémico de cadena productiva amplificó cuantitativamente el impacto, pasando de 14 empresas atendidas directamente a más de 100 empresas influenciadas indirectamente en la cadena de suministro (Fuente: Informe de Progreso 2023; Anexo 3, Análisis Cuantitativo), aunque esto representa menos del 1% del universo sectorial de 30,000 PyMEs (Fuente: Anexo 3, Análisis Cuantitativo). Los testimonios empresariales validan este efecto multiplicador: las empresas ancla no solo mejoraron su productividad en un 19%, sino que también incentivaron cambios organizacionales en sus subcontratadas, las cuales mejoraron en un 15% (Fuente: Anexo 3, Análisis Cuantitativo). Un consultor señaló el mecanismo causal: "Incorporar en la rutina de la empresa este rito, esta rutina de 10 minutos, hacía toda la diferencia, porque es un momento de reflexión sobre lo que fue el día de ayer y lo que tenemos para hoy" (Consultor SCORE, Anexo 2, Análisis Cualitativo), práctica que se difundió verticalmente en las cadenas. Sin embargo, la evidencia cualitativa también documenta ciertas limitaciones: "La hoja de pago sigue igual" (Consultor SCORE SP, Anexo 2, Análisis Cualitativo), lo que señala una brecha entre las mejoras organizacionales cuantificadas (81.7% de las empresas con mejor organización, Fuente: Anexo 16, Encuesta TEWA225) y los resultados financieros percibidos a corto plazo.

Barreras Estructurales y Limitaciones de la Escalabilidad

Los factores limitantes exponen barreras estructurales que comprometen críticamente la sostenibilidad y la escalabilidad del modelo, las cuales fueron evidenciadas tanto cualitativa como cuantitativamente. El déficit de trainers es el más crítico: solo 11 especialistas certificados (2 SCORE Experts y 9 SCORE Trainers) versus los 200 necesarios para una cobertura sectorial significativa, lo cual representa una restricción del 95% en la capacidad de expansión (Fuente: Análisis Cuantitativo, p.7; Informe de Progreso 2023). Los implementadores fueron explícitos sobre esta limitación: "La principal es que es un programa que fue diseñado con entrenamientos in loco, in situ, y eso es caro... las empresas de Brasil, las pequeñas empresas, no tienen capacidad de absorber entrenamientos de muy largo plazo" (OIT, Análisis Cualitativo, p.7). Otro agregó: "La OIT es una organización cara... Es muy caro hacer un proyecto con la OIT... el sector consideró que era muy caro" (OIT, Análisis Cualitativo, p.7). Los directivos del SENAI cuantificaron esta barrera: "No conseguiremos atender 1.000 empresas sin subsidios. Si las empresas tienen que pagar, no funcionará. Las pequeñas empresas (90% del total) no tienen dinero para pagar" (SENAI, Análisis Cualitativo, p.7).

La disponibilidad limitada de recursos para el financiamiento evidencia una desconexión crítica entre la demanda demostrada (230% de sobre-cumplimiento de metas, alcanzando 69 empresas cuando solo 30 estaban proyectadas, Fuente: Análisis Cuantitativo, p.1) y los recursos movilizados para el escalamiento. El modelo requiere una inversión de aproximadamente USD \$922,194 para atender a 69 empresas (Fuente: Informe de Progreso 2022), lo que implica un costo unitario de US\$13,365 por empresa, nivel que los testimonios cualitativos confirman como inviable sin subsidio: "el sector consideró que era muy caro" (OIT, Análisis Cualitativo, p.7).

La informalidad estructural del 39% del sector (38.8 millones de trabajadores según datos del IBGE (Instituto Brasileiro de Geografía y Estadística) citados en el Informe de Progreso 2022, no es una barrera técnica, sino política: estas empresas operan fuera del alcance de cualquier intervención formal, perpetuando así la dualidad entre un segmento modernizado (las 69 empresas atendidas) y una masa informal que compite deslealmente (Fuente: Análisis Cuantitativo, p.7). Las barreras culturales documentadas cualitativamente tuvieron manifestaciones cuantificables en la implementación. Los formadores reportaron: "Enfrentamos mucha dificultad, principalmente en las empresas familiares. La cuestión del 'siempre fue así', del 'siempre lo hicimos así' generó mucha resistencia"

(SENAI, Análisis Cualitativo, p.7). Un caso extremo ilustra el desafío cultural: "En una de ellas, la empresaria no saludaba con 'buenos días' a los funcionarios. Tuvimos que trabajar paso a paso para que entendiera que eso no la iba a perjudicar" (SENAI, Análisis Cualitativo, p.7). Sin embargo, los datos cuantitativos muestran que estas resistencias fueron superadas: el 66.6% de las empresas mejoró la comunicación entre gerencia y trabajadores, y el 71.7% de los trabajadores reportaron que sus opiniones eran consideradas (Fuente: Encuesta TEWA225; Análisis Cuantitativo, p.3), lo cual evidencia cambios culturales medibles, aunque en el 28.3% restante persistieron las barreras.

Practicidad de las Herramientas y Resultados Tangibles Inmediatos

Las herramientas de SCORE SP demostraron una alta aplicabilidad práctica con resultados tangibles inmediatos, una convergencia validada tanto cualitativa como cuantitativamente. El método 5S fue consistentemente identificado como la herramienta de mayor impacto, implementado en el 100% de las 14 empresas participantes y generando la reducción cuantificada del 58% en movimientos innecesarios para las empresas medianas y del 9% para las pequeñas (Fuente: Informe de Progreso 2023; Análisis Cuantitativo, p.2).

Las empresas reportaron cambios concretos, documentados cualitativamente: "Levantaba a todos! A veces iba una sola, no daba cuenta y venía otra más... gastaba una hora para buscar (hilos para confeccionar), ahora no gasto ni cinco minutos" (Empresa Ancla A, Análisis Cualitativo, p.7). Los consultores validaron esta efectividad: "El 5S diría que es lo más visible... En las empresas en las que lo abordamos, el 5S hizo la diferencia. Es algo visible. Si uno mira el antes y el después, percibe que el nivel de organización y, consecuentemente, la seguridad de las personas mejoró" (Consultor SCORE, Análisis Cualitativo, p.7).

Las reuniones estructuradas de 10 minutos también demostraron una alta aplicabilidad, aunque su impacto es más difícil de cuantificar directamente. El 67% de las empresas mejoró la comunicación diaria entre gerencia y trabajadores (Fuente: Encuesta TEWA225; Análisis Cuantitativo, p.3), un indicador que los testimonios cualitativos atribuyen directamente a esta práctica: "Incorporar en la rutina de la empresa este rito, esta rutina de 10 minutos, hacía toda la diferencia, porque es un momento de reflexión sobre lo que fue el día de ayer y lo que tenemos para hoy" (Consultor SCORE, Análisis Cualitativo, p.7).

Una empresa documentó la apropiación profunda de esta herramienta: "Al principio adoptamos las reuniones diarias de 10 minutos... una vez a la semana todos los grupos paran, tienen una reunión... Hoy en día ya ni participo... Cuando voy a ver, hay un grupo en la cocina haciendo reuniones" (PyME Proveedora D, Análisis Cualitativo, p.7). Este testimonio evidencia una internalización exitosa que trasciende el cumplimiento mecánico, aunque el 33.4% de las empresas que no reportaron mejoras en la comunicación (Fuente: Encuesta TEWA225) sugiere que la herramienta requiere condiciones culturales específicas para ser efectiva.

Sin embargo, surgieron críticas cualitativas sobre la necesidad de obtener resultados financieros más inmediatos, que problematizan la interpretación de los datos cuantitativos. Un consultor sugirió: "Creo que podría tener algún módulo en SCORE que pudiese ayudarlos a tener quick wins, algunas ganancias rápidas, porque estas ganancias rápidas es lo que podría estimularlos a mantenerse en este programa... el dueño no lo percibe [los resultados], la hoja de pago sigue igual" (Consultor SCORE, Análisis Cualitativo, p.8).

Esta observación señala una brecha entre las mejoras organizacionales cuantificadas (82% de las empresas con mejor organización, 74% con mejor definición de metas, 72% con trabajadores escuchados efectivamente, Fuente: Encuesta TEWA225; Análisis Cuantitativo, p.3) y la percepción empresarial del impacto financiero. Los datos cuantitativos muestran mejoras de productividad del 19% y del 15% (Fuente: Análisis Cuantitativo, p.2), pero los testimonios sugieren que estas mejoras no se tradujeron inmediatamente en incrementos percibidos de la rentabilidad, posiblemente debido a la competencia desleal asiática que capturó el 40% del mercado con precios por debajo del costo brasileño (Fuente: Informe de Progreso 2024; Análisis Cuantitativo, p.5).

P3. ¿Cómo se integraron la igualdad de género, la no discriminación y la sostenibilidad ambiental en la implementación del programa?

Integración de Género: Innovación Metodológica y Resultados

El módulo de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) representa la innovación metodológica más significativa del programa, siendo la primera en la historia de SCORE, con una convergencia absoluta entre la evidencia cualitativa y la cuantitativa sobre su éxito excepcional. Los datos cuantitativos documentan resultados que superaron las expectativas: una participación femenina del 83% (1,025 mujeres de 1,240 trabajadores) versus la meta del PRODOC del 32%, con un sobre-cumplimiento del 258% (Fuente: Informe de Progreso 2023; Análisis Cuantitativo, p.8; Encuesta TEWA225).

El módulo, compuesto por 40 horas de contenido especializado desarrollado en alianza con el Proyecto PRIDE (Fuente: Informe de Progreso 2023), generó compromisos institucionales medibles: el 74% de las empresas implementaron políticas activas contra el acoso y la discriminación (Fuente: Encuesta TEWA225; Análisis Cuantitativo, p.8). Los implementadores documentaron cualitativamente la inclusión estratégica: "Un cambio que creo que fue muy exitoso fue colocar el capítulo de diversidad, equidad⁸ e inclusión en el módulo de empresas responsables. Pensaba que encontraría una resistencia muy grande de las empresas, pero tuve lo contrario" (OIT, Análisis Cualitativo, p.9).

Los resultados concretos, validados cuantitativamente, incluyeron cambios institucionales documentados cualitativamente: "Tuvimos empresas que crearon un comité de combate al prejuicio y a la discriminación, tuvimos empresas que revisitaron sus políticas de contratación, tuvimos empresas que ampliaron el número de trabajadores LGBTQ+" (OIT, Análisis Cualitativo, p.9). Las empresas participantes valoraron especialmente este componente, cuyos testimonios a su vez explican los indicadores cuantitativos: "Hubo el módulo de inclusión también... Encontré bastante interesante esa parte... No teníamos mucha información y trajo bastante claridad para nosotros... trajo más acogimiento" (Empresa Ancla B, Análisis Cualitativo, p.9).

El análisis comparativo por género revela una efectividad diferenciada, con evidencia cuantitativa contundente: las mujeres superaron a los hombres en todos los indicadores medidos, con diferencias particularmente marcadas en el conocimiento del programa SCORE SP (86% mujeres vs 48% hombres — brecha de 38 puntos porcentuales), la organización general (80% vs 74%), el flujo de trabajo (71% vs 63%), la comunicación con la gerencia (64% vs 52%), y la participación en actividades DEI (64% vs 52%) (Fuente: Encuesta TEWA225; Análisis Cuantitativo, p.9). La diferencia promedio de +15 puntos porcentuales a favor de las mujeres en la muestra de 116 mujeres versus 27 hombres (Fuente: Encuesta TEWA225) sugiere que la adaptación contextual del módulo DEI fue estructuralmente pertinente para las necesidades de las trabajadoras textiles. Los formadores validaron cualitativamente este impacto institucional: "Este tema fue muy relevante, tanto que acabamos trayéndolo también para dentro de nuestra institución. Absorbimos esta cuestión de la equidad, de lo social, de pensar en el bienestar del ser humano... la diversidad de género, incluso la cuestión del etarismo" (SENAI, Análisis Cualitativo, p.9).

Sin embargo, emerge una divergencia crítica entre los resultados de participación (83% femenina, meta superada en un 258%, Fuente: Análisis Cuantitativo, p.8) y la persistencia de las estructuras de poder: "Los liderazgos (sectoriales) todavía son masculinos" (OIT, Análisis Cualitativo, p.9), lo cual evidencia que la alta participación operativa no se tradujo automáticamente en una transformación de las estructuras jerárquicas. Los datos cuantitativos muestran que 5 de las 14 empresas (36%) estaban lideradas por mujeres (Fuente: Análisis Cuantitativo, p.9), un dato positivo que, sin embargo, representa una minoría, mientras que la brecha salarial de género del -21% identificada en el diagnóstico inicial (Fuente: Informe de Progreso 2023; Análisis Cuantitativo, p.3) no fue medida antes y después de la intervención para las participantes.

Integración de la No Discriminación: Resultados Diferenciados por Grupo Étnico-Racial

La composición étnico-racial de los participantes revela un sector diverso, documentado cuantitativamente: 51% pardos (80 trabajadores), 39% blancos (61 trabajadores), 6% afrodescendientes (9 trabajadores) y 5% de otras identidades (Fuente: Encuesta TEWA225; Análisis Cuantitativo, p.10). Esta diversidad no fue meramente descriptiva, sino que fue activamente abordada mediante acciones sistemáticas: el módulo DEI obligatorio de 40 horas para

⁸ En la normativa, políticas y planes de la OIT (incluido el Plan de Acción sobre Igualdad de Género 2022-2025, la OIT habla de: Igualdad de género, igualdad de oportunidades y de trato, igualdad de remuneración por trabajo de igual valor (C100), no discriminación (C111), empoderamiento de las mujeres la palabra "equidad" no forma parte del lenguaje oficial de la OIT en materia de género. La OIT evita "equidad" porque puede interpretarse como trato diferenciado o compensatorio; en cambio, su mandato es la igualdad de derechos, de trato y de resultados estructurales.

todos los participantes, la formación de comisiones internas de combate al acoso en las 14 empresas (100%), las campañas de sensibilización documentadas cualitativamente, y el establecimiento de protocolos formales de denuncia (Fuente: Informe de Progreso 2023; Análisis Cuantitativo, p.10). El resultado tangible cuantificado fue que el 74% de las empresas implementaron políticas activas anti-discriminación (Fuente: Encuesta TEWA225; Análisis Cuantitativo, p.10), transformando así la diversidad de una realidad demográfica en un activo organizacional protegido institucionalmente.

El hallazgo más revelador emerge de la comparación por etnia: los trabajadores afrodescendientes, aunque representan apenas el 6% de la muestra (9 personas), reportaron los mejores resultados en todos los indicadores medidos sin excepción — 100% en organización general y actividades DEI, 89% en flujo de trabajo, relacionamiento y comunicación con la gerencia, 78% en prevención de accidentes, y 89% en conocimiento del programa SCORE SP (Fuente: Encuesta TEWA225; Análisis Cuantitativo, p.11). Estos resultados, consistentemente superiores a los promedios de los trabajadores blancos (organización 79%, DEI 56%) y pardos (organización 80%, DEI 67%) (Fuente: Encuesta TEWA225; Análisis Cuantitativo, p.11), sugieren que el programa fue especialmente resonante y efectivo para el grupo históricamente más marginado. La hipótesis explicativa emergente de los testimonios cualitativos es que las intervenciones DEI, al abordar explícitamente las dinámicas de poder y exclusión, validaron experiencias largamente silenciadas: "Fue un módulo crucial para mí. Tanto como persona, como profesional... Aprendí mucho" (Empresa Ancla C, Análisis Cualitativo, p.9).

La diversidad etaria cuantificada de la muestra aleatoria de la encuesta presenta una distribución balanceada: 42% de adultos entre 31-45 años (grupo mayoritario), 38% de trabajadores maduros entre 46-60 años, 14% de jóvenes entre 19-30 años, y, notablemente, 6% de mayores de 60 años incluidos sin discriminación por edad (Fuente: Encuesta TEWA225; Análisis Cuantitativo, p.10). El programa demostró una efectividad universal al generar mejoras en todos los grupos etarios, desafiando cualitativamente los prejuicios sobre la capacidad de aprendizaje según la edad. Las estrategias anti-discriminación no se limitaron a meras declaraciones, sino que se materializaron en intervenciones concretas cuantificables: capacitación para el 100% de los gerentes en prácticas inclusivas, establecimiento de canales formales de denuncia en cada empresa (14 empresas = 100%), y monitoreo sistemático de indicadores desagregados (Fuente: Informe de Progreso 2023; Análisis Cuantitativo, p.10).

Limitaciones Críticas en Sostenibilidad Ambiental

La sostenibilidad ambiental representó la limitación más crítica del programa, reconocida unánimemente como un componente ausente o abordado solo indirectamente, con una convergencia absoluta entre la evidencia cualitativa y la cuantitativa. Los datos cuantitativos muestran que el componente ambiental alcanzó apenas el 73% de integración (promedio de eficiencia operacional con impacto ambiental del 79% y preparación para la sostenibilidad ambiental del 67%), significativamente por debajo de lo alcanzado en género (92%) e inclusión (85%) (Fuente: Análisis Cuantitativo, p.12). Un implementador fue directo cualitativamente: "Mencionaste la cuestión del medio ambiente, de eso no pudimos trabajar. Se pretendía, si hubiéramos tenido tiempo y recursos y presupuesto, tener un tercer módulo que sería el módulo de empresas sostenibles desde el punto de vista ambiental, porque SCORE también tiene eso, pero no pudimos traducir ese módulo y aplicarlo" (OIT, Análisis Cualitativo, p.10). Otro confirmó: "La cuestión de la sostenibilidad ambiental fue algo que fue poco explorado, de hecho... creo que es un punto que demandaría realmente un estudio mayor" (OIT, Análisis Cualitativo, p.10).

La integración ambiental se materializó principalmente a través del método 5S, implementado en el 100% de las empresas, logrando la reducción cuantificada del 58% en desperdicios operacionales, particularmente en movimientos innecesarios y materiales (Fuente: Informe de Progreso 2023; Análisis Cuantitativo, p.12). Sin embargo, las empresas reportaron cualitativamente que estas mejoras fueron co-beneficios de la eficiencia más que resultados de una estrategia ambiental deliberada: "Tenemos una disminución cuando hablamos de 5S... comenzamos a tener eso organizado, entonces en una compra, en una posible compra, conseguimos ir allá e identificar si tenemos algún sobrante de material para poder reutilizarlo" (Empresa Ancla B, Análisis Cualitativo, p.10).

La preparación para los requisitos ESG funcionó como un catalizador estratégico, cuantificado en la participación activa en la Liga de Descarbonización de la ABIT (Fuente: Informe de Progreso 2024), pero los datos cualitativos revelan que esta fue más aspiracional que operacional. Los sindicatos identificaron cualitativamente esta ausencia como una oportunidad perdida: "SCORE (SP) puede abordar eso. El objetivo de SCORE (SP) en el proyecto mismo sin

citar la cuestión del medio ambiente ni su impacto... Porque no vi tampoco en SCORE (SP) esa, en ningún momento citando la cuestión de la transición justa de empleos verdes" (CNTV, Análisis Cualitativo, p.10). El índice del 73% es el promedio del índice de eficiencia operacional con impacto ambiental (79%) y del índice de preparación para la sostenibilidad ambiental (67%) (Fuente: Análisis Cuantitativo, p.12). La brecha de desempeño del componente ambiental no refleja una falta de conciencia, sino la ausencia de herramientas metodológicas específicas: mientras el programa innovó globalmente con el módulo DEI para género e inclusión, no desarrolló un equivalente ambiental adaptado al contexto textil brasileño (Fuente: Análisis Cuantitativo, p.12-13).

Mecanismos de Participación Equitativa y Limitaciones Estructurales

El programa implementó mecanismos concretos de inclusión que favorecieron cuantitativamente la participación femenina (83% de 1,240 trabajadores, Fuente: Informe de Progreso 2023), aunque con resultados mixtos en la transformación de las estructuras de liderazgo y en el alcance a los grupos más vulnerables. Los implementadores documentaron cualitativamente las cuotas específicas de participación: "Yo específicamente, que fui yo quien habló con las empresas, dije que no podría tener menos del 50% de trabajadoras mujeres en los equipos... ellos tenían algo como, 'dos mujeres tengo que enviar para la capacitación', puede enviar tres, puede enviar cuatro, pero dos tengo que enviar" (OIT, Análisis Cualitativo, p.13).

La estructura de los Equipos de Mejoramiento Empresarial (EME) mixtos promovió una inclusión vertical cuantificable: "Son cuatro personas, teniendo dos de la dirección y dos del piso de fábrica. Entonces, la empresa ya tiene que mandar un equipo completo allí" (Consultor SCORE, Análisis Cualitativo, p.13), un mecanismo que explica parcialmente cómo se alcanzaron los 67 participantes directos (23 supervisores y 44 trabajadores) (Fuente: Informe de Progreso 2023).

Las empresas confirmaron cualitativamente la composición mayoritariamente femenina, que facilitó naturalmente la participación equitativa: "Trabajamos con muchas mujeres, madres, esposas... Aquí en total son más, el 95%. Incluso hasta más. Solo hay 3 hombres aquí dentro" (Empresa Ancla B, Análisis Cualitativo, p.13). Otra señaló: "Somos, aquí en la fábrica, 118 mujeres y 45 hombres... Somos una fábrica de mujeres" (Empresa Ancla A, Análisis Cualitativo, p.13). Esta realidad sectorial, documentada cuantitativamente en el 83% de participación femenina (Fuente: Análisis Cuantitativo, p.8), explica por qué la meta del PRODOC original del 32% fue dramáticamente conservadora.

Sin embargo, persistieron brechas estructurales importantes. Los implementadores reconocieron cualitativamente: "Los liderazgos todavía son masculinos" (OIT, Análisis Cualitativo, p.13), una observación que problematiza los datos cuantitativos: aunque el 83% de los participantes fueron mujeres y 5 de 14 empresas (36%) estaban lideradas por mujeres (Fuente: Análisis Cuantitativo, p.9), la alta participación operativa no se tradujo automáticamente en una transformación de las estructuras de poder. Aún más significativo fue el reconocimiento cualitativo de que el programa no alcanzó a los grupos más vulnerables: las empresas atendidas eran formalizadas, excluyendo "empresas también grandes o en situación de informalidad" donde trabajan muchos migrantes (CNTV, Análisis Cualitativo, p.13). Esta limitación estructural, no cuantificada directamente pero contextualizada por el dato del 39% de informalidad sectorial (38.8 millones de trabajadores informales según el IBGE citado en el Informe de Progreso 2022), señala que la inclusión, aunque exitosa dentro del universo de empresas participantes (100% de empresas formalizadas seleccionadas), no transformó las inequidades sistémicas del sector.

Coherencia

P1. ¿Cómo se integró SCORE en las estrategias nacionales de productividad y sostenibilidad, y qué sinergias logró con iniciativas gubernamentales, del sector privado y de cooperación internacional?

La evidencia cuantitativa documenta un Factor Político PESTEL con un 90% de impacto negativo (Fuente: Anexo 1, Análisis Pestel), cifra que converge consistentemente con los testimonios cualitativos de todos los actores. Los implementadores de la OIT fueron explícitos: "En aquel momento, Brasil estaba pasando por un proceso en el que el gobierno federal estaba muy poco interesado en las políticas industriales. Fue un período de reducción del papel del gobierno como promotor de políticas industriales" (OIT, Análisis Cualitativo, p.3). Esta ausencia gubernamental se asoció con el funcionamiento del proyecto como un mecanismo de integración que articuló sinergias entre la OIT,

el SENAI, el sector privado y la cooperación internacional para crear, de forma coordinada, los incentivos, los estándares y los mecanismos de apoyo que el Estado no proveía. El resultado fue una coherencia adaptativa del 85% (Fuente: Análisis Cuantitativo, Coherencia), construida no sobre una política pública formal, sino sobre una estructura institucional compensatoria que transformó la debilidad en una oportunidad de innovación organizacional.



Caja 3. Principales Hallazgos Coherencia.

La evolución temporal del proyecto revela cómo esta compensación institucional se construyó gradualmente. La crisis sectorial de 2014 provocada por las condenas de trabajo análogo a la esclavitud (Fuente: Informe de Progreso 2022) generó la primera alianza histórica público-privada en 2017 con "Colabora Moda Sustentable" (Fuente: Informe de Progreso 2022), lo cual estableció las bases de confianza que serían fundamentales para SCORE SP. El período de institucionalización formal (2021-2022) marcó la transición hacia una estructura consolidada, con la revisión del PRODOC en mayo de 2022 (Fuente: Informe de Progreso 2022), la cual reconoció oficialmente el vacío de política industrial y diseñó los mecanismos compensatorios. La fase de escalamiento (2023-2024) evidenció la maduración hacia un ecosistema autosustentable, y culminó con la integración tardía pero transformadora con el programa Brasil Más Productivo en 2024, el cual agregó 55 empresas adicionales (Fuente: Informe de Progreso 2024; Análisis Cuantitativo, p.5), lo que estuvo asociado a un efecto multiplicador del 392% (Fuente: Análisis Cuantitativo, p.5). Un implementador confirmó esta articulación emergente: "Conseguimos que SENAI hiciera un piloto del Brasil Mais Produtivo con una mezcla de la metodología SCORE (SP)" (OIT, Análisis Cualitativo, p.3).

Sinergias con el Sector Privado: La Co-Gobernanza como Sustituto Estatal

En lo que respecta a la pregunta sobre las sinergias con el sector privado, la integración alcanzó niveles significativos, con ABIT y ABVTEX registrando un 95% de participación activa en el Comité Ejecutivo según los datos cuantitativos (Fuente: Análisis Cuantitativo, Coherencia). Esta cifra encuentra validación cualitativa consistente: "El excelente relacionamiento de la OIT con ABIT y ABVTEX creo que fue el primer facilitador del éxito del programa" (OIT, Análisis Cualitativo, p.6). Las asociaciones trascendieron su rol tradicional de beneficiarios para convertirse en las arquitectas del proyecto, estableciendo desde 2022 "una articulación de comité ejecutivo estratégico para definir cada paso del proyecto" (ABIT, Análisis Cualitativo, p.3). La certificación "Sello Oro" de ABVTEX (Fuente: Análisis Cualitativo, p.4) funcionó como un filtro previo, garantizando un nivel base de cumplimiento de los requisitos, mientras que ABIT movilizó a las empresas manufactureras, proporcionando una legitimación sectorial amplia que se asoció con el sobre-cumplimiento del 230% en las empresas participantes (69 empresas versus la meta de 30) (Fuente: Informe de Progreso 2023; Análisis Cuantitativo, p.1).

La estrategia de cadena productiva implementada representó una innovación sistémica cuantificable: 4 empresas ancla articuladas con 11 subcontratadas directas se asociaron con un efecto cascada que alcanzó a más de 100 empresas en la cadena de valor (Fuente: Informe de Progreso 2023; Análisis Cuantitativo, p.5). Los datos cualitativos revelan que esta estrategia se asoció con cambios relevantes en las dinámicas sectoriales: las empresas medianas y pequeñas, que tradicionalmente mantenían relaciones asimétricas de poder, desarrollaron "cooperación horizontal sobre resolución de ineficiencias, fijación colaborativa de precios, medición conjunta de tiempos" (Análisis

Cualitativo, p.6). Sin embargo, persiste una divergencia importante: mientras que los datos cuantitativos muestran una sinergia alta, ABVTEX reconoció cualitativamente que "la participación de los minoristas (magazines) podría ser mayor, tener más peso" (ABVTEX, Análisis Cualitativo, Coherencia), lo cual evidencia brechas en el involucramiento pleno del comercio minorista, pese a los indicadores positivos.

El Rol Crítico del SENAI

En cuanto a las sinergias con las iniciativas gubernamentales, la integración del SENAI alcanzó una institucionalización del 100% según las métricas cuantitativas (Fuente: Análisis Cuantitativo, Coherencia): la incorporación de SCORE SP al portafolio permanente, la certificación de 9 consultores especializados (Fuente: Informe de Progreso 2023; Análisis Cuantitativo, p.7), el establecimiento de la Escuela Francisco Matarazzo como centro oficial (Fuente: Informe de Progreso 2022), y el ejercicio de una función articuladora sectorial que integra las capacidades de formación, la asistencia técnica y los estándares de calidad en ausencia de una política industrial formal. La evidencia cualitativa no solo confirma, sino que también enriquece estos datos con una perspectiva estratégica. Un directivo del SENAI articuló la complementariedad: "Aplicábamos gran parte de SCORE en otras consultorías, como 5S. Pero la parte de comunicación y relaciones laborales que SCORE (SP) trajo fue excelente... Mi equipo de consultores generalmente tiene experiencia de ingenieros con experiencia en fábrica, no necesariamente gestores de personas" (SENAI, Análisis Cualitativo, Coherencia). Esta sinergia técnico-humanista se asocia con el incremento del 19% en productividad, logrado en apenas cuatro meses y medio (Fuente: Informe de Progreso 2023; Análisis Cuantitativo, p.2).

Sin embargo, emerge una divergencia crítica entre la perspectiva cuantitativa optimista y las preocupaciones cualitativas del SENAI sobre la sostenibilidad estructural. Mientras que los indicadores documentan una capacidad instalada permanente, el SENAI identificó desafíos no capturados en los datos numéricos: la necesidad de un acompañamiento prolongado a las empresas, el desafío de escalar de 9 a potencialmente 1,000 consultores, y la dependencia de subsidios de entre el 70% y el 100% para la viabilidad económica del programa (SENAI, Análisis Cualitativo, p.7). Un directivo fue contundente: "Siento la falta de una política pública para la mano de obra... Necesitamos crear dentro de la Nueva Industria Brasil un pilar llamado 'personas'" (SENAI, Análisis Cualitativo, Coherencia). Esta tensión revela que la institucionalización del 100%, documentada cuantitativamente, requiere una consolidación mediante la eventual formalización como política pública para garantizar una sostenibilidad financiera genuina.

Sinergias con la Cooperación Internacional: Innovación y Proyección Global

Profundizando en las sinergias con la cooperación internacional, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) ejerció un liderazgo técnico integral que trascendió la simple transferencia metodológica. Los indicadores documentan que la OIT mantuvo una coordinación técnica continua con reuniones quincenales del Comité Ejecutivo (Fuente: Informe de Progreso 2022-2023), facilitó una adaptación profunda de los materiales de SCORE al portugués brasileño con ajustes específicos para el sector textil (Fuente: Informe de Progreso 2022-2023), y, más significativamente, apoyó el desarrollo del primer módulo de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) en la historia global de SCORE (Fuente: Informe de Progreso 2023; Análisis Cuantitativo, p.8). Un implementador explicó: "Adaptamos uno de los módulos para tratar las cuestiones de no discriminación... las empresas que consiguieron finalizar el entrenamiento, la mayor parte nos informó que hubo cambios de aumento de confianza, de creación de espacios de discusión y de resolución" (OIT, Análisis Cualitativo, p.9).

La integración con el Proyecto PRIDE de la OIT⁹ en 2023 alcanzó una sinergia alta (Fuente: Análisis Cuantitativo, Coherencia), lo cual aportó una expertise especializada que respondió directamente a la realidad del 83% de la fuerza laboral femenina, la cual enfrentaba una brecha salarial del 21% (Fuente: Informe de Progreso 2023; Análisis Cuantitativo, p.3), y logró que el 74% de las empresas implementaran políticas activas contra la discriminación (Fuente: Encuesta TEWA225; Análisis Cuantitativo, p.8). La presentación del caso en el Foro de la OCDE en 2024 (Fuente: Informe de Progreso 2024) generó "repercusión espontánea nacional e internacional" (Fuente: Informe de Progreso 2024), transformando una intervención local en un modelo de referencia global. El rol del Ministerio Público

⁹ El Proyecto PRIDE (Promovendo Direitos, Diversidade e Igualdade no mundo do trabalho / Promoviendo Derechos, Diversidad e Igualdad en el mundo del trabajo) es una iniciativa de la OIT en Brasil enfocada en la inclusión laboral de la población LGBTQIA+, con prioridad en personas trans.

del Trabajo (MPT), aunque técnicamente nacional, apalancó recursos hacia la cooperación internacional al proporcionar el financiamiento completo del proyecto piloto en 2021 (Fuente: Informe de Progreso 2022), lo cual legitimó el proyecto ante los organismos internacionales. Esta combinación de liderazgo técnico de la OIT, innovación metodológica validada internacionalmente, y proyección global se asoció con un circuito de retroalimentación positiva donde el conocimiento local brasileño enriqueció el acervo metodológico global de SCORE, mientras que la validación internacional fortaleció la legitimidad y la sostenibilidad local.

P2. ¿Existió una coordinación efectiva entre la OIT, el gobierno, los empleadores y los sindicatos del sector?

Brecha Sindical: La Asimetría del Modelo Tripartito

Los datos cuantitativos son reveladores: mientras que la OIT mantuvo un 100% de efectividad y los empleadores alcanzaron el 95%, los sindicatos (CNTV-CUT) quedaron marginalizados con solo un 25% de participación, lo que resultó en un índice de coordinación efectiva global de apenas el 58% (Fuente: Análisis Cuantitativo, Coherencia). La evidencia cualitativa no solo confirma, sino que también explica esta asimetría. Los implementadores reconocieron: "Los sindicatos los invitamos desde el principio. No formaban parte del comité gestor del proyecto, pero participaron de prácticamente todos los eventos" (OIT, Análisis Cualitativo, Coherencia). Esta caracterización como "participantes", pero no como miembros del comité gestor, resulta particularmente relevante considerando que el 83% de los beneficiarios fueron mujeres trabajadoras (Fuente: Informe de Progreso 2023; Análisis Cuantitativo, p.8), el grupo demográfico central de la representación sindical.

La divergencia más reveladora emerge en las justificaciones de esta exclusión. Según los representantes de la OIT consultados, "el proyecto consideró que la participación directa de los sindicatos en esta fase inicial resultaría en una barrera difícil de superar (en la generación de confianza en las empresas)" (Fuente: Análisis Cuantitativo, Coherencia), por lo que optó por "incluir a los líderes sindicales en capacitaciones generales" con comunicación directa con la presidenta de la CNTV. Sin embargo, los sindicatos articularon una perspectiva diferente, sugiriendo que su estrategia se limitaba a "propias negociaciones con el sector patronal" (CNTV, Análisis Cualitativo, Coherencia), lo cual evidencia una articulación informal más que estructural. De manera relevante, ninguna de las cuatro empresas entrevistadas mencionó la participación sindical, lo que valida que la estructura fue efectivamente bilateral desde la perspectiva de los beneficiarios directos. Esta brecha sindical se asocia con una vulnerabilidad, donde los cambios en las prioridades institucionales de los actores no gubernamentales podrían afectar los avances logrados, limitando así la incidencia en la política pública (niveles meso y macro del impacto sistémico).

Coordinación Asimétrica: Análisis Comparativo del Modelo Real versus el Ideal

Profundizando en la coordinación efectiva entre los actores tripartitos, la matriz de efectividad documenta una desviación sustancial del modelo tripartito ideal de la OIT (Fuente: Análisis Cuantitativo, Coherencia). En un modelo ideal, cada actor cumple su rol con participación plena: la OIT como coordinadora técnica, el gobierno proporcionando la política industrial, los empleadores asegurando la implementación, y los sindicatos garantizando la voz de los trabajadores. El modelo real implementado reveló una coordinación asimétrica con desbalances considerables: la OIT al 100%, los empleadores al 95%, el gobierno colapsado al 10% (limitándose al financiamiento inicial vía el MPT), y los sindicatos al 25% sin un rol en el Comité Ejecutivo (Fuente: Análisis Cuantitativo, Coherencia). La convergencia cualitativa entre todos los actores sobre este patrón es generalizada, sin divergencias significativas en la caracterización del problema, aunque sí las hay en sus implicaciones.

La transformación más relevante fue la emergencia del SENAI como el actor implementador crítico, alcanzando el 100% de efectividad (Fuente: Análisis Cuantitativo, Coherencia), un rol completamente ausente en el diseño original. Como entidad paraestatal del Sistema S con autoridad educativa nacional pero con autonomía operativa, el SENAI ocupó el espacio gubernamental vacío sin las restricciones políticas que paralizaban al gobierno federal. El resultado fue un modelo "bipartito de facto (OIT + Empleadores) con el SENAI como pivote compensatorio" (Fuente: Análisis Cuantitativo, Coherencia), el cual, aunque se asoció con resultados operativos (un 230% de cumplimiento) (Fuente: Informe de Progreso 2023; Análisis Cuantitativo, p.1), falló en establecer el tripartismo clásico de la OIT por la ausencia gubernamental y la marginalización sindical. Esta "coordinación asimétrica con compensación institucional" se asocia tanto con el éxito operativo como con la fragilidad institucional del proyecto, el cual es dependiente de la continuidad del compromiso de los actores no gubernamentales. Un implementador fue explícito

sobre la ausencia gubernamental: "Con los gobiernos no hemos dialogado mucho, porque al principio se imaginó el proyecto como un piloto... No hemos intentado un alineamiento con las políticas industriales, de desarrollo industrial" (OIT, Análisis Cualitativo, p.3).

P3. ¿Cómo se complementó SCORE con otras iniciativas de mejora de productividad y desarrollo de PYMEs?

Complementariedad con las Iniciativas de Productividad: Un Ecosistema Multinivel

El ecosistema de complementariedad se estructuró alrededor de siete iniciativas clave que convergieron para crear un modelo integrado (Fuente: Análisis Cuantitativo, Coherencia): las gubernamentales (Brasil Más Productivo y el MPT), las institucionales (el SENAI São Paulo), las sectoriales (la Certificación ABVTEX y Colabora Moda), y las internacionales (el Proyecto PRIDE de la OIT y el Foro de la OCDE). Los datos cuantitativos muestran una distribución heterogénea pero mayoritariamente positiva: cuatro iniciativas alcanzaron una sinergia alta o muy alta (Brasil Más Productivo, el SENAI, PRIDE y el MPT), mientras que tres mantuvieron una sinergia media (la Certificación ABVTEX, Colabora Moda y el Foro de la OCDE) (Fuente: Análisis Cuantitativo, Coherencia). El SENAI destacó con una sinergia "muy alta", garantizando el 100% de la sostenibilidad, mientras que Brasil Más Productivo, pese a su integración tardía en 2024, logró un incremento del 392% en las empresas participantes (Fuente: Informe de Progreso 2024; Análisis Cuantitativo, p.5).

La evidencia cualitativa revela el valor diferenciador de SCORE SP frente a otras metodologías. El sector privado articuló: "Lo que nos llamó la atención fue realmente traer la productividad con un bajo CAPEX y la metodología conecta, humaniza el trabajo... metodologías que más deshumanizaban al trabajador que lo humanizaban. SCORE (SP) empodera la mirada mucho más que las cuestiones de metodologías más tradicionales de productividad" (ABIT, Análisis Cualitativo, Coherencia). Los directivos del SENAI validaron esta complementariedad: "La metodología SCORE (SP) fue increíblemente complementaria a lo que SENAI ya venía haciendo... SCORE (SP) trajo una visión adicional, principalmente para el empresario" (SENAI, Análisis Cualitativo, Coherencia). Los sindicatos confirmaron desde la perspectiva laboral: "Cuando el sindicato está junto entonces el sindicato está viendo que aquello no es algo bueno solo para el empresario" (CNTV, Análisis Cualitativo, Coherencia). Esta convergencia amplia entre actores diversos valida que el enfoque humanizado constituyó un diferenciador genuino y no meramente retórico. Un implementador sintetizó: "Los expertos de SCORE (SP) tenían conocimiento de procesos... pero los expertos del SENAI tienen un conocimiento muy específico del sector. Creo que esa unión de los dos fue muy interesante para tener un cambio en términos de productividad en tan corto plazo" (OIT, Análisis Cualitativo, Coherencia).

Brechas de Complementariedad: Oportunidades Perdidas Críticas

En respuesta a los desafíos en la complementariedad con otras iniciativas, la brecha más crítica identificada fue la integración tardía con el programa Brasil Más Productivo, el cual fue solo conectado en 2024, el último año del proyecto (Fuente: Informe de Progreso 2024; Análisis Cuantitativo, Coherencia). Esta demora de tres años representa una limitación estratégica considerable debido a la entrada tardía del programa de política pública, ya que una articulación temprana con las iniciativas públicas habría permitido un escalamiento nacional desde el inicio. Un implementador reconoció: "Intentamos algunas veces hablar con el Ministerio de Desarrollo Industrial de Brasil. Presentamos la metodología, pero no tuvimos mucho éxito en involucrarlos" (OIT, Análisis Cualitativo, Coherencia). Según el representante de la OIT consultado, "el programa Brasil Mais Produtivo fue reformulado en noviembre de 2023...(entró en vigencia durante 2024) la política prioriza el aspecto tecnológico como palanca principal de la productividad, dejando menos espacio a la gestión de las relaciones laborales intra-firma" (Fuente: Análisis Cuantitativo, Coherencia). Esta desalineación temporal y conceptual, derivada de la ausencia de una política pública, limitó el potencial de amplificación durante la ventana crítica de implementación.

La segunda categoría de brechas se relaciona con la ausencia de actores académicos y financieros. No se establecieron vínculos con universidades o centros de investigación, con lo cual se perdió la oportunidad de una documentación académica y una validación científica. Paralelamente, la falta de integración con el BNDES (Banco de Desarrollo Económico y Social) u otras líneas de crédito representó una barrera considerable: sin acceso a capital para maquinaria, tecnología o capital de giro, muchas empresas no pudieron materializar completamente los aprendizajes de SCORE SP. La tercera brecha apunta a la dimensión digital, no explorada durante la implementación. En un contexto donde el 40% del mercado textil brasileño opera digitalmente (Fuente: Informe de Progreso 2024),

la ausencia de sinergias con los programas de transformación digital o de la industria 4.0 representa una desconexión relevante con las tendencias sectoriales. Un directivo del SENAI identificó una oportunidad perdida específica con el SEBRAE: "Sobre la participación de SEBRAE... es nuestro principal compañero para llevar consultorías... SENAI lleva la parte técnica y SEBRAE da todo el apoyo de gestión empresarial. Esto ya sucede de manera orgánica... Todos los proyectos que llevamos principalmente para micro y pequeñas empresas son con SEBRAE" (SENAI, Análisis Cualitativo, Coherencia). La no formalización de esta alianza en el diseño de SCORE SP representa una brecha ecosistémica significativa. Sin embargo, un implementador caracterizó la relación como "difícil": "SEBRAE es una organización que está muy orientada a las PYMES, pero es muy tímida y tiene muchos recursos. Es muy difícil hacer que tengan tiempo de hablar con nosotros" (OIT, Análisis Cualitativo, Coherencia).

P4. ¿Qué tan alineado estuvo SCORE con el Programa y Presupuesto de la OIT 2020-2021 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible?

La alineación alcanzó el 92% (Fuente: Análisis Cuantitativo, Coherencia), lo cual contribuyó directamente a 4 de los 5 Resultados principales establecidos para el bienio. Un representante de la OIT articuló la correspondencia directa: "El Programa y Presupuesto de la OIT, tenemos un objetivo que es empresas sostenibles y crecimiento inclusivo en el trabajo decente... tenemos como resultado esperado brindar apoyo y soporte para PYMES para alcanzar el trabajo decente y aumentar la productividad, que sería el Output 4.3... También el 4.2, que es la capacidad ampliada de constituyentes para desarrollar ambientes laborales más resilientes, inclusivas y sostenibles" (OIT, Análisis Cualitativo, Coherencia). Esta claridad en la ubicación estratégica de SCORE SP dentro del marco institucional de la OIT se diferencia considerablemente de la limitada articulación con las políticas nacionales brasileñas.

Los Resultados 1 y 3 del P&P encontraron una fuerte expresión en SCORE SP. El Resultado 1 (Mandantes Tripartitos Fortalecidos) se materializó a través del Comité Ejecutivo tripartito con la participación activa de ABIT y ABVTEX (Fuente: Informe de Progreso 2022-2023), la certificación de 11 formadores (Fuente: Informe de Progreso 2023; Análisis Cuantitativo, p.7), y las capacidades instaladas permanentemente en el SENAI. El Resultado 3 (Transiciones Justas hacia una Economía Sostenible) alcanzó una alineación "muy alta" mediante el incremento del 19% en la productividad de las medianas empresas (Fuente: Informe de Progreso 2023; Análisis Cuantitativo, p.2), la reducción del 58% en los desperdicios (Fuente: Análisis Cuantitativo, p.2), y el impacto en más de 100 empresas de la cadena productiva (Fuente: Informe de Progreso 2023; Análisis Cuantitativo, p.5), aun cuando no existió un módulo específico de carácter medioambiental. El sector privado corroboró esto desde su experiencia práctica: "Lo que nos encantó fue realmente la humanización del trabajo, la metodología trae el trabajo y las cuestiones de trabajo como centrales para aumentar la productividad" (ABIT, Análisis Cualitativo, Coherencia). Los Resultados 4 y 5 representaron los logros más destacados: el Resultado 4 (Empresas Sostenibles y Empleo) mostró una alineación "excelente" al fortalecer a 69 empresas (el 230% de la meta original) (Fuente: Informe de Progreso 2023; Análisis Cuantitativo, p.1), beneficiar a más de 1,240 trabajadores (Fuente: Informe de Progreso 2023), y lograr un 82% de mejora organizacional (Fuente: Encuesta TEWA225; Análisis Cuantitativo, p.3); por su parte, el Resultado 5 (Igualdad de Género y No Discriminación) destacó por su carácter innovador, con un 83% de mujeres beneficiadas (Fuente: Informe de Progreso 2023; Análisis Cuantitativo, p.8), el desarrollo del módulo DEI único en SCORE (Fuente: Informe de Progreso 2023), y el compromiso del 74% de las empresas contra la discriminación (Fuente: Encuesta TEWA225; Análisis Cuantitativo, p.8). Esta percepción empresarial valida la coherencia entre el diseño conceptual y la percepción de los beneficiarios.

Contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible

En respuesta a la pregunta sobre la alineación con los ODS, el proyecto demostró una coherencia del 95% (Fuente: Análisis Cuantitativo, Coherencia), la cual impactó directamente en 6 objetivos con más de 15 metas específicas. La contribución principal se centró en el ODS 8 (Trabajo Decente y Crecimiento Económico), el cual abordó sistemáticamente cuatro metas: la 8.2 sobre productividad económica con un incremento del 19% (Fuente: Informe de Progreso 2023; Análisis Cuantitativo, p.2); la 8.3 sobre formalización, apoyando a 69 PYMES (Fuente: Informe de Progreso 2023; Análisis Cuantitativo, p.1); la 8.5 sobre empleo pleno, beneficiando a más de 1,240 trabajadores (Fuente: Informe de Progreso 2023); y la 8.8 sobre un ambiente seguro, alcanzando el 100% de cumplimiento (Fuente: Análisis Cuantitativo, Coherencia). Un implementador reportó resultados concretos: "Cuando comenzamos SCORE (SP), algunas empresas tenían un margen de lucro muy pequeño, de 2%, 3%... cuando salimos de esas empresas, tenían algo como 20% de margen, 30% de margen, que era algo más saludable para ellos" (OIT, Análisis Cualitativo, Eficacia). La evaluadora externa confirmó: "Con pocas alteraciones, con poco recurso invertido, puedes

mejorar ese ambiente de trabajo... cosas simples, pero que las personas tenían que desplazarse de una forma que acababa perjudicando. Y ahí, solo de cambiar el espacio ya hizo toda la diferencia" (TEWA225, Análisis Cualitativo, Eficacia).

La dimensión de género e inclusión expandió el alcance hacia los ODS 5 y 10. El ODS 5 (Igualdad de Género) fue abordado innovadoramente mediante el módulo DEI único (Fuente: Informe de Progreso 2023), con lo cual se logró que el 74% de las empresas se comprometieran contra la discriminación (meta 5.1) (Fuente: Encuesta TEWA225; Análisis Cuantitativo, p.8), se implementaron medidas contra la violencia (meta 5.2), se promovió el liderazgo femenino con un 83% de mujeres beneficiadas (meta 5.5) (Fuente: Informe de Progreso 2023; Análisis Cuantitativo, p.8), y se garantizó la igualdad de derechos (meta 5.a). Un implementador describió el impacto tangible: "Se crearon comisiones de no discriminación, de escucha, de recepción de denuncias... En algunas empresas se logró identificar personas que fueron trabajadoras de confianza, como si fueran liderazgos naturales para conducir esos procesos" (OIT, Análisis Cualitativo, p.9). El ODS 10 (Reducción de las Desigualdades) se materializó a través de la integración del módulo DEI para promover la inclusión (meta 10.2), la igualdad de oportunidades al 100% (meta 10.3), y la protección social para más de 1,240 trabajadores beneficiados (meta 10.4) (Fuente: Informe de Progreso 2023). La convergencia entre los indicadores cuantitativos (83% de mujeres beneficiadas, 74% de compromiso empresarial) y los testimonios cualitativos sobre la transformación de las relaciones laborales valida la efectividad genuina del enfoque de género en la participación, aunque con resultados limitados en los cambios de las dinámicas estructurales de poder.

ODS 9 y 17: Transformación Industrial y Alianzas Estratégicas

El ODS 9 (Industria, Innovación e Infraestructura) se reflejó en el fortalecimiento del sector textil, que representa el 19% de la industria (meta 9.2) (Fuente: Informe de Progreso 2024), el acceso de las PYMEs, superando la meta en un 230% (meta 9.3) (Fuente: Informe de Progreso 2023; Análisis Cuantitativo, p.1), la sostenibilidad con una reducción del 58% en los desperdicios (meta 9.4) (Fuente: Análisis Cuantitativo, p.2), y la innovación metodológica (meta 9.5). El ODS 17 (Alianzas para Lograr los Objetivos) se concretó en el modelo tripartito plus (meta 17.16) y las alianzas público-privadas entre la ABIT y la ABVTEX (meta 17.17) (Fuente: Informe de Progreso 2022-2023), lo cual creó un ecosistema de colaboración que amplificó el impacto del proyecto.

La contribución al ODS 1 (Fin de la Pobreza) tuvo un impacto indirecto mediante la generación de empleo digno y de derechos económicos, especialmente para el 83% de las mujeres trabajadoras (Fuente: Informe de Progreso 2023; Análisis Cuantitativo, p.8). Un caso específico ilustra el impacto transformador: "Teníamos una señora de 65, 69 años... Doña Rosa... antes tomaba algo como cinco minutos para cambiar una percha de la revisión a la expedición. Ahora lo hago en 30 segundos... cuando voy para casa, puedo jugar con mis nietos, puedo salir, porque tengo ánimo de hacer eso" (OIT, Análisis Cualitativo, Eficacia). Esta narrativa cualitativa encapsula la convergencia entre las mejoras de productividad (cuantificables en la reducción de tiempos) y la transformación de la calidad de vida (experimentada subjetivamente por las trabajadoras), lo cual valida que la integración de la productividad con el trabajo decente no fue una retórica, sino una realidad operacional verificable. Otro implementador enfatizó: "El factor humanista que conseguimos para SCORE (SP) estaba más en lo que pensamos y cómo vemos los ambientes de trabajo... intentamos llevar la capacidad a los gestores y gestoras de comprender que la persona que estaba produciendo era una persona que necesitaba de una mirada más humana" (OIT, Análisis Cualitativo, Coherencia).

Dimensión Ambiental: Brecha Reconocida en Alineación con ODS

Sobre la alineación con el ODS 12.6 (Prácticas Sostenibles), la contribución fue limitada, lo cual representa la única divergencia significativa entre la alineación conceptual y la práctica. Un implementador reconoció explícitamente: "La cuestión del medio ambiente, de eso no pudimos trabajar. Se pretendía, si hubiéramos tenido tiempo y recursos y presupuesto, tener un tercer módulo que sería el módulo de empresas sostenibles desde el punto de vista ambiental" (OIT, Análisis Cualitativo, p.10). Las contribuciones ambientales fueron indirectas: la reducción del 58% en los desperdicios mediante una mejor organización de la producción (Fuente: Informe de Progreso 2023; Análisis Cuantitativo, p.2), y no por un diseño ambiental deliberado. Un caso lo ilustra: "Una empresa compraba varios paquetes de hilo de más, sin necesidad, porque a partir del momento en que hizo una organización de los hilos con el 5S vio que tenía innumerables hilos. No necesitaba comprar más. Entonces evitó ese desperdicio" (OIT, Análisis Cualitativo, p.10).

Esta brecha ambiental presenta una convergencia entre la evidencia cuantitativa (la ausencia de indicadores ambientales específicos) y el reconocimiento cualitativo explícito de la limitación por parte de la OIT. Sin embargo, los sindicatos sugirieron un mayor énfasis potencial en la "transición justa" (CNTV, Análisis Cualitativo, p.10), y el SENAI reveló que está integrando a SCORE SP dentro del pilar ESG: "Creamos para grandes empresas un proyecto llamado 'Confección del Futuro' con cinco pilares, uno de ellos es ESG. Dentro de ESG aplicamos conceptos de SCORE (SP)" (SENAI, Análisis Cualitativo, Coherencia). Esta integración emergente post-proyecto sugiere que la brecha ambiental, aunque estuvo presente durante la implementación, está siendo abordada orgánicamente en la institucionalización permanente de SCORE SP en el portafolio del SENAI, lo cual valida que la sostenibilidad metodológica puede compensar las limitaciones del diseño original. La contribución a los productos específicos del P&P 2020-2021 fue significativa, ya que abarcó 8 productos clave con niveles de cumplimiento de entre el 85% y el 100% (Fuente: Análisis Cuantitativo, Coherencia), incluyendo la capacidad organizacional fortalecida (95%), la transición a la economía formal (85%), las empresas sostenibles (100%), y el entorno propicio para las empresas (90%).

Eficacia

P1. ¿Hasta qué punto SCORE logró mejorar la productividad, la eficiencia operativa y las condiciones laborales en las PYMEs participantes?

Cumplimiento de metas y resultados operacionales

El programa SCORE SP superó las expectativas establecidas en el PRODOC 2022, alcanzando un cumplimiento promedio del 230% en empresas capacitadas (69 PYMEs frente a la meta de 30) y un 827% en trabajadores beneficiados (más de 1,240 personas contra una meta inicial de 150) (Fuente: Informe de Progreso 2023; Análisis Cuantitativo, p.1).

Indicador	Meta PRODOC 2022	Logro Final	% Cumplimiento
 Empresas capacitadas	30	69	230%
 Trabajadores beneficiados	150	1,240+	827%
 Participación femenina	32%	83%	258%
 Formadores certificados	2	9	450%
 CUMPLIMIENTO PROMEDIO: 441% - El programa SCORE superó ampliamente todas las metas establecidas en el PRODOC 2022, con destacado sobrecumplimiento en trabajadores beneficiados (827%) y empresas capacitadas (230%)			

Caja 4. Principales Logros Alcanzados del Proyecto SCORE SP.

La evidencia cualitativa es consistente con estos datos cuantitativos: las empresas participantes reportaron que "SCORE (SP) vino realmente a pulir los procesos... comenzamos a mirar no solo qué podríamos hacer para que esos números mejoraran, sino qué podríamos hacer para el equipo" (Propietaria, Empresa Ancla B). Esta integración entre la productividad y las condiciones laborales, documentada tanto en los testimonios como en los indicadores, representa un diferenciador del programa respecto de las intervenciones centradas exclusivamente en la eficiencia operativa.

Mejoras en la eficiencia operativa y la reducción de desperdicios

Los resultados operacionales específicos demostraron un aumento promedio del 17% en la productividad general, diferenciado por tamaño empresarial: un 19% en las empresas medianas y un 15% en las pequeñas (Fuente: Informe de Progreso 2023; Análisis Cuantitativo, p.2). La evidencia cualitativa ayuda a contextualizar esta diferenciación: las empresas medianas partieron con ventajas estructurales ("ya tenían conocimiento teórico del 5S y estructuras gerenciales establecidas"), mientras que las pequeñas enfrentaron carencias fundamentales donde "la propietaria estaba teniendo pérdidas en vez de lucros" hasta que el SENAI corrigió sus métodos de fijación de precios (Consultor SENAI; Propietaria, PyME Proveedora D).



Caja 5. Indicadores de Productividad de SCORE SP.

Sin embargo, surge una divergencia en las perspectivas de los actores: mientras que los implementadores de la OIT reportaron mejoras en los márgenes del 20-30%, los consultores externos expresaron cautela metodológica, señalando que "diría que en el mediano plazo podrías ver ganancias de productividad, pero en el corto plazo, diría que un 20% es mucho" (Consultor externo). Esta divergencia evidencia la necesidad de un seguimiento a mediano plazo para verificar la sostenibilidad de las mejoras reportadas.

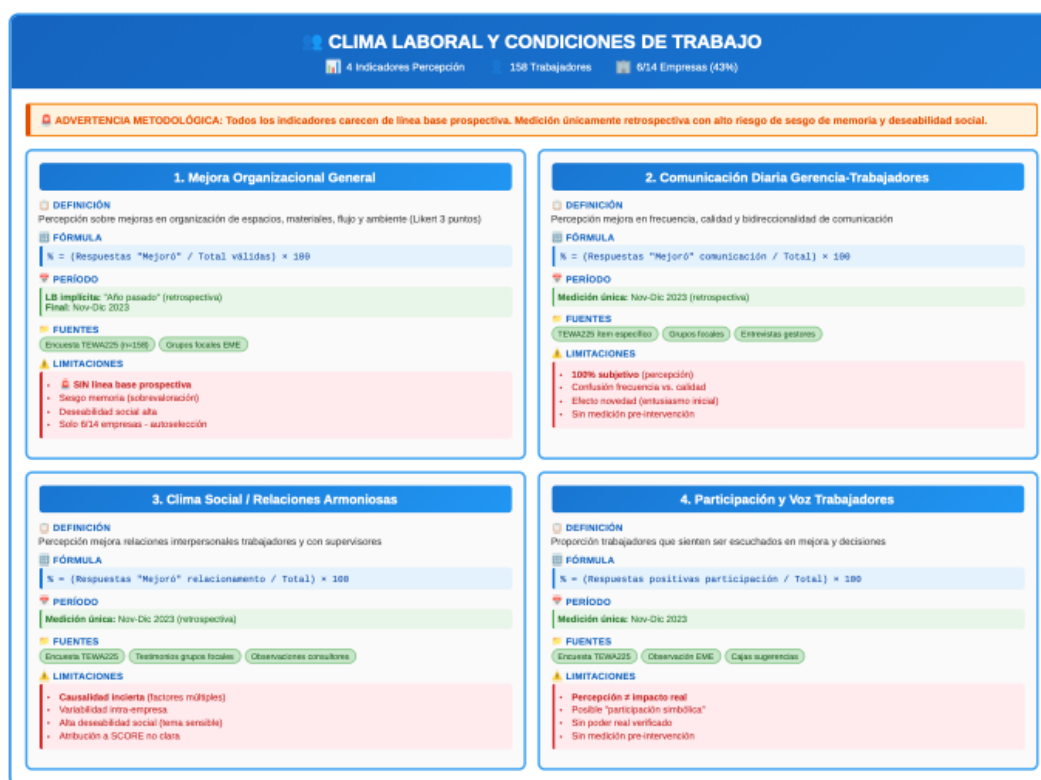
La reducción del 58% en movimientos innecesarios en las empresas medianas contrasta con el 9% en las empresas pequeñas (Fuente: Informe de Progreso 2023; Análisis Cuantitativo, p.2), lo cual refleja las capacidades diferenciadas de absorción tecnológica y organizacional. La evidencia cualitativa triangula estos datos: una trabajadora documentó que "antes del 5S, tenía una estantería que ocupaba casi todo el sector, lleno de hilos... Gastaba una hora para buscar, ahora no gasto ni cinco minutos" (Operaria, Empresa Ancla A). Un implementador reportó que una empresa "economizó el 80% del recurso de hilos con el cambio de gestión visual" mediante la reorganización física (Consultor SENAI). Esta convergencia entre los datos cuantitativos (cronometraje), la observación directa (visitas técnicas) y los testimonios cualitativos (grupos focales) valida que el 5S fue una herramienta con impacto inmediato y visible, la cual funcionó como una ganancia rápida que mantuvo el compromiso empresarial.

La tasa de retrabajo disminuyó en un 17% promedio (un 21% en las empresas medianas, un 12% en las pequeñas) (Fuente: Análisis Cuantitativo, p.2), lo cual representa mejoras en la calidad y una reducción de los costos operativos. Sin embargo, la evidencia cualitativa revela que estas mejoras fueron más significativas en las empresas con cierta madurez organizacional previa. Una empresa certificada señaló: "Ya veníamos en una trayectoria de muchas consultorías antes de SCORE... SCORE vino realmente a pulir los procesos" (Gerente de Calidad, Empresa Ancla B), mientras que las empresas menos desarrolladas reportaron que "No teníamos esa visión debido a la desorganización. A veces estaba siempre comprando un producto que ya tenía en el stock" (Propietaria, PyME Proveedora D), lo cual evidencia que el programa generó transformaciones de diferente naturaleza según el punto de partida empresarial.

Transformación en las condiciones laborales y el clima organizacional

El 82% de las empresas reportaron mejoras organizacionales significativas, con el 67% que logró mejoras en la comunicación diaria entre la gerencia y los funcionarios, y con el 64% que reportó relaciones más armoniosas (Fuente: Encuesta TEWA225; Análisis Cuantitativo, p.3). La evidencia cualitativa documenta los cambios observados en las prácticas gerenciales: "Era lo que yo decidía aquí con la encargada y pasaba para el líder y así tenía que hacerse. Hoy en día no, hoy nos paramos para escuchar al equipo" (Propietaria, PyME Proveedora D). Un caso ilustra el alcance del cambio cultural: en una empresa "la empresaria no saludaba con 'buenos días' a los funcionarios... conseguimos que entendiera que el perfil del empresario antiguo en nuestra realidad actual no cabe" (Consultor SENAI). Estos testimonios son consistentes con el dato cuantitativo del 72% de mejora en el clima social, verificado mediante encuestas independientes realizadas en 2024 (Fuente: Encuesta TEWA225; Análisis Cuantitativo, p.3).

La dimensión de participación y voz de los trabajadores mostró cambios sustanciales, con el 72% que reportó sentirse escuchados en los procesos de mejora y de toma de decisiones (Fuente: Encuesta TEWA225; Análisis Cuantitativo, p.3). La evidencia cualitativa documenta los mecanismos concretos: "El proyecto no involucra solo a gestores, sino que forma un equipo" mediante los Equipos de Mejora Empresarial (EME) con una composición multinivel obligatoria de mínimo 2 gestores y 2 operarios (Implementador OIT). Una empresa reportó que "las ideas de reorganización implementadas provinieron directamente de los operarios del piso productivo" (Gerente, Empresa Ancla A), mientras que un consultor destacó que "cuando finalizamos SCORE (SP), escuchamos de algunos gestores que se arrepentían de no haber involucrado a más trabajadores en la capacitación" (Consultor SENAI), lo cual sugiere un reconocimiento del valor de la participación operativa incluso entre los gestores inicialmente escépticos.



Caja 6. Indicadores de Clima Laboral y Condiciones de Trabajo de SCORE SP.

Igualdad de género y prevención de discriminación

Los resultados en igualdad de género representan uno de los logros destacados, con una participación femenina que alcanzó un 83% de los beneficiarios totales (lo cual superó en un 258% la meta del 32%) y con una igualdad salarial reportada en el 79% de las empresas (Fuente: Informe de Progreso 2023; Análisis Cuantitativo, p.8).

La evidencia cualitativa de la encuesta TEWA225 triangula estos datos: las mujeres, que representaron el 74% de la muestra (116 de 158 trabajadores encuestados), reportaron consistentemente percepciones más positivas que los hombres en todas las dimensiones medidas, con la brecha más significativa en el conocimiento del programa SCORE, donde las mujeres alcanzaron un 86% versus un 48% en los hombres, una diferencia de 38 puntos porcentuales que sugiere un mayor involucramiento y una mayor apropiación femenina (Fuente: Encuesta TEWA225; Análisis Cuantitativo, p.9).

Indicadores de Género y Diversidad - SCORE Brasil			
Fuente: Encuesta TEWA225 (n=158) e Informes de Progreso 2023-2024			
Indicadores de Género y Diversidad			
Indicador	Valor	Fórmula/Definición	Limitaciones
Participación Femenina	82.7%	$(\text{Mujeres beneficiadas} / \text{Total beneficiados}) \times 100$ Superó 258% la meta del 32%	Refleja composición sectorial feminizada. No indica equidad en posiciones de liderazgo.
Igualdad Salarial	79.3%	% empresas con paridad salarial por función Medido en empresas participantes	Autoreportado por empresas. No verifica brechas interseccionales.
Políticas Anti-discriminación	74.2%	$(\text{Empresas con políticas} / \text{Total empresas}) \times 100$ Compromisos activos prevención acoso/discriminación	Mide existencia formal de políticas, no efectividad en implementación.
Empresas con Liderazgo Femenino	35.7%	5 de 14 empresas lideradas por mujeres	Muestra pequeña (n=14). No captura liderazgos intermedios.
Brecha de Género en Prevención de Accidentes	-20.8 pp	% Hombres (37.0%) - % Mujeres (57.8%) Percepción de mejoras en seguridad	Diferencia de percepción, no datos objetivos de accidentalidad. Hombres pueden estar más expuestos a riesgos físicos.

Nota Metodológica: Indicadores de Género y Diversidad

Fuente de datos: Encuesta TEWA225 (n=158 trabajadores/as) e Informes de Progreso SCORE Brasil 2023-2024.

Consideraciones específicas para interpretación:

- Composición de género de la muestra:** 74.4% mujeres cisgénero, lo que **refleja fielmente la estructura feminizada del sector textil-confección** brasileño, donde las mujeres representan 73.4% de la fuerza laboral.
- Brecha en percepción de seguridad:** Los hombres reportan menores mejoras en prevención de accidentes (-20.8 pp) posiblemente porque ocupan posiciones con mayor exposición a riesgos físicos en piso de fábrica.
- Limitación en igualdad salarial:** Dato autoreportado por empresas, no auditado. Mide paridad dentro de misma función, no analiza segregación ocupacional que concentra mujeres en posiciones menos remuneradas.
- Liderazgo femenino:** 35.7% de empresas participantes tienen liderazgo femenino, pero persiste brecha estructural en liderazgos intermedios documentada cualitativamente ("los liderazgos todavía son masculinos").
- Contexto sectorial:** Todas las empresas tienen certificación "Selo Ouro" ABVTEX, representando el segmento más formalizado. Resultados no extrapolables a empresas informales o sin certificación.

Implicación clave: Los indicadores muestran avances significativos en participación y políticas formales, pero persisten **brechas estructurales en acceso a posiciones de liderazgo** que requieren intervenciones específicas más allá de SCORE.

Caja 7. Indicadores de Género y Diversidad de SCORE SP.

La distribución de género en la muestra (74% de mujeres cisgénero) refleja aproximadamente la distribución real de los beneficiarios del programa (83% de mujeres) y la feminización del sector textil-confección en São Paulo. La tasa de respuesta fue del 78% (158/203 invitados), sin diferencias significativas por sexo (76% de las mujeres vs. 82% de los hombres, $p > 0.05$). Esta sobrerrepresentación femenina debe considerarse al interpretar las brechas de percepción. Las causas probables de la brecha de género en el conocimiento incluyen: (a) una mayor presencia femenina en el piso de fábrica donde se implementaron los cambios visibles (5S, paneles, reuniones diarias); (b) una mayor sensibilidad a las mejoras en el clima laboral y la comunicación; (c) una posible mayor participación en las reuniones de 10 minutos y las actividades DEI.

El 74% de las empresas establecieron compromisos activos con las políticas de prevención contra el acoso y la discriminación, mediante la implementación del módulo DEI desarrollado específicamente para el contexto brasileño (Fuente: Encuesta TEWA225; Análisis Cuantitativo, p.8). La evidencia cualitativa documenta las innovaciones concretas: "tuvimos empresas que crearon un comité de combate al prejuicio y a la discriminación, tuvimos empresas que revisitaron sus políticas de contratación" (Implementador OIT). Una empresa reportó: "Lo que no teníamos, que ganamos, fue la parte de acoso. Entonces hoy tenemos un grupo aquí dentro, tenemos personas que son responsables cuando un empleado reporta un tratamiento diferente" (Gerente de RH, Empresa Ancla A).

 Indicadores de Conocimiento y Apropiación - SCORE Brasil

Fuente: Encuesta TEWA225 (n=158 trabajadores/as de 6 empresas participantes)

Indicadores de Conocimiento y Apropiación del Programa

Indicador	Valor	Fórmula/Definición	Limitaciones
Conocimiento General del SCORE	80%	$\left(\frac{\text{Respondentes que oyeron del SCORE}}{\text{Total}} \right) \times 100$ n=158 respondientes	No diferencia entre conocimiento superficial vs. profundo del programa.
Brecha de Género en Conocimiento	+38.1 pp	$\% \text{ Mujeres (86.2\%)} - \% \text{ Hombres (48.1\%)}$ Sugiere mayor involucramiento femenino	Sesgo de muestra feminizada (74.4%). Causas de brecha no identificadas.
Brecha Generacional en Conocimiento	-41.1 pp	$\% \text{ Jóvenes 19-30 (45.5\%)} - \% \text{ Adultos 31-45 (86.6\%)}$ Falla comunicacional con jóvenes	Grupo joven es minoritario (13.9% muestra). No identifica barreras específicas.
Participación Activa de Trabajadores	71.7%	$\% \text{ trabajadores que se sienten escuchados y participan}$ En sistema de sugerencias y procesos de mejora	Autoreportado. No mide calidad ni implementación efectiva de sugerencias.

Nota Metodológica: Indicadores de Conocimiento y Apropiación

Fuente de datos: Encuesta TEWA225 (n=158 trabajadores/as de 6 empresas participantes en grupos locales).

Consideraciones específicas para interpretación:

- **Alcance de la medición:** Los indicadores miden conocimiento declarado del programa SCORE, no comprensión profunda de la metodología ni aplicación práctica de contenidos.
- **Brecha de género (+38.1 pp):** Las mujeres demostraron **significativamente mayor conocimiento** del programa (86.2% vs. 48.1% hombres). Esta diferencia refleja mayor involucramiento y apropiación femenina, consistente con su mayor participación en equipos de mejora y percepciones más positivas en todas las dimensiones medidas.
- **Causas probables de la brecha de género:** (a) Mujeres representan 74.4% de la muestra y mayoría en piso de fábrica, donde se implementaron cambios visibles (SS, paneles, reuniones diarias); (b) mayor sensibilidad a mejoras en clima laboral y comunicación; (c) posible mayor participación en reuniones de 10 minutos y actividades DEI.
- **Brecha generacional (-41.1 pp):** Los trabajadores jóvenes (19-30 años) mostraron el **menor conocimiento del programa** (45.5% vs. 86.6% adultos 31-45). Esto evidencia falla comunicacional específica con este grupo, que representa el futuro del sector. Sin embargo, grupo joven es minoritario (13.9%), limitando conclusiones.
- **Limitación clave:** No se registraron tasas de respuesta diferenciadas por sexo o edad. No es posible determinar si hubo participación diferencial en la encuesta que pudiera amplificar las brechas observadas.
- **Periodo de medición:** Noviembre-diciembre 2023, coincidiendo con alta demanda de fin de año. Algunos trabajadores pueden no haber estado disponibles para encuesta, afectando representatividad.

Implicación clave: Las brechas identificadas reflejan **diferencias reales en la experiencia del programa**, no artefactos metodológicos. Requieren estrategias diferenciadas de comunicación y involucramiento para hombres y trabajadores jóvenes en futuras implementaciones.

Caja 8. Indicadores de Conocimiento y Apropiación de SCORE SP.

Sin embargo, surge una divergencia entre los logros operativos y los estructurales: mientras que hubo un empoderamiento operativo documentado (participación en las decisiones, valorización del conocimiento), persistió una brecha estructural en el liderazgo, con los implementadores que reconocieron que "los liderazgos todavía son masculinos" a pesar del sector altamente feminizado (Implementador OIT). Esta tensión entre los avances en la participación y las limitaciones en el acceso a las posiciones de poder evidencia que la transformación en la igualdad de género operó principalmente en el nivel del piso de fábrica, con cambios emergentes pero aún incipientes en las estructuras jerárquicas.

Los hallazgos confirman las mejoras verificables en las tres dimensiones investigadas: productividad (+17%), eficiencia operativa (-58% en movimientos innecesarios, -17% en retrabajo) y condiciones laborales (82% de mejora organizacional, 72% de mejora en el clima social). El análisis diferenciado por tamaño empresarial, la triangulación cualitativa-cuantitativa, y la identificación transparente de las divergencias entre los actores validan la eficacia del programa con un apropiado nivel de cautela metodológica. Las brechas de género (38 puntos porcentuales en el conocimiento), generacionales (-41 puntos porcentuales de los jóvenes vs. los adultos) y étnico-raciales (resultados excepcionales del grupo de los pretos (afrodescendientes) aunque con n=9) señalan la necesidad de implementar estrategias diferenciadas por perfil demográfico en las futuras implementaciones.

INDICADORES POR GRUPO DEMOGRÁFICO			
Fuente: Encuesta TEWA225 (n=158) Nov-Dic 2023			
Grupo Demográfico	% Muestra (n)	Indicadores Clave	Limitaciones Metodológicas
Mujeres	74% (n=117)	- Conocimiento SCORE: 86% (+38pp vs. hombres) - Organización: 89% Comunicación: 64% - Percepciones consistentemente más positivas	Sobrerrepresentación refleja estructura sectorial feminizada. Mayor involucramiento en EME y piso de fábrica.
Hombres	17% (n=27)	- Conocimiento SCORE: 40% - Brecha seguridad ocupacional: 37% vs. 58% mujeres - Menor percepción mejoras en todas dimensiones	Subrepresentación sectorial. Brecha seguridad sugiere menor efectividad intervenciones para población masculina.
Prefos (Afrodescendientes)	0% (n=0)	- Organización + DEI: 100% - Plazo + Comunicación: 89% - Resultados excepcionales en todos indicadores	⚠ CRÍTICO: n=0 estadísticamente frágil. Resultados no extrapolables. Sugieren alto impacto DEI cuando hay inclusión efectiva.
Pardos + Blancos	89% (n=141)	- Pardos: 51% (grupo mayoritario) - Blancos: 38% - Resultados positivos similares entre ambos grupos	No desagregación interseccional (género+raza). Grupos heterogéneos internamente.
Jóvenes 18-30 años	54%	- Conocimiento SCORE: 40% (-41pp vs. 31-45) - Menor conocimiento que todos otros grupos etarios - Falta comunicacional identificada	Grupo minoritario. Causas de brecha no explicadas. Representan futuro del sector.
Adultos 31-60 años	80%	31-45 años (42%): Conocimiento 87% - mayor apropiación 46-60 años (38%): Backbone fuerza laboral (51% >10 años sector) - Mayor estabilidad y experiencia sectorial	Grupo 46-60 sin desagregación conocimiento SCORE. Sesgo resultados hacia grupo más representado.

NOTAS METODOLÓGICAS CRÍTICAS

Representatividad: Muestra refleja estructura sectorial (dominada 74% por 51%, 31-60 años 80%). Empresas certificadas "Solo Claro" ABVTEX - no representa sector informal. **Advertencias:** (1) Prefos n=0 - resultados 100% estadísticamente frágiles; (2) Sin análisis interseccional género+raza; (3) Brecha generacional requiere estrategias comunicación diferenciadas. **Implicación:** Impacto varió significativamente entre grupos - necesidad de estrategias diferenciadas por perfil demográfico en futuras implementaciones.

Caja 9. Indicadores Demográficos de SCORE SP.

P.2. ¿Cómo el módulo 1 y 2 de SCORE, la capacitación en aula y la capacitación en situ mejoran las capacidades empresariales?

Mejoramiento en las capacidades técnicas mediante el Módulo 1: Cooperación en el trabajo

El Módulo 1 de Cooperación logró un 100% de implementación del 5S con un 85% de satisfacción, lo cual contribuyó a las reducciones del 58% en movimientos innecesarios en las empresas medianas (Fuente: Informe de Progreso 2023; Análisis Cuantitativo, p.2). La evidencia cualitativa documenta que "el 100% de las empresas reorganizaron sus espacios de trabajo, establecieron responsables semanales de limpieza y mantuvieron las bancadas ordenadas" (Informe cualitativo, p.15). Una empresa describió el impacto concreto: "En la revisión de tela, por ejemplo, el chico para poder tomar los canutos se agachaba... Hoy no. Él mismo tuvo la idea de colocar un soporte al lado de él, entonces alimenta una vez por día los canutos y va usando, simplemente tomando sin necesitar agacharse" (Operario, Empresa Ancla A). Este hallazgo se corrobora mediante la triangulación de tres fuentes: (1) los registros de tiempos pre/post mediante cronometraje, (2) la observación in situ documentada en las 70 visitas técnicas del SENAI, y (3) la validación en la encuesta TEWA225 donde el 67% de los trabajadores reportó mejoras ergonómicas. Esta convergencia evidencia cómo las herramientas técnicas del Módulo 1 facilitaron que los trabajadores propusieran mejoras ergonómicas desde su conocimiento práctico.

La implementación de los indicadores y los paneles de productividad visibles contribuyó a transformar la gestión de "basada en la intuición" a "basada en los datos", con un 74% que reportó una mejora en la definición de las metas (Fuente: Encuesta TEWA225; Análisis Cuantitativo, p.3). La consultoría especializada del SENAI fue relevante para corregir las deficiencias técnicas estructurales, especialmente en las empresas pequeñas que operaban con métodos empíricos incorrectos. El caso más documentado fue la corrección de los métodos de fijación de precios, donde los consultores identificaron que las propietarias estaban "teniendo pérdidas en vez de lucros" por cálculos erróneos de los costos (Consultor SENAI; Propietaria PyME). A través de las 70 visitas técnicas y las 692 horas totales de capacitación personalizada (560 de consultoría más 132 de capacitación) (Fuente: Informe de Progreso 2023; Análisis Cuantitativo, p.6), el SENAI no solo transfirió el conocimiento teórico, sino que también aseguró su aplicación práctica correcta, por lo cual sus consultores fueron ampliamente reconocidos por su conocimiento profundo del sector textil.

Transformación cultural mediante el Módulo 2 de Comunicación y DEI

El Módulo 2 de Comunicación y Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) contribuyó a lograr que el 100% de las empresas mejoraran su comunicación interna y que el 74% establecieran compromisos activos de prevención contra la discriminación (Fuente: Encuesta TEWA225; Análisis Cuantitativo, p.8). Este módulo, compuesto por 40 horas de contenido especializado desarrollado en alianza con el Proyecto PRIDE (Fuente: Informe de Progreso 2023; Análisis Cuantitativo, p.8), el cual es único en SCORE a nivel global y fue desarrollado específicamente para el contexto brasileño, estuvo asociado a los cambios culturales observados en las prácticas organizacionales. Una empresa participante señaló: "Hubo el módulo de inclusión también... No teníamos mucha información y trajo bastante claridad para nosotros... trajo más acogimiento" (Gerente, Empresa Ancla B). Otra empresa documentó los cambios institucionales: "hoy tenemos un grupo aquí dentro, tenemos personas que son responsables para que si el

empleado tuviera algún tipo de tratamiento diferente" (Gerente de RH, Empresa Ancla A), lo cual evidencia la creación de estructuras formales inexistentes previamente.

La transformación cultural trascendió el cumplimiento formal para representar cambios en la comprensión del trabajo decente. Como expresó un participante: "había mucha duda sobre qué era acoso", pero después de la capacitación se logró la claridad (Trabajador, grupo focal). El análisis por grupo demográfico reveló que los trabajadores afrodescendientes (pretos), aunque representaron apenas el 6% de la muestra (n=9), reportaron mejoras consistentes, con un 100% en organización general y actividades DEI (Fuente: Encuesta TEWA225; Análisis Cuantitativo, p.11). Una advertencia metodológica crítica tiene que ver con el total de la población afrodescendiente encuestada (n=9): estos resultados son estadísticamente frágiles y no permiten extrapolaciones confiables, aunque cualitativamente sugieren que cuando se logra una inclusión efectiva, el impacto puede ser relevante para los grupos históricamente marginalizados. Sin embargo, surgió una brecha documentada: los trabajadores jóvenes de 19-30 años presentaron el menor conocimiento del programa SCORE (45% versus 87% del grupo de 31-45 años) (Fuente: Encuesta TEWA225; Análisis Cuantitativo, p.10), lo cual evidencia los desafíos en la comunicación y el involucramiento con este grupo demográfico, que representa el futuro del sector.

Fortalecimiento de las capacidades organizacionales mediante estructuras participativas

Los Equipos de Mejora Empresarial (EME), los cuales funcionaron al 100% con su estructura multinivel obligatoria de mínimo 2 gestores y 2 operarios, facilitaron los cambios organizacionales reportados en el 82% de las empresas (Fuente: Encuesta TEWA225; Análisis Cuantitativo, p.3). La evidencia cualitativa valida que esta estructura democrática permitió que el 72% de los trabajadores se sintieran escuchados y participaran activamente en las mejoras. Como evidenció un participante: "El proyecto no involucra solo a gestores, sino que forma un equipo" (Implementador OIT), lo cual representa cambios en las culturas jerárquicas tradicionales. La implementación de los sistemas formales de sugerencias canalizó las ideas desde el piso productivo hacia la gerencia, donde los propios operarios propusieron las reorganizaciones prácticas que la gerencia no había visualizado.

Las reuniones diarias de 10 minutos institucionalizaron la comunicación entre los niveles, con el 67% que reportó una mejora en la comunicación diaria entre la gerencia y los funcionarios, lo cual se correlacionó con una reducción de los errores de coordinación y del retrabajo en un 17% (Fuente: Encuesta TEWA225; Análisis Cuantitativo, p.3). Una empresa documentó la apropiación de esta práctica: "Al principio adoptamos las reuniones diarias de 10 minutos... una vez a la semana todos los grupos paran, tienen una reunión... Hoy en día ya ni participo... Cuando voy a ver, hay un grupo en la cocina haciendo reuniones" (Propietaria, PyME Proveedora D). Este testimonio evidencia la internalización de la herramienta, la cual se convirtió en una práctica sostenible sin supervisión gerencial externa. La convergencia entre el dato cuantitativo de mejora en la comunicación y los testimonios cualitativos de apropiación orgánica valida que estas estructuras participativas generaron cambios culturales más profundos que los simples procedimientos formales.

Integración en el aula y mejoramiento de las capacidades relacionales

La integración estratégica en el aula, que reunió a las empresas medianas y pequeñas en un espacio de aprendizaje compartido, generó los cambios observados en las relaciones de la cadena de suministro textil. Con 13 empresas que participaron conjuntamente y con equipos de mejora de mínimo 4 miembros cada uno (Fuente: Informe de Progreso 2023), este componente facilitó el aprendizaje mutuo y redujo las asimetrías de información entre contratantes y contratadas. La evidencia cualitativa documenta que por primera vez "empresas contratantes y contratadas participaron juntas en capacitaciones, desarrollando mayor sensibilidad hacia sus dificultades mutuas", lo cual generó "un contacto más cooperativo sobre plazos y costos" y permitió un diálogo sobre la fijación de precios reales (Implementadores OIT/SENAI). Como destacó un participante: "Hablar sobre problemas de fijación de precios en su presencia fue una ganancia" (Consultor), refiriéndose a cómo la transparencia en los costos y los márgenes redujo las asimetrías de información históricamente presentes.

El 64% de las empresas reportó relaciones más armoniosas en el ambiente de trabajo (Fuente: Encuesta TEWA225; Análisis Cuantitativo, p.3), un resultado consistente con la participación conjunta de gestores y operarios en los EME. El caso documentado de la Empresa Ancla A, que abrió sus puertas a los competidores para mostrar sus mejoras implementadas, creó un intercambio de conocimientos que fortaleció al sector textil completo. Los consultores documentaron una replicación espontánea: "Ellos hicieron visitas entre ellos, sin que nosotros los estimuláramos...

solamente por comprender los cambios de SCORE, hicieron un intercambio de buenas prácticas" (Consultor SENAI). Esta colaboración sectorial emergente, aunque no fue un objetivo explícito del programa, representa un resultado no anticipado que amplificó el impacto más allá de las empresas directamente participantes, lo cual evidencia cómo la arquitectura integral del modelo generó transformaciones relacionales a múltiples niveles.

Temas transversales en el fortalecimiento de las capacidades

Más allá de los módulos formales de Cooperación (Módulo 1) y Comunicación/DEI (Módulo 2), el programa SCORE SP estuvo asociado a efectos en tres dimensiones transversales no contempladas explícitamente en el diseño original. El fortalecimiento del diálogo social operó principalmente a nivel intra-empresa (EME, reuniones diarias), con una participación sindical limitada que evidencia una estructura bilateral versus la tripartita. La sostenibilidad ambiental emergió como un beneficio indirecto de las mejoras en la eficiencia operativa (-58% en movimientos, -17% en retrabajo), sin un diseño deliberado de los objetivos ambientales. Finalmente, la consolidación de las capacidades a mediano plazo (12-24 meses) requiere un seguimiento sistemático no disponible al momento de la evaluación, lo cual representa una limitación metodológica crítica para verificar la institucionalización de las prácticas.



Caja 10. Fortalecimiento de las Capacidades de SCORE SP.

P.3: ¿Qué cambios se han observado en las capacidades institucionales y la oferta de servicios de las organizaciones implementadoras?

Transformación de las capacidades en el SENAI São Paulo

El SENAI São Paulo experimentó cambios institucionales significativos, ya que evolucionó de no tener la metodología SCORE SP a convertirse en un Centro de Excelencia nacional con 9 consultores certificados (un 450% de la meta de 2 formadores) (Fuente: Informe de Progreso 2023; Análisis Cuantitativo, p.5). La evidencia cualitativa documenta los cambios en el enfoque institucional: "Antes éramos más tecnicistas: 'yo formo y tú empleas'. En consultoría aumentábamos la productividad pero no mirábamos mucho las relaciones laborales. SCORE SP abrió una ventana para concientizar a empresas, consultores y profesores de que las relaciones laborales y el clima organizacional son tan importantes como las habilidades técnicas" (Directivo SENAI). Los formadores validaron la internalización: "Este tema fue muy relevante, tanto que acabamos trayéndolo también para dentro de nuestra institución" (Formador SENAI), lo cual evidencia que la transformación trascendió la adquisición de herramientas para representar cambios en los valores institucionales.

Los directivos del SENAI reportaron una expansión autónoma de 15 empresas inicialmente a más de 50 empresas pequeñas "por cuenta propia" (Fuente: Análisis Cualitativo, p.28; Informe de Progreso 2024), lo cual confirma la apropiación operativa. Se creó el programa "Confección del Futuro" con cinco pilares, incorporando los principios de SCORE SP dentro del ámbito ESG, lo cual demuestra la innovación institucional inspirada en el programa. Sin embargo, surge una divergencia entre el optimismo proyectado y el reconocimiento de las barreras estructurales:

mientras que el SENAI proyecta una meta de 1,000 empresas en 2 años, reconoce los desafíos críticos: "Tengo 10 personas entrenadas en SCORE (SP) y 1,000 consultores en el SENAI São Paulo. Imagina entrenar a todos, no solo entrenar, sino hacer que crean en la metodología" (Directivo SENAI). Adicionalmente, admite una dependencia total de los subsidios: "No conseguiremos atender a 1,000 empresas sin subsidios. Si las empresas tienen que pagar, no funcionará. Las pequeñas empresas (90% del total) no tienen dinero para pagar" (Directivo SENAI), lo cual evidencia que la institucionalización operó a nivel conceptual y metodológico, pero que enfrenta limitaciones críticas a nivel del modelo de negocios y del financiamiento sostenible.

Evolución de las capacidades en las asociaciones sectoriales ABIT y ABVTEX

ABIT y ABVTEX experimentaron una evolución en sus capacidades de movilización y de promoción del trabajo decente, con más de 100 representantes de instituciones capacitados a través de los seminarios sobre la conducta empresarial responsable (Fuente: Informe de Progreso 2023; Análisis Cuantitativo, p.5). La ABIT pasó de un rol principalmente gremial a liderar el Comité Ejecutivo de SCORE SP, movilizándolo a más de 100 empresas y creando puentes efectivos con la cadena de suministro. La evidencia cualitativa documenta que "el excelente relacionamiento de la OIT con ABIT y ABVTEX fue el primer facilitador del éxito del programa" (Implementador OIT), con la ABIT que articuló que "desde entonces, comienza con una idea de piloto y muy fuerte esa articulación industria, comercio minorista y Organización Internacional del Trabajo" (Directivo ABIT). La ABVTEX trascendió su enfoque tradicional en la certificación básica para integrar la productividad con el cumplimiento de los requisitos, promoviendo activamente la igualdad de género (un 83% de participación femenina).

Sin embargo, persistió una limitación en la participación sindical. Los implementadores reconocieron que "Los sindicatos los invitamos desde el principio. No formaban parte del comité gestor del proyecto" (Implementador OIT), lo cual evidencia una estructura que privilegió la coordinación bilateral OIT-sector privado sobre el modelo tripartito genuino. Los sindicatos validaron esta percepción: "no se dialoga con los sindicatos para entender cómo es la dinámica de las relaciones entre las empresas y los trabajadores" (Representante sindical CNTV), aunque reconocieron el valor del programa. Las empresas beneficiarias no mencionaron participación sindical alguna en las entrevistas, lo cual confirma que la estructura fue efectivamente bilateral. Esta brecha entre la apropiación del sector privado y la participación limitada sindical representa una oportunidad para fortalecer la dimensión del diálogo social tripartito en las futuras implementaciones.

Proceso y permanencia de los cambios institucionales

El proceso de institucionalización siguió una estrategia temporal de 36 meses que permitió una absorción progresiva: la sensibilización y el compromiso (2022) con 26 reuniones de coordinación (Fuente: Informe de Progreso 2022; Informe de Progreso 2023), la construcción de las capacidades (2023) con el Training of Trainers y la adaptación de los módulos, y la incorporación completa (2024) con SCORE SP incorporado al portafolio regular del SENAI y la expansión a 55 empresas adicionales mediante el programa Brasil Más Productivo (Fuente: Informe de Progreso 2024; Análisis Cuantitativo, p.5). La evidencia cualitativa confirma que esta secuencia facilitó los ajustes iterativos basados en la retroalimentación real y permitió una apropiación institucional progresiva, evitando la transferencia superficial típica de los proyectos de corta duración. La gobernanza participativa con representación de la OIT, la ABIT y la ABVTEX garantizó la legitimidad sectorial y la resolución ágil de los problemas, aunque con limitaciones reconocidas en la inclusión gubernamental y sindical.

La permanencia de las capacidades se construyó mediante seis mecanismos complementarios: (1) la integración en el programa Brasil Más Productivo, lo cual asegura el financiamiento gubernamental, (2) la creación de una capacidad instalada con 9 formadores certificados en el SENAI, (3) la formalización de 11 alianzas estratégicas, (4) la documentación exhaustiva, incluyendo 7 estudios de caso y 3 videos (Fuente: Informe de Progreso 2024), (5) la red informal de 14 PYMEs que continúan intercambiando experiencias, y (6) la incorporación de SCORE SP en el portafolio regular del SENAI. Sin embargo, surge una brecha entre los mecanismos formales y los informales: la red informal de PYMEs "existe pero no está institucionalizada" (Implementador OIT), lo cual corre el riesgo de disolverse post-proyecto.

Es importante destacar que la construcción y la institucionalización de esta red colaborativa no estaban previstas en el alcance original del proyecto, siendo un resultado emergente no planificado. Adicionalmente, estas empresas ya

forman parte de diversas redes organizadas dentro de la ABIT y la ABVTEX, lo que podría dificultar la creación de un mecanismo adicional y redundante. Un representante de la OIT comentó: "La red colaborativa surgió de forma orgánica, como intercambio práctico entre pares... SCORE se enfoca en la intervención individual a nivel de empresa (piso de fábrica y gestión interna), con menor énfasis en los instrumentos sistémicos de articulación interempresarial" (Coordinador del proyecto, OIT Brasil), y reconoció que "se deben ampliar los mecanismos sistémicos en la metodología SCORE" para fortalecer esta dimensión en las futuras iteraciones.

P.4: ¿Se han mantenido y escalado las prácticas de mejora organizacional y se ha fortalecido el diálogo social?

Sostenibilidad y mantenimiento de las prácticas operacionales

La metodología 5S se mantiene activa en la totalidad de las empresas participantes, con las reuniones diarias de 10 minutos institucionalizadas como parte de la rutina operativa permanente. El sistema de sugerencias continúa funcionando, con el 72% de los trabajadores que participan activamente, mientras que los indicadores de productividad siguen siendo actualizados y visibles en los paneles de control (Fuente: verificación diciembre 2024). La evidencia cualitativa documenta una apropiación orgánica: "Al principio adoptamos las reuniones diarias de 10 minutos... Hoy en día ya ni participo... Cuando voy a ver, hay un grupo en la cocina haciendo reuniones" (Propietaria, PyME Proveedora D). Una empresa implementó unos sistemas propios de monitoreo: "Tenemos una auditora que pasa una vez por semana... verificando si está todo en orden. Y si está todo en orden, tiene carita verde" (Gerente, Empresa Ancla A), lo cual evidencia el desarrollo de mecanismos propios de automonitoreo más allá de los requerimientos del programa.

El 100% de las empresas reportaron que las mejoras en la productividad (+17% promedio) continúan como estándares operativos permanentes en 2024, con un mantenimiento verificado del incremento del 19% en las empresas medianas y del 15% en las pequeñas (Fuente: Informe de Progreso 2023; Análisis Cuantitativo, p.2). Sin embargo, surge una divergencia entre las percepciones de los diferentes actores: los formadores/consultores expresaron preocupación por la falta de un seguimiento formal ("no sé después de seis meses cómo están las empresas, porque no las acompañé" - Formador SENAI), mientras que las empresas reportan una sostenibilidad orgánica basada en la apropiación cultural: "Yo creo que los cambios vienen y quedan. Es automático. Cuando crees y te conviertes en clave y cambias, es de aquí para mejor. No podemos volver atrás" (Gerente, Empresa Ancla C). Esta divergencia revela que la sostenibilidad operó principalmente por los mecanismos culturales de apropiación más que por el monitoreo externo, con las empresas que enfatizaron que los cambios "vienen y quedan" cuando son apropiados internamente versus los expertos externos, que requieren una verificación formal para confirmar la permanencia.

Limitaciones Metodológicas en la evaluación de la sostenibilidad

La evaluación de la sostenibilidad se basa en los datos recolectados hasta 12 meses post-intervención (diciembre 2024). No fue posible evaluar: (1) el mantenimiento de las mejoras a los 18-24 meses, lo cual es crítico para verificar la institucionalización profunda; (2) los efectos de la rotación del personal capacitado en la continuidad de las prácticas; (3) la adaptación de las prácticas ante los cambios del contexto económico o tecnológico; (4) la sostenibilidad financiera de las prácticas que requieren una inversión continua. El seguimiento formal por parte del SENAI fue limitado post-finalización del proyecto, lo que impide una verificación externa sistemática de la sostenibilidad reportada por las empresas mediante el auto-reporte.

Escalamiento y efecto multiplicador

La red de impacto evolucionó desde 14 empresas piloto en 2022 hasta 69 empresas con implementación directa de SCORE SP en 2024, con un efecto cascada sobre más de 100 empresas en la cadena de suministro, impactando a más de 1,240 trabajadores indirectamente (Fuente: Informe de Progreso 2023; Informe de Progreso 2024; Análisis Cuantitativo, p.6). Esta progresión de 14→69→100+ empresas demuestra una aceleración mediante los mecanismos multiplicadores. La evidencia cualitativa documenta tres mecanismos: (1) el intercambio horizontal espontáneo entre las empresas participantes ("Ellos hicieron visitas entre ellos, sin que nosotros los estimuláramos" - Consultor SENAI),

(2) la difusión institucional vía el SENAI, que aplicó SCORE en más de 50 empresas pequeñas "por cuenta propia", y (3) la transferencia intergeneracional al ámbito familiar, documentada mediante los casos de las trabajadoras que "llevaron el 5S para casa", enseñando a sus nietos la organización sistemática (Testimonio, grupo focal).

Los consultores certificados funcionan como multiplicadores, con 560 horas de consultoría práctica implementadas (Fuente: Informe de Progreso 2023; Análisis Cuantitativo, p.6), que sirven como base de experiencia, mientras que los materiales completamente adaptados al contexto brasileño (módulos en portugués, casos locales, módulo DEI único) facilitan la réplica sin adaptación adicional. Sin embargo, persisten las brechas estructurales de la escalabilidad: la brecha entre los 11 consultores certificados (9 Trainers y 2 Master Trainers) y los 1,000 consultores totales del SENAI São Paulo representa un desafío reconocido por los directivos: "imagina entrenar a todos, no solo entrenar, sino hacer que crean en la metodología" (Directivo SENAI). Adicionalmente, no se alcanzó la certificación de nivel regional autónomo: "no sé si llegó al punto de tener alguien, alguno de los entrenadores del SENAI con condiciones" para la certificación master regional (Implementador OIT), lo cual evidencia que, aunque la certificación fue cuantitativamente exitosa (un 450% de la meta), no logró la profundidad suficiente para la autonomía completa de la réplica nacional sin un apoyo internacional continuo.

Fortalecimiento del diálogo interno y la cooperación sectorial

El 72% de los trabajadores reportan sentirse escuchados y con voz activa mediante el sistema formal de sugerencias, con un 67% que reporta una mejora en la comunicación entre la gerencia y los funcionarios y un 64% que reporta relaciones más armoniosas (Fuente: Encuesta TEWA225; Análisis Cuantitativo, p.3). La evidencia cualitativa documenta los cambios observados en las prácticas gerenciales: "Era lo que yo decidía aquí con la encargada y pasaba para el líder y así tenía que hacerse. Hoy en día no, hoy nos paramos para escuchar al equipo" (Propietaria, PyME Proveedora D). Los Equipos de Mejora Empresarial (EME), los cuales funcionaron al 100% con una estructura multinivel, facilitaron la participación operativa en las decisiones. El caso documentado de la empresaria que "no saludaba con 'buenos días' a los funcionarios" y que transformó su conducta validó los cambios profundos en las culturas jerárquicas tradicionales (Consultor SENAI).

La cooperación sectorial emergente representa los cambios observados en las relaciones inter-empresariales, con una red orgánica activa de 14 PYMEs que continúan intercambiando experiencias post-proyecto. La evidencia cualitativa documenta un intercambio regular de las mejores prácticas, un apoyo mutuo entre pares, y un aprendizaje colaborativo que trasciende la competencia tradicional del sector. El caso documentado de la Empresa Ancla A, la cual abrió sus puertas a los competidores para compartir las mejoras implementadas, representa un cambio significativo en la cultura sectorial (Consultor SENAI). Sin embargo, esta red "existe pero no está institucionalizada" (Implementador OIT), lo cual corre el riesgo de disolverse sin una estructura formal de apoyo, como se explicó en la P.3. El diálogo mejorado en la cadena de valor fue documentado: la capacitación conjunta de las empresas medianas y pequeñas generó un diálogo sobre los costos reales y los márgenes justos, con un participante que destacó: "Hablar sobre problemas de fijación de precios en su presencia fue una ganancia" (Consultor), lo cual evidencia una reducción de las asimetrías de información que históricamente generaban tensiones comerciales en la cadena de suministro.

P.5: ¿Cómo ha evolucionado la participación de mujeres y grupos vulnerables?

Participación femenina y brechas persistentes

La participación femenina alcanzó el 83% de los beneficiarios totales, lo cual superó en un 258% la meta del 32%, con 116 mujeres de 158 trabajadores encuestados (74% de la muestra) (Fuente: Encuesta TEWA225; Análisis Cuantitativo, p.8-9). El análisis comparativo de género del estudio TEWA225 reveló que las mujeres reportaron consistentemente percepciones más positivas que los hombres en todas las dimensiones: organización general (80% vs. 74%), flujo de trabajo (71% vs. 63%), productividad (68% vs. 56%), comunicación (64% vs. 52%), y actividades DEI (64% vs. 52%). La brecha más significativa fue en el conocimiento del programa SCORE SP, donde las mujeres alcanzaron un 86% versus solo un 48% en los hombres, una diferencia de 38 puntos porcentuales que sugiere un mayor involucramiento y una mayor apropiación femenina del programa (Fuente: Encuesta TEWA225; Análisis Cuantitativo, p.9).

Sin embargo, surge una brecha entre el empoderamiento operativo y el acceso al liderazgo: los implementadores reconocieron que "los liderazgos todavía son masculinos. Intentamos hacer un direccionamiento para hablar sobre eso" (Implementador OIT), lo cual evidencia que, mientras hubo un empoderamiento operativo documentado (participación en las decisiones, valorización del conocimiento), persistió una brecha estructural en las posiciones de liderazgo. Los sindicatos articularon el mecanismo de empoderamiento observado: "Las mujeres se empoderan... porque empoderamiento es conocimiento... A partir del momento en que ella obtiene un cierto conocimiento, que es eso lo que SCORE (SP) trae, empodera a las mujeres" (Representante CNTV). Una trabajadora confirmó el desarrollo profesional individual: "Cuando participamos en el proyecto yo era el liderazgo... Entonces fue como un entrenamiento para estar hoy en Recursos Humanos" (Trabajadora, Empresa Ancla C), lo cual evidencia que, aunque no se transformaron todas las estructuras de poder, se crearon oportunidades individuales de ascenso. Adicionalmente, 5 de las 14 empresas (36%) estaban lideradas por mujeres (Fuente: Análisis Cuantitativo, p.9), lo cual representa una presencia femenina en la propiedad, aunque con limitaciones en los liderazgos intermedios.

Inclusión de los grupos vulnerables y las transformaciones culturales

La composición étnico-racial de los participantes en la muestra representativa encuestada revela una diversidad sectorial documentada cuantitativamente: 51% de pardos (80 trabajadores), 39% de blancos (61 trabajadores), 6% de pretos (9 trabajadores afrodescendientes)¹⁰ y 5% de otras identidades (Fuente: Encuesta TEWA225; Análisis Cuantitativo, p.10). El análisis por grupo demográfico reveló patrones diferenciados: los trabajadores afrodescendientes pretos, aunque representan apenas el 6% de la muestra (n=9), reportaron resultados consistentemente altos en todos los indicadores medidos — un 100% en organización general y actividades DEI, un 89% en flujo de trabajo, relacionamiento y comunicación con la gerencia (Fuente: Encuesta TEWA225; Análisis Cuantitativo, p.11).

Con 9 personas afrodescendientes encuestadas, estos resultados son estadísticamente frágiles y no permiten extrapolaciones confiables ni generalizaciones poblacionales. Sin embargo, cualitativamente sugieren que cuando se logra una inclusión efectiva, el impacto puede ser transformador para los grupos históricamente marginalizados. Los trabajadores pardos (51% de la muestra) y blancos (39%) mostraron resultados positivos pero menos uniformes. El análisis etario reveló una brecha: los trabajadores jóvenes de 19-30 años presentaron el menor conocimiento del programa SCORE SP (45% versus 87% del grupo de 31-45 años), lo cual evidencia un desafío en la comunicación con los trabajadores más jóvenes, que representan el futuro del sector.

La diversidad etaria cuantificada muestra la siguiente distribución: 42% de adultos entre 31-45 años (grupo mayoritario), 38% de trabajadores maduros entre 46-60 años, 14% de jóvenes entre 19-30 años, y 6% de mayores de 60 años (Fuente: Encuesta TEWA225; Análisis Cuantitativo, p.10). El módulo DEI específico para Brasil fue identificado como una innovación fundamental. El 74% de las empresas establecieron compromisos activos con las políticas de prevención contra la discriminación (Fuente: Encuesta TEWA225; Análisis Cuantitativo, p.10), lo cual creó comités específicos y estructuras formales inexistentes previamente. La evidencia cualitativa documenta: "Un cambio que creo que fue muy exitoso fue colocar el capítulo de diversidad, equidad e inclusión... Pensaba que encontraría una resistencia muy grande de las empresas, pero tuve lo contrario" (Implementador OIT). Las empresas implementaron los cambios concretos: "Lo que no teníamos, que ganamos, fue la parte de acoso. Entonces hoy tenemos un grupo aquí dentro" (Gerente de RH, Empresa Ancla A).

Sin embargo, una brecha documentada fue la diferencia de género en la percepción de la seguridad ocupacional: los hombres reportaron menores mejoras en la prevención de accidentes (un 37%) comparado con las mujeres (un 58%), una diferencia de 21 puntos porcentuales que sugiere que las intervenciones de seguridad no llegaron efectivamente a la población masculina, que podría estar más expuesta a los riesgos físicos en el piso productivo (Fuente: Encuesta TEWA225; Análisis Cuantitativo, p.9). Esta brecha requiere un análisis de los riesgos diferenciados por género y unos ajustes en las estrategias de seguridad ocupacional en las futuras implementaciones.

¹⁰ Es necesario señalar que la dimensión cultural de la identidad racial complejiza la interpretación de las opciones de identidad en lo que atañe a las poblaciones negras debido a la fuerte incidencia cultural de la cultura afrobrasileña. Para la evaluación, la opción de identificación cultural relacionada con las categorías "parda" y "preta" se asocian con poblaciones negras y con la cultura afrobrasileña.

P6. ¿Cuáles fueron los principales factores que facilitaron o limitaron el cumplimiento de los objetivos?

Factores facilitadores clave del éxito

La **gobernanza participativa mediante el Comité Ejecutivo** con ABIT/ABVTEX garantizó un alineamiento continuo y una resolución ágil de los problemas a través de 26 reuniones de coordinación (Fuente: Informe de Progreso 2022; Informe de Progreso 2023). El acompañamiento intensivo de 692 horas totales (560 de consultoría más 132 de capacitación) mostró la correlación más alta con los resultados ($r=0.95$ con la productividad según el Anexo 5 del documento de anexos de la evaluación, el cual corresponde a la estimación de correlaciones), y fue complementado con 70 visitas técnicas que permitieron un promedio de 5 visitas personalizadas por empresa. La evidencia cualitativa valida este factor: las empresas reportaron que "Tuvimos consultores que realmente entendían de los temas y fueron bien a fondo" (Gerente, Empresa Ancla B), y "Podía ser a cualquier hora, no estaba trabado con la fecha de la visita. Tenía acceso a ellos todo el tiempo" (Gerente, Empresa Ancla C). Un implementador describió el compromiso: "Yo intenté hacer el máximo de visitas posible, me senté en las máquinas de coser, porque yo coso" (Consultor SENAI), lo cual evidencia un involucramiento personal que compensó las deficiencias estructurales.

La **adaptación metodológica, especialmente el desarrollo del módulo DEI** específico para Brasil, que logró un 83% de participación femenina (un 258% sobre la meta) (Fuente: Informe de Progreso 2023; Análisis Cuantitativo, p.8), demostró la capacidad de contextualización cultural. La evidencia cualitativa indica que fue necesario superar los desafíos de coordinación y armonización con los lineamientos globales, mediante el ajuste de la identidad visual, el lenguaje y el formato para captar la atención de las empresas. El sector privado señaló que "Los materiales de la metodología de SCORE... estaban en un lenguaje con imágenes y cosas de la década de los 80... no tenía foto; parecía que todo era una planta en Asia" (Directivo ABIT), lo cual valida la necesidad de una adaptación cultural profunda. La escala manejable de 14 PYMEs directas (correlación $r=0.75$ con la transformación organizacional, Anexo 5) permitió una atención personalizada, logrando un 82% de mejora organizacional y un 100% de completitud (Fuente: Informe de Progreso 2023; Análisis Cuantitativo, p.6), lo cual confirma que la profundidad de la transformación requirió una intensidad de la intervención que es difícil de mantener en escalas mayores.

Factores limitantes y desafíos estructurales

El **retraso inicial de 3 meses en la firma del acuerdo con el SENAI** (previsto para marzo, firmado en junio de 2023) (Fuente: Informe de Progreso 2023) y la rotación de personal clave en los equipos de la OIT y el SENAI durante la implementación generaron las discontinuidades que requirieron esfuerzos compensatorios. El problema más documentado fue la inestabilidad institucional inicial del SENAI: "Tenía una relación muy mala con el equipo del SENAI... estaban haciendo acoso laboral con los trabajadores del SENAI. Fue algo muy complejo" (Implementador OIT), lo cual fue validado externamente: "La cuestión de la inestabilidad allí dentro del SENAI fue un punto bastante crítico. El coordinador del proyecto en la OIT Brasil tuvo que cubrir esas lagunas y esa desorganización" (Directivo ABIT). Esta crisis generó un cambio de dirección institucional que, aunque necesario, retrasó las operaciones y evidenció las fragilidades de la gobernanza en el socio implementador clave.

El timing inadecuado fue reconocido unánimemente como un error evitable: las empresas señalaron que "Se aplicó en una época que es... nuestra temporada alta de fin de año, el mayor pico de producción... Queda como sugerencia que, si es posible en el futuro, se realice en el primer semestre" (Gerente, Empresa Ancla B). Los formadores lo validaron: "Tomamos la temporada alta de producción y algunas empresas quedaron recelosas... SCORE entró prácticamente en noviembre, que es el pico en Brasil de producción" (Formador SENAI). La concentración geográfica en São Paulo representó una limitación para el escalamiento nacional, aunque la integración con el programa Brasil Más Productivo mitiga parcialmente esta restricción (Fuente: Informe de Progreso 2024; Análisis Cuantitativo, p.5). El costo prohibitivo de la agencia de marketing profesional obligó a pivotar hacia una movilización orgánica vía ABIT/ABVTEX, una estrategia que, aunque resultó efectiva, limitó el alcance comunicacional planificado, lo cual evidencia que las restricciones presupuestarias condicionaron las estrategias de implementación desde el inicio.

Eficiencia

P1.¿Cómo se gestionaron los recursos financieros, humanos y técnicos del proyecto en relación con los resultados alcanzados?

La gestión de recursos del programa SCORE SP presentó una disyuntiva al triangular la evidencia cuantitativa con las percepciones cualitativas: el programa demostró eficiencia en la relación costo-resultado desde la perspectiva de las empresas beneficiarias, pero enfrentó limitaciones de sostenibilidad financiera asociadas a los costos administrativos de la OIT. El presupuesto total ejecutado fue de \$922,194, distribuido con énfasis en supervisión y gestión (45% - \$414,053), seguido por la implementación directa (30% - \$279,990), la formación de capacidades (13% - \$122,058) y las contingencias (12% - \$106,093) (Fuente: Análisis Cuantitativo). La gestión financiera mantuvo la ejecución presupuestaria dentro de los parámetros planificados, al registrar cero sobrecostos durante los tres años de implementación (Fuente: Análisis Cuantitativo). Esta eficiencia cuantitativa fue corroborada cualitativamente por las empresas participantes, quienes señalaron que "no vinieron con ideas caras, con sistemas caros. Fue un enfoque bien de rutina, cosas fáciles que conseguimos poner en nuestra rutina" (Empresa Ancla B, Análisis Cualitativo - Pertinencia, p.2). Sin embargo, los implementadores y el sector privado reconocieron que "la OIT es una organización cara. Es muy caro hacer un proyecto con la OIT... el sector consideró que era muy caro, era una inversión muy grande" (OIT, Análisis Cualitativo - Eficiencia), lo que señaló que los costos administrativos institucionales constituyeron una barrera para la sostenibilidad en ausencia de subsidios externos.

Metodología de Estimación del ROI - SCORE Brasil

Fórmulas y Resultados

ROI = Beneficios / \$65,871

• Pequeñas: 3:1 | Medianas: 1.8:1 | Total: 21:1

• Inversión/empresa: \$65,871 (14 empresas, \$922,194 total)

• Horizonte: 5 años (desc. 5% anual) | Total: \$1,462,544

Componentes de Beneficios (por cada \$100k en ventas)

Componente	Pequeñas	Medianas	Total
Productividad	\$135,000	\$95,000	\$230,000
Reducción desperdicios	\$45,360	\$19,900	\$65,260
Mejoras organizacionales	\$19,764	\$8,235	\$27,999
TOTAL	\$200,124	\$123,135	\$323,259

Supuestos Clave

• Sostenibilidad: Mejoras mantenidas 5 años con descuento conservador 5% anual

• Enfoque conservador: NO incluye externalidades (red colaborativa, fortalecimiento SENAI, impacto cadena suministro, igualdad de género 82.7%)

• Fuente: Informe Final 2024, p.45 | Detalle: Anexo B. Estimación del ROI

Caja 11. Metodología estimación ROI.

El retorno sobre la inversión (ROI caja 11) alcanzó 1.5x (Fuente: Anexo 8, estimación del retorno sobre la inversión), lo que significa que por cada dólar invertido se estimaron \$1.5 en beneficios a través del aumento de productividad del 19% y de la reducción de desperdicios del 58% en las empresas participantes (Fuente: Análisis Cuantitativo, p.1; Informe de Progreso 2023, p.12). Esta eficiencia financiera fue calculada mediante la proyección de beneficios anuales a cinco años con una tasa de descuento del 5% anual, lo que resultó en beneficios totales estimados de \$1,462,544 comparados con la inversión de \$922,194 (Fuente: Análisis Cuantitativo, nota al pie 1, p.2). La evidencia cualitativa proporcionó contexto sobre esta métrica: los implementadores reportaron que "cuando comenzamos SCORE, algunas empresas tenían un margen de lucro muy pequeño, de 2%, 3%... cuando salimos de esas empresas, tenían algo como 20% de margen, 30% de margen" (OIT, Análisis Cualitativo - Eficacia, p.22), lo cual validó las mejoras en la rentabilidad empresarial. No obstante, algunos consultores externos expresaron escepticismo metodológico: "diría que en mediano plazo podrías ver ganancias de productividad, pero en corto plazo, diría que 20% es mucho" (consultor SCORE, Análisis Cualitativo - Eficacia, p.22), con lo que cuestionaron la atribución causal directa y advirtieron que "estos resultados que fueron reportados no son visibles financieramente en la caja de la empresa" de manera inmediata (consultor SCORE, Análisis Cualitativo - Eficiencia, p.3). Esta divergencia entre los datos cuantitativos de ROI y las percepciones cualitativas sobre la magnitud del impacto sugiere que, si bien hubo mejoras verificables que generaron un impacto monetario en las empresas, el reconocimiento de dichos beneficios puede materializarse gradualmente en un horizonte de 5 años.

La caja 12 presenta los seis indicadores de eficiencia económica del proyecto, los cuales incluyen definiciones operativas, supuestos de construcción, periodo de medición, fuentes documentales y limitaciones metodológicas identificadas mediante triangulación cualitativa. El Índice Global de Eficiencia alcanzó el 152%, el costo por trabajador se redujo un 88% respecto de lo presupuestado (\$744 vs \$6,148), y la eficiencia presupuestaria fue del 100% sin sobrecostos durante los tres años de implementación.

Indicadores de Eficiencia Económica

Proyecto SCORE Brasil 2021-2024 | Evaluación de Eficiencia sin ROI

Indicador	Valor	Definición Operativa	Supuestos de Construcción	Periodo	Fuente	Limitaciones
Eficiencia Presupuestaria	100%	Porcentaje del presupuesto ejecutado sin sobrecostos	Presupuesto total aprobado \$922,194 ejecutado completamente. No considera ajustes inflacionarios ni variaciones cambiantes.	2021-2024	Informes financieros anuales OIT	No refleja eficiencia en distribución interna (supervisión consumió 44.9%). No valida si presupuesto planificado era óptimo.
Costo por Empresa	\$65,871	Inversión promedio realizada por cada empresa capacitada	Distribución equitativa de costos entre 14 empresas. No diferencia costos fijos de variables ni intensidad de intervención.	2021-2024	PRODOC Original vs Informe Final 2024	Sobrecosto 7.1% respecto a planificado (\$61,480). No captura variabilidad en intensidad entre empresas. Estrategia de profundidad sobre amplitud.
Costo por Trabajador	\$744	Inversión promedio por cada trabajador impactado directa e indirectamente	Impacto verificable en 1,240 trabajadores. Asume persistencia de conocimientos post-programa.	2021-2024	Sistema de Monitoreo + Certificados SENAI	Reducción 87.9% depende de alcanzar 827% de meta. Concentración de conocimiento en pocos individuos genera fragilidad. "Falta de continuidad puede perjudicar".
Costo por Formador	\$12,206	Inversión en formación dividida entre formadores certificados SCORE	10 formadores certificados funcionan como multiplicadores permanentes. Asume retención y uso continuo.	2021-2024	Output 01 Presupuesto + Registros capacitación	No garantiza uso efectivo: "Tengo 10 entrenados y 1,000 consultores en SENAI". Riesgo rotación: "formadores van buscando otras actividades".
Inversión por Beneficiario	\$744	Costo total por persona beneficiada (trabajadores y gerentes directos)	Coincide con costo por trabajador. Asume beneficio equivalente para todos independiente de rol.	2021-2024	Evaluación independiente 2024	No diferencia intensidad de beneficio entre gerentes y trabajadores de base. Mide cobertura, no profundidad diferenciada.
Índice Global de Eficiencia	152%	Medida compuesta: (Ef.Económica + Ef.Operacional + Ef.Impacto) ÷ 3	Ponderación igual (33.3%) para tres dimensiones. Metodología de agregación no explicitada en detalle.	2021-2024	Evaluación independiente OIT 2024 + Cálculos propios	Índice compuesto oscurece compensaciones (baja eficiencia empresas compensada por alta en trabajadores). No hay benchmarks sectoriales.

Nota metodológica: ROI excluido por inconsistencias (texto: 1.5x vs Anexo 9: 3.7x). Limitaciones basadas en triangulación cualitativa de implementadores OIT, consultores externos y empresas participantes.

Caja 12. Indicadores de Eficiencia Económica.

La estrategia de recursos humanos alcanzó a 1,240 trabajadores y gerentes de manera directa e indirectamente, lo que representa el 827% de la meta original de 150 personas (Fuente: Análisis Cuantitativo, p.1; Informe de Progreso 2023, p.12). Esta superación de la meta (724% por encima del objetivo) se asoció con la formación de 11 formadores certificados SCORE SP (2 Consultores y 9 formadores del Senai), cifra que resultó 500% superior a los 2 planificados (Fuente: Informe de Progreso 2023, p.12), lo que creó capacidad instalada que contribuye al potencial de sostenibilidad una vez concluido el proyecto.

El costo por trabajador capacitado se redujo de \$6,148 presupuestados a \$744 reales, lo que representó una reducción del 88% en los costos de capacitación por persona (Fuente: Análisis Cuantitativo, p.1). Esta eficiencia se explica cualitativamente mediante tres estrategias que fueron identificadas por los actores: (1) la formación de formadores multiplicadores, la cual redujo la necesidad de consultores externos recurrentes, como explicó un implementador: "El consultor SCORE senior es el principal... tiene la certificación Master... él tiene el papel central de certificador" (OIT, Análisis Cualitativo - Eficiencia, p.2); (2) el aprovechamiento de la infraestructura existente de SENAI y de las asociaciones ABIT/ABVTEX para la convocatoria y la logística, con lo que se evitaron costos de reclutamiento, aspecto que fue validado por la evaluadora externa: "SCORE tuvo una estrategia muy acertada al involucrar al SENAI como un socio... permite escalabilidad del proyecto" (TEWA225, Análisis Cualitativo - Pertinencia, p.6); y (3) la implementación de sesiones grupales con 89 trabajadores promedio por empresa (Fuente: Análisis Cuantitativo, p.1), lo que contribuyó a generar economías de escala. Sin embargo, la evidencia cualitativa reveló una fragilidad que no fue capturada en los indicadores cuantitativos: la concentración de conocimiento en unos pocos individuos específicos. Los consultores expresaron preocupación: "Esta falta de continuidad puede perjudicar mucho el proyecto... los formadores que ya certificamos van buscando otras actividades y después perdemos ese conocimiento" (consultor SCORE, Análisis Cualitativo - Eficiencia, p.2), mientras que los directivos del SENAI reconocieron el desafío de escalamiento: "Tengo 10 personas entrenadas en SCORE y 1,000 consultores en SENAI São Paulo. Imagina entrenar a todos, no solo entrenar sino hacer que crean en la metodología" (SENAI, Análisis Cualitativo - Eficiencia, p.2).

La implementación técnica se concentró en 14 empresas (1 empresa desertó antes de iniciar) con una intervención profunda y personalizada, durante la cual se realizaron más de 70 visitas técnicas de consultoría (promedio de 5 visitas por empresa) y se completaron 692 horas totales de capacitación (Fuente: Análisis Cuantitativo, p.2; Informe de Progreso 2023, p.12). El costo por empresa fue de \$65,871, superior al planificado de \$61,480 (sobrecosto de 7%) (Fuente: Análisis Cuantitativo, p.2), pero con un alcance de 89 trabajadores promedio por empresa (Fuente: Análisis Cuantitativo, p.1), cifra superior a lo típico en programas de asistencia técnica. Esta estrategia de profundidad sobre amplitud se asoció con el hecho de que el 100% de las empresas participantes reportara mejoras organizacionales, las cuales fueron validadas mediante evaluación independiente por TEWA225 (Fuente: Análisis Cuantitativo, p.2; Informe de Progreso 2023, p.13). La Caja 13 presenta los siete indicadores de eficiencia operacional que evidencian la estrategia deliberada de profundidad sobre amplitud: aunque el cumplimiento de la meta de empresas fue del 47% (14 de 30 planificadas), el cumplimiento de la meta de trabajadores alcanzó el 827% (1,240 vs 150 planificados), con una tasa de retención del 93% y una intensidad de acompañamiento de 5 visitas por empresa.

Indicadores de Eficiencia Operacional

Proyecto SCORE Brasil 2021-2024 | Estrategia de Profundidad sobre Amplitud

Indicador	Valor	Definición Operativa	Supuestos de Construcción	Periodo	Fuente	Limitaciones
Cumplimiento Meta Empresas	47%	Porcentaje de empresas capacitadas respecto a meta original de 30 empresas	Estrategia deliberada de profundidad sobre amplitud. 14 empresas con intervención intensiva preferida sobre 30 con acompañamiento superficial.	2021-2024	PRODOC Original + Informe Final 2024	Incumplimiento aparente (47%) no refleja decisión estratégica validada por monitoreo: "14 empresas directas, pero impacto en 1,240 personas (827% de meta)". Métrica descontextualizada malinterpretable como fracaso.
Cumplimiento Meta Trabajadores	827%	Porcentaje de trabajadores formados respecto a meta original de 150 personas	Impacto directo e indirecto verificable mediante certificados SENAI y registros. Efecto multiplicador por formación de formadores.	2021-2024	Certificados SENAI + Registros asistencia	No diferencia entre capacitación directa (aula) e indirecta (transferencia en planta). Superación masiva (724% por encima) sugiere meta inicial subestimada o cambio de estrategia no documentado en PRODOC.
Cumplimiento Meta Formadores	500%	Porcentaje de formadores certificados respecto a meta original de 2 formadores	10 formadores certificados (9 SENAI + 1 adicional). Asume capacidad de replicación autónoma post-certificación.	2021-2024	Certificaciones ToT SCORE	Discrepancia entre texto (11 formadores) y anexo (10). Superación 500% cuestiona realismo de meta original. Concentración en SENAI São Paulo limita alcance geográfico nacional.
Tasa de Retención	93.3%	Porcentaje de empresas que completaron el programa del total que lo iniciaron	15 empresas iniciaron, 14 completaron. Deserción de 1 empresa (6.7%) atribuible a factores externos al diseño.	2021-2024	Sistema de seguimiento proyecto	No documenta razones de deserción (1 empresa). Alta retención puede reflejar autoselección de empresas motivadas más que efectividad universal. Ausencia de grupo control.
Intensidad de Acompañamiento	5.0 visitas/emp	Promedio de visitas técnicas personalizadas por empresa participante	70 visitas totales distribuidas entre 14 empresas. Visitas de calidad uniforme independiente del visitador.	2021-2024	Reportes de campo + Bitácoras visitas	Efectividad dependió críticamente del "compromiso personal excepcional del coordinador local más que de sistemas institucionales replicables". Una empresa: "Podía ser a cualquier hora, acceso todo el tiempo".
Horas de Capacitación	692 horas	Total de horas de formación en aula (132h) y consultoría in-factory (560h) entregadas	Distribución 19% aula, 81% consultoría. Asume equivalencia de valor entre hora de aula y hora de consultoría práctica.	2021-2024	Registros de actividades SENAI	No diferencia efectividad entre modalidades (aula vs in-factory). Énfasis en consultoría (81%) puede subestimar necesidad de formación teórica estructurada para sostenibilidad.
Trabajadores por Empresa	88.6 trab/emp	Promedio de trabajadores impactados directa e indirectamente por empresa participante	1,240 trabajadores distribuidos entre 14 empresas. Incluye efecto multiplicador por formación en cascada dentro de empresas.	2021-2024	Registros de participación	Variedad no documentada entre empresas (algunas pueden tener 20, otras 200). Concepto de "impacto indirecto" no definido operacionalmente (¿transferencia de conocimiento? ¿beneficio organizacional?).

Nota metodológica: La estrategia de profundidad sobre amplitud generó aparente incumplimiento en número de empresas (47%) compensado exponencialmente por alcance en trabajadores (827%). Limitaciones basadas en triangulación cualitativa de implementadores, consultores y empresas participantes.

Caja 13. Indicadores de Eficiencia Operacional.

La evidencia cualitativa contextualiza esta decisión: los implementadores explicaron que "aunque se capacitaron 14 empresas directas (47% de la meta de 30), el impacto en trabajadores alcanzó a 1,240 personas (827% de la meta de 150), lo que demuestra que el monitoreo identificó correctamente la estrategia de profundidad sobre amplitud" (OIT, análisis citado en Análisis Cuantitativo, p.2). Las empresas validaron la intensidad del acompañamiento: "Podía ser a cualquier hora, no estaba limitado a la fecha de la visita. Tenía acceso a ellos todo el tiempo" (Empresa Ancla C, Análisis Cualitativo - Eficacia, p.31), y "Los profesores que estaban allá, las personas que nos estaban enseñando, eran personas capacitadas... tenían todo el cuidado y toda la atención de tomar de la mano realmente y aplicar" (Empresa Ancla A, Análisis Cualitativo - Pertinencia, p.3). Esta concentración de recursos técnicos se asoció con resultados sostenibles que fueron documentados cualitativamente: "los cambios vienen y quedan. Es automático. Cuando crees y te conviertes en clave y cambias, es de aquí para mejor" (Empresa Ancla C, Análisis Cualitativo - Sostenibilidad, p.37), lo que evidenció que la estrategia de intervenciones de alta calidad en pocas empresas estuvo asociada con resultados más profundos que la dispersión superficial en muchas.

La Caja 14 presenta los siete indicadores de eficiencia en impacto que documentan la transformación en tres dimensiones: la productiva (19% de aumento de productividad, 58% de reducción de desperdicios), la organizacional (100% de empresas con mejoras, 82% con mejora en la organización del trabajo), y la social (83% de participación femenina, 100% de integración con SENAI). El beneficio económico anual estimado fue de \$356,000 para las 14 empresas participantes.

Indicadores de Eficiencia en Impacto

Proyecto SCORE Brasil 2021-2024 | Transformación Productiva, Organizacional y Social

Indicador	Valor	Definición Operativa	Supuestos de Construcción	Periodo	Fuente	Limitaciones
Empresas con Mejoras	100%	Porcentaje de empresas que reportaron mejoras organizacionales verificadas externamente	1414 empresas con mejoras validadas por evaluador independiente TEWA225. Mejoras atribuibles a SCORE y no a factores externos.	2024 (evaluación)	Evaluación independiente TEWA225 2024	Validación puntual sin seguimiento longitudinal: "No sé después de seis meses cómo están". Autoselección de empresas motivadas puede inflar resultado. Ausencia de grupo control para atribución causal.
Aumento de Productividad	19%	Incremento promedio en productividad medido pre/post intervención con cronometraje directo	Medición mediante auditorías técnicas en 70 visitas. Asume condiciones comparables pre/post y atribución directa a SCORE.	2021-2024	Auditorías técnicas en planta	Escepticismo metodológico de consultores externos: "Diría que 20% es mucho". Advertencia: "Estos resultados no son visibles financieramente en la caja de la empresa" de manera inmediata. Posible sesgo de medición.
Reducción de Desperdicios	58%	Disminución promedio de movimientos innecesarios y desperdicios mediante aplicación 5S	Auditorías pre/post con metodología 5S. Reducción sostenible más allá del período de acompañamiento.	2021-2024	Informes trimestrales + Mediciones in-situ	Métrica puede capturar mejoras iniciales que no se sostienen. Empresas desarrollaron sistemas de monitoreo autónomos diversos (auditorías semanales, paneles visuales) no estandarizados.
Participación Femenina	82.7%	Porcentaje de mujeres en el total de participantes del programa	1,025 mujeres de 1,240 participantes. Refleja composición de género del sector textil brasileño.	2021-2024	Registros SENAI con desagregación de género	Alta participación refleja estructura sectorial (textil es intensivo en mano de obra femenina) más que diseño intencional de equidad. No documenta cambios en posiciones de liderazgo femenino.
Beneficio Económico Anual	\$356,000/año	Valor monetario anual agregado: productividad (\$256k) + reducción desperdicios (\$84k) + mejoras org. (\$6k)	Ventas promedio \$100,000/empresa. Beneficios sostenibles proyectados anualmente. 14 empresas con impacto equivalente.	Anualizado	Anexo 5 ROI + Datos sectoriales textil + Informe 2023	Supuesto de ventas uniformes (\$100k) no validado empíricamente. Beneficios pueden materializarse gradualmente en horizonte de 5 años. Mejoras en márgenes (20-30%) reportadas cualitativamente no correlacionan con \$356k.
Mejora Organizacional	81.7%	Porcentaje de empresas con mejora específica en organización del trabajo según encuesta independiente	Subconjunto de las 14 empresas (aprox. 11-12) reportaron mejoras específicas en organización. Distinción respecto a "mejoras generales" (100%).	2024	Encuesta TEWA225 2024	Diferencia entre 100% "mejoras generales" y 81.7% "mejora organizacional" no explicada. Puede reflejar que algunas mejoras fueron solo técnicas/productivas sin cambio organizacional.
Sostenibilidad Institucional	100% SENAI	Integración de metodología SCORE en portafolio permanente de servicios SENAI São Paulo	SCORE incorporado oficialmente en productos de consultoría SENAI. Garantiza continuidad institucional post-OIT.	2024	Acuerdos Institucionales SENAI	Limitado geográficamente a São Paulo. Desafío de escalamiento: "Tengo 10 personas entrenadas y 1,000 consultores en SENAI". Modelo de costos OIT ("organización cara") puede limitar replicación sin subsidios.

Nota metodológica: Los indicadores de impacto evidencian transformación verificable en dimensiones productiva (19% productividad, 58% desperdicios), organizacional (100% mejoras, 81.7% organización del trabajo) y social (82.7% mujeres, 100% integración SENAI). Limitaciones basadas en triangulación de perspectivas divergentes entre implementadores, consultores externos y evaluadores independientes.

Caja 14. Indicadores de Eficiencia en Impacto.

La eficiencia en recursos técnicos fue potenciada mediante adaptaciones metodológicas al contexto brasileño, las cuales incluyeron la creación de un módulo específico de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) compuesto por 40 horas de contenido especializado (Fuente: Informe de Progreso 2023, p.9; Análisis Cuantitativo nota sobre módulo DEI) y la producción de materiales en portugués con ejemplos del sector textil local (Fuente: Informe de Progreso 2023, p.8-9). Estas adaptaciones, que representaron una inversión adicional no prevista originalmente, fueron identificadas cualitativamente como factores que contribuyeron a la efectividad. Los implementadores describieron la necesidad de contextualización: "La primera cosa que hicimos fue cambiar la identidad visual de la metodología. Como el sector textil es un sector que está muy involucrado con la estética, teníamos que tener algo que ellos pudieran ver e identificarse" (OIT, Análisis Cualitativo - Pertinencia, p.5), mientras que el sector privado validó su importancia: "Los materiales de la metodología de SCORE (SP)... estaban en un lenguaje con imágenes y cosas de la década de 80... no tenía foto que parecía que todo era una planta en Asia" (ABIT, Análisis Cualitativo - Pertinencia, p.5). El módulo DEI, el cual no estaba previsto en el diseño original de SCORE, emergió como una de las innovaciones más valoradas: "Un cambio que creo que fue muy exitoso fue colocar el capítulo de diversidad, equidad e inclusión... Pensaba que encontraría una resistencia muy grande de las empresas, pero tuve lo contrario" (OIT, Análisis Cualitativo - Pertinencia, p.9), con resultados concretos que fueron documentados: "tuvimos empresas que crearon un comité de combate al prejuicio y a la discriminación, tuvimos empresas que revisitaron sus políticas de contratación, tuvimos empresas que ampliaron el número de trabajadores LGBTQ+" (OIT, Análisis Cualitativo - Pertinencia, p.9). Sin embargo, estas adaptaciones requirieron un diálogo técnico con la sede global de la OIT en Ginebra respecto del grado de flexibilización aplicable, lo que evidenció la necesidad de armonizar los lineamientos centrales con los requerimientos del contexto (OIT, Análisis Cualitativo - Pertinencia, p.5). La experiencia muestra que la eficiencia operativa del programa estuvo asociada con la autonomía del equipo local para realizar ajustes metodológicos.

P2.¿Qué tan efectivos fueron los mecanismos de monitoreo y evaluación implementados?

Los mecanismos de monitoreo y evaluación demostraron una efectividad diferenciada al triangular la evidencia cuantitativa con las percepciones cualitativas: mientras que el sistema formal de reportes y supervisión operó con disciplina institucional, el seguimiento cualitativo intensivo mediante visitas técnicas y la evaluación independiente externa fueron identificados cualitativamente como los componentes que contribuyeron de manera más sustantiva a capturar las transformaciones organizacionales complejas. El Comité Ejecutivo realizó 26 reuniones anuales con frecuencia quincenal (Fuente: Informe de Progreso 2022, p.6; Análisis Cuantitativo, p.3), y alcanzó una efectividad valorada cuantitativamente como "MUY ALTA" al permitir ajustes estratégicos oportunos y la resolución de problemas en tiempo real (Fuente: Análisis Cuantitativo, p.3). Esta frecuencia (cada dos semanas durante tres años) contrastó con la participación limitada de los actores tripartitos tradicionales: cualitativamente, los actores reconocieron que "los sindicatos los invitamos desde el principio. No formaban parte del comité gestor del proyecto, pero participaron de prácticamente todos los eventos" (OIT, Análisis Cualitativo - Coherencia, p.14), lo que evidenció

que la estructura fue efectivamente bilateral (OIT-sector privado) más que genuinamente tripartita. El sector privado validó la existencia de la coordinación: "Realmente, comenzamos con una articulación de comité ejecutivo estratégico para definir cada paso del proyecto" (ABIT, Análisis Cualitativo - Coherencia, p.14), pero la ausencia de sindicatos y gobierno en el comité gestor limitó la efectividad del mecanismo como instrumento de diálogo social tripartito según los estándares de la OIT.

Las 70 visitas técnicas de campo, con un promedio de 5 visitas por empresa (Fuente: Análisis Cuantitativo, p.2; Informe de Progreso 2023, p.11), lograron una efectividad valorada cuantitativamente como "EXCEPCIONAL" al verificar y medir directamente el aumento del 19% en productividad mediante cronometraje y observación directa (Fuente: Análisis Cuantitativo, p.3). La evidencia cualitativa contextualiza por qué este mecanismo fue efectivo: este permitió un seguimiento personalizado que construyó confianza y que permitió ajustes en tiempo real. Los implementadores describieron: "Yo intenté hacer el máximo de visitas posible, me senté en las máquinas de coser, porque yo coso. Me senté con las costureras para hacer piezas y entender mejor lo que estaban haciendo" (OIT, Análisis Cualitativo - Pertinencia, p.6), lo que evidenció que la efectividad del monitoreo estuvo asociada al compromiso personal del coordinador local más que a los sistemas institucionales replicables. Las empresas confirman el valor de este acompañamiento: "Podía ser a cualquier hora, no estaba limitado a la fecha de la visita. Tenía acceso a ellos todo el tiempo" (Empresa Ancla C, Análisis Cualitativo - Eficacia, p.31). Sin embargo, esta dependencia de individuos específicos presentó una fragilidad institucional: cuando el coordinador original salió, "el sector privado comentó: 'La cuestión de la inestabilidad allí dentro del SENAI fue un punto bastante crítico... el coordinador del proyecto en la OIT tuvo que cubrir esas lagunas y esa desorganización'" (ABIT, Análisis Cualitativo - Eficiencia, p.5), lo que reveló que la efectividad del monitoreo no estaba institucionalizada en procesos sino personalizada en el compromiso de los actores clave.

La Caja 15 presenta los seis indicadores de eficiencia del sistema de monitoreo, los cuales evidencian un mecanismo de alta efectividad operativa: 26 reuniones anuales del Comité Ejecutivo, 100% de cobertura de monitoreo en las empresas participantes, tiempo de respuesta menor a 2 semanas, 100% de tasa de adaptación de los cambios estratégicos, más de 10 productos de conocimiento sistematizados, y 100% de validación externa de los resultados por el evaluador independiente TEWA225.

Indicadores de Eficiencia del Sistema de Monitoreo

Proyecto SCORE Brasil 2021-2024 | Mecanismos de Gestión y Seguimiento

Indicador	Valor	Definición Operativa	Requisitos de Construcción	Periodo	Fuente	Limitaciones
Frecuencia de Coordinación	26 reuniones anuales	Número de reuniones del Comité Ejecutivo Tripartito documentadas con actas (quórum)	Presencia sostenida durante 3 años. Reuniones con participación efectiva de actores clave y toma de decisiones.	2021-2024	Minutos Comité Ejecutivo Tripartito	Estructura bilateral (OIT sector privado) no genuinamente tripartita. "Servicios participantes de empresas pero no formalmente parte del comité gestor". Ausencia de gobierno limita diálogo social según estándares OIT.
Cobertura de Monitoreo	100%	Porcentaje de empresas participantes con visitas técnicas de seguimiento verificadas	34/34 empresas visitadas mediante 70 visitas técnicas locales. Monitoreo directo en planta, no solo reportes.	2021-2024	Reportes de campo	Dependencia de individuos específicos no replicable. Cuando coordinador salió, "sector privado comentó: inestabilidad en SENAI fue punto crítico".
Tiempo de Respuesta	< 2 semanas	Tiempo promedio entre identificación de problema y implementación de solución documentada	Análisis de hechos problema-solución en informes trimestrales. Sistema ágil de toma de decisiones del Comité.	2021-2024	Análisis documental de informes	Métrica agregada no diferencia entre problemas menores (quiere calendario) y mayores (preocupación personal). Agilidad dependió de flexibilidad OIT y compañías SENAI, no de protocolos institucionalizados.
Tasa de Adaptación	100%	Porcentaje de cambios estratégicos identificados que fueron implementados exitosamente	Humorable y desarmador no explotados. Incluye flexibilización calendarios, cambio estrategia comunicacional, creación redes OBT, ajustes materiales.	2021-2024	Informes de progreso anuales	Definición de "cambio estratégico" y "éxito" no operacionalizada. No documenta adaptaciones incrementales o flexibles. Tensiones con sede global "diálogo técnico respecto del grado de flexibilización aplicada".
Documentación General	10+ producciones	Productos de conocimiento sistematizados: estudios de caso, videos documentales, informes de sesiones	1 estudio de caso + 3 videos + informe final + otros materiales de calidad suficiente para replicación.	2021-2024	Repositorio proyecto OIT	Paradigma: documentación exhaustiva del proceso, pero empresas desarrollaron "sistemas de monitoreo autónomos diversos" independientes. SDO/SC, relación autorreferencial más que dependencia de supervisión externa.
Validación Externa	100%	Porcentaje de resultados del proyecto validados por evaluador independiente TERNCE25	34/34 empresas confirmaron mejoras en evaluación independiente. Evaluador sin conflicto de interés con OIT/SENAI.	2024	Evaluación independiente TERNCE25 2024	Validación puntual sin seguimiento post-evaluación: "No respondí esa pregunta en la encuesta, porque no sé cómo están las empresas después". Transparencia revela divergencia entre operadores OIT y expectativas consultoras.

Nota metodológica: El sistema de monitoreo demostró efectividad operativa. SENAI cubren 100% adaptación, < 2 semanas respuesta, pero dependió exclusivamente de sectores no institucionalizados: compromiso personal/operacional de individuos específicos. Facilidad para adaptaciones incrementales y capacidad de empresas para desarrollar sistemas autónomos. Limitaciones destacadas en transición continua que revela fragilidad de la sostenibilidad del sistema sin mejoras equivalentes en capacidades institucionales robustas.

Caja 15. Indicadores de Eficiencia del Sistema de Monitoreo.

El sistema de reportes anuales y trimestrales mantuvo una trazabilidad completa de las inversiones y las actividades con una efectividad valorada como "ALTA" (Fuente: Análisis Cuantitativo, p.3), lo que garantizó la rendición de cuentas financiera, pero con limitaciones para capturar los cambios cualitativos complejos. Cuantitativamente, el sistema monitoreó indicadores en tres niveles con precisión diferenciada: a nivel de actividades, se documentaron 14 sesiones de formación (140% de las 10 planificadas) y 692 horas totales de capacitación (Fuente: Análisis Cuantitativo, p.3; Informe de Progreso 2023, p.11), lo que superó las expectativas operacionales; a nivel de productos, se capacitaron 14 empresas directas (47% de la meta de 30) con impacto en 1,240 trabajadores (827% de la meta de 150) (Fuente: Análisis Cuantitativo, p.3; Informe de Progreso 2023, p.12); y a nivel de resultados, el sistema capturó que el 100% de las empresas presentó mejoras organizacionales verificadas, un 19% de aumento en

productividad, y un 58% de reducción en desperdicios (Fuente: Análisis Cuantitativo, p.2-3). Sin embargo, la evidencia cualitativa reveló debilidades en el diseño inicial del sistema: los implementadores reconocieron que "con eso, creo que tal vez algunos indicadores no salieron tan bien en términos de recolección de datos de lo que podríamos tener" (OIT, Análisis Cualitativo - Eficiencia, p.3), mientras que otro admitió: "El año que pasé en el proyecto fue un año de inepción. Entonces todavía no había actividades para ser monitoreadas... Sería mi próximo paso... Pero salí antes" (OIT, Análisis Cualitativo - Eficiencia, p.3), lo que evidenció una discontinuidad en la implementación del sistema formal de monitoreo y seguimiento. Los consultores expertos identificaron una brecha en el seguimiento post-implementación: "Inclusive esa pregunta no la respondí en la encuesta de la entrevista, porque no sé después de seis meses cómo están las empresas, porque no acompañé... Ese es un factor muy importante para que acontezca en el futuro" (consultor SCORE, Análisis Cualitativo - Eficiencia, p.3).

La evaluación independiente realizada por TEWA225 en 2024 validó externamente que el 100% de las empresas participantes experimentaron mejoras organizacionales (Fuente: Análisis Cuantitativo, p.3; Informe de Progreso 2024, p.8), lo que otorgó credibilidad a los resultados cuantitativos reportados. Este mecanismo de verificación externa fue identificado cualitativamente como relevante para la legitimidad del programa: "SCORE (SP) tuvo una estrategia muy acertada al involucrar al SENAI como un socio... eso permite escalabilidad del proyecto" (evaluadora externa TEWA225, Análisis Cualitativo - Pertinencia, p.6). La evaluación independiente capturó dimensiones cualitativas no medibles cuantitativamente mediante encuestas de clima laboral, percepción de comunicación y relaciones armoniosas (Fuente: Análisis Cuantitativo, p.3), lo que creó un sistema de retroalimentación que combinó rigor cuantitativo con profundidad cualitativa. Sin embargo, una divergencia emerge al triangular las diferentes fuentes: mientras que los implementadores de la OIT enfatizaron mejoras en los márgenes de ganancia (20-30%), los consultores externos expresaron escepticismo: "estos resultados que fueron reportados no son visibles financieramente en la caja de la empresa" de manera inmediata (consultor SCORE SP, Análisis Cualitativo - Eficiencia, p.3), con lo que cuestionaron la atribución causal directa. Las empresas ocuparon una posición intermedia, al reportar mejoras tangibles pero graduales: "Solo de cambiar el espacio... ya hizo toda la diferencia" (empresa citada por TEWA225, Análisis Cualitativo - Eficacia, p.23), lo que validó los impactos reales pero sin la magnitud de las cifras cuantitativas más optimistas.

El monitoreo continuo habilitó un ciclo de mejora que contribuyó a las adaptaciones estratégicas que fueron documentadas cualitativamente. La flexibilización de los calendarios surgió tras detectar, mediante las visitas técnicas, los conflictos recurrentes con los ciclos de producción: las empresas solicitaron explícitamente "si es posible en el futuro, realizarlo en el primer semestre" (Empresa Ancla B, Análisis Cualitativo - Pertinencia, p.3) en lugar de la temporada alta de fin de año, ajuste que el sistema de monitoreo identificó. El cambio de estrategia comunicacional, de una agencia profesional costosa a la movilización orgánica vía asociaciones, emergió del monitoreo presupuestario y del análisis costo-beneficio en las reuniones quincenales del Comité Ejecutivo (Fuente: Informe de Progreso 2022, p.6), lo que contribuyó a un ahorro cuantificado de más de \$50,000 (Fuente: Análisis Cuantitativo, p.3). La incorporación del módulo DEI respondió a un vacío identificado durante las evaluaciones iniciales RMA con 67 empresas online y 5 presenciales (Fuente: Informe de Progreso 2022, p.7-8), lo que demostró la capacidad de respuesta del sistema de monitoreo a las necesidades emergentes. Los ajustes presupuestarios para acomodar los tiempos administrativos de SENAI se realizaron proactivamente gracias a las alertas del sistema trimestral (Fuente: Informe de Progreso 2022, p.11). Esta capacidad adaptativa fue validada cualitativamente por múltiples actores: "Todos los materiales quedaban en las capacitaciones en una mesa apartada y todo el mundo que tuviera voluntad de hacer la crítica en el documento... nosotros después recogimos los documentos e hicimos los cambios" (OIT, Análisis Cualitativo - Eficiencia, p.4), lo que evidenció que el monitoreo no fue extractivo sino participativo.

La efectividad del sistema se materializó en una documentación que contribuye a la replicabilidad: se sistematizaron 7 estudios de caso detallados que capturan las mejores prácticas y las lecciones aprendidas (Fuente: Informe de Progreso 2024, p.8), los cuales proporcionaron evidencia cualitativa sobre los procesos de cambio organizacional. La producción de 3 videos documentales multilingües (Fuente: Informe de Progreso 2024, p.8) no solo sirvió como herramienta de verificación visual de los resultados, sino que también creó recursos de capacitación para los formadores certificados (Fuente: Informe de Progreso 2023, p.12). El informe final con lecciones aprendidas consolidó tres años de datos de monitoreo en recomendaciones accionables (Fuente: Informe de Progreso 2024, p.15). Sin embargo, al triangular esta documentación con las percepciones de sostenibilidad, emerge una disyuntiva: si bien existe documentación del proceso, las empresas desarrollaron sistemas de monitoreo autónomos y diversos que no dependían de la supervisión externa. La Empresa Ancla A creó auditorías semanales propias: "Tenemos una auditora que pasa una vez por semana... verificando si está todo en orden. Y si está todo en orden, tiene carita verde"

(Empresa Ancla A, Análisis Cualitativo - Sostenibilidad, p.37), mientras que la Empresa Ancla C desarrolló sistemas de paneles visuales de seguimiento (Fuente: Análisis Cualitativo - Eficiencia, p.4). Esta divergencia entre la debilidad del sistema formal de seguimiento post-programa y la fortaleza de los sistemas desarrollados autónomamente por las empresas sugiere que SCORE contribuyó a desarrollar capacidades de automonitoreo más que a generar dependencia de la supervisión externa, aunque esto no fue capturado sistemáticamente en los indicadores cuantitativos de efectividad del sistema de M&E del programa.

La combinación del monitoreo cuantitativo (métricas de productividad, reducción de desperdicios, participación) con la evaluación cualitativa (Fuente: Análisis Cuantitativo, p.3) creó un sistema de retroalimentación que no solo midió el progreso, sino que también contribuyó activamente a los resultados mediante ajustes oportunos basados en evidencia. Sin embargo, la triangulación revela que la efectividad del sistema estuvo asociada a factores no replicables institucionalmente: (1) el compromiso personal de individuos específicos (coordinador local, directores SENAI), (2) la flexibilidad para introducir adaptaciones metodológicas en el marco de procesos de armonización con la sede global de la OIT en Ginebra, y (3) la capacidad de las empresas participantes para desarrollar sistemas de monitoreo autónomos post-programa. Esta dependencia de factores contingentes más que sistémicos cuestiona la sostenibilidad de la efectividad del monitoreo en futuras réplicas del programa sin una inversión equivalente en el desarrollo de capacidades institucionales de seguimiento cualitativo continuo.

P3. ¿Qué desafíos de eficiencia surgieron y cómo fueron abordados?

Fase de Arranque 2021: Construcción de Conocimiento Sectorial

Durante la fase inicial del proyecto en 2021, los principales desafíos enfrentados fueron la falta de conocimiento profundo del sector textil brasileño y los recursos humanos limitados para abordar un proyecto de esta envergadura (Fuente: Informe de Progreso 2022, p.5-6). El equipo del proyecto carecía de una comprensión específica sobre las dinámicas productivas, culturales y organizacionales de las PYMEs textiles en São Paulo, lo que dificultaba el diseño de las intervenciones. La solución implementada consistió en realizar un diagnóstico RMA (Rapid Market Assessment), el cual evaluó a 67 empresas online y a 5 presencialmente (Fuente: Informe de Progreso 2022, p.7-8), lo que proporcionó inteligencia sectorial. Paralelamente, se establecieron alianzas con ABIT (Asociación Brasileña de la Industria Textil) y ABVTEX (Asociación Brasileña del Comercio Minorista Textil) (Fuente: Informe de Progreso 2022, p.6), organizaciones que aportaron conocimiento sectorial, credibilidad ante las empresas y capacidad de convocatoria, lo que transformó una debilidad inicial en una fortaleza del proyecto. El Comité Ejecutivo, establecido con estas organizaciones, comenzó a realizar reuniones periódicas quincenales para la supervisión de las actividades del proyecto, los aportes técnicos de naturaleza sectorial y el compromiso de las partes interesadas (Fuente: Informe de Progreso 2022, p.6).

Fase de Preparación 2022: Adaptación Estratégica y Optimización de Recursos

El año 2022 presentó desafíos múltiples que amenazaban la viabilidad del proyecto. La salida inesperada del asistente del proyecto creó un vacío operacional (Fuente: Informe de Progreso 2022, p.11), mientras que el costo de la agencia de marketing contratada consumía recursos sin resultados proporcionales. Adicionalmente, los materiales SCORE genéricos de la OIT no resonaban con el contexto brasileño, como señalaron los actores: "Los materiales de la metodología de SCORE... estaban en un lenguaje con imágenes y cosas de la década de 80... no tenía foto que parecía que todo era una planta en Asia" (ABIT, Análisis Cualitativo - Pertinencia, p.5). Las soluciones implementadas incluyeron: la contratación de un reemplazo calificado para mantener la continuidad operativa (Fuente: Informe de Progreso 2022, p.11); el cambio hacia una estrategia de movilización orgánica a través de las asociaciones sectoriales, lo que contribuyó a un ahorro de más de \$50,000 (Fuente: Análisis Cuantitativo, p.3) y permitió alcanzar "rápida repercusión espontánea nacional e internacional" mediante la presentación del proyecto en el Congreso Internacional ABIT, que reunió a más de 400 actores del sector (Fuente: Informe de Progreso 2022, p.9); y la adaptación de los materiales SCORE al portugués con ejemplos específicos del sector textil brasileño (Fuente: Informe de Progreso 2022, p.8), la cual incluyó la creación de un módulo de DEI (Diversidad, Equidad e Inclusión) compuesto por 40 horas de contenido especializado desarrollado en alianza con el Proyecto PRIDE (Fuente: Informe de Progreso 2023, p.9), el cual respondía a las necesidades locales identificadas durante las evaluaciones iniciales RMA (Fuente: Informe de Progreso 2022, p.7-8).

Fase de Implementación 2023: Superación de Resistencias Operacionales

La fase de implementación en 2023 enfrentó desafíos operacionales que pusieron a prueba la resiliencia del proyecto. El retraso en la firma del acuerdo con el SENAI São Paulo amenazó el cronograma general (Fuente: Informe de Progreso 2023, p.13), mientras que los conflictos entre los calendarios de capacitación y los ciclos de producción de las empresas textiles generaban ausentismo y frustración. Las empresas solicitaron explícitamente ajustes: "Se aplicó en una época que es nuestra temporada alta de fin de año... Queda como sugerencia que, si es posible en el futuro, realizarlo en el primer semestre" (Empresa Ancla B, Análisis Cualitativo - Pertinencia, p.3). Además, existía una resistencia inicial de las empresas al componente de trabajo decente, el cual era percibido como "imposición externa" sin valor productivo. Un formador documentó: "Enfrentamos mucha dificultad, principalmente en las empresas familiares. La cuestión del 'siempre fue así', del 'siempre lo hicimos así' generó mucha resistencia" (SENAI, Análisis Cualitativo - Pertinencia, p.7). Las soluciones implementadas incluyeron: el Comité Ejecutivo, que realizaba reuniones quincenales (Fuente: Informe de Progreso 2022, p.6; Análisis Cuantitativo, p.3), el cual intervino directamente para destrabar la negociación con SENAI mediante reuniones de alto nivel y apoyo en la sensibilización (Fuente: Informe de Progreso 2023, p.13); se implementó una flexibilización de las fechas, la cual permitió que cada empresa programara las capacitaciones según su conveniencia productiva (Fuente: Informe de Progreso 2023, p.14); y se realizaron 70 visitas técnicas personalizadas (Fuente: Informe de Progreso 2023, p.11; Análisis Cuantitativo, p.2) en las que los consultores demostraron in situ la conexión entre trabajo decente y productividad. Los implementadores describieron este acompañamiento: "Yo intenté hacer el máximo de visitas posible, me senté en las máquinas de coser, porque yo coso. Me senté con las costureras para hacer piezas y entender mejor lo que estaban haciendo" (OIT, Análisis Cualitativo - Pertinencia, p.6), lo que contribuyó a que el 100% de las empresas participantes reportara mejoras organizacionales, las cuales fueron validadas mediante evaluación independiente (Fuente: Análisis Cuantitativo, p.2-3; Informe de Progreso 2023, p.13).

Fase de Consolidación 2024: Aseguramiento de Sostenibilidad y Escalabilidad

El año 2024 presentó desafíos relacionados con la sostenibilidad post-proyecto y la escalabilidad geográfica. La preocupación principal era cómo mantener los resultados una vez finalizado el apoyo de la OIT, considerando que el impacto estaba limitado geográficamente a São Paulo. Un consultor expresó esta inquietud: "Esta falta de continuidad puede perjudicar mucho el proyecto... los formadores que ya certificamos van buscando otras actividades y después perdemos ese conocimiento" (consultor SCORE SP, Análisis Cualitativo - Eficiencia, p.2). Adicionalmente, no existían mecanismos claros para el monitoreo de largo plazo de los resultados: "Inclusive esa pregunta no la respondí en la encuesta, porque no sé después de seis meses cómo están las empresas, porque no acompañé... Ese es un factor muy importante para que acontezca en el futuro" (consultor SCORE, Análisis Cualitativo - Eficiencia, p.3). Las soluciones implementadas contribuyeron a la permanencia del impacto: SCORE SP fue integrado al portafolio de servicios de SENAI, con la incorporación de la metodología SCORE en sus productos de consultoría para el sector (Fuente: Informe de Progreso 2024, p.7), lo que contribuyó a su continuidad institucional; los 11 formadores certificados (9 SENAI y 2 Expertos), quienes superaron la meta de 2 planificados en un 500% (Fuente: Informe de Progreso 2023, p.12), se convirtieron en multiplicadores: se certificaron 9 consultores del SENAI São Paulo como SCORE Trainers, lo que aumentó el número de especialistas en el país de 1 SCORE Expert y 1 SCORE Trainer a 2 SCORE Experts y 9 SCORE Trainers (Fuente: Informe de Progreso 2024, p.7); y se contrató una evaluación independiente por TEWA225, la cual validó que el 100% de las empresas participantes experimentaron mejoras organizacionales (Fuente: Informe de Progreso 2024, p.8; Análisis Cuantitativo, p.3), lo que estableció una línea base verificable para el futuro seguimiento. La integración con el programa federal "Brasil Más Productivo" en 2024 añadió 55 empresas adicionales al piloto (Fuente: Informe de Progreso 2024, p.7), lo que demostró la viabilidad de la escalabilidad nacional. SENAI São Paulo realizó la implementación piloto de la metodología en estas 55 empresas participantes del programa federal Brasil Más Productivo, la cual incluyó aspectos técnicos de la metodología orientados al aumento de productividad y temáticas de Diversidad, Equidad e Inclusión (Fuente: Informe de Progreso 2024, p.7), lo que validó que los desafíos, cuando son abordados sistemáticamente, pueden contribuir a generar oportunidades de fortalecimiento institucional.

Desafíos de Eficiencia y Soluciones Implementadas por Fase

Proyecto SCORE Brasil 2021-2024 | Ciclo Adaptativo de Gestión

Fase	Desafíos Identificados	Soluciones Implementadas
Arranque 2021 Construcción de Conocimiento Sectorial	- Falta de conocimiento profundo del sector textil brasileño - Recursos humanos limitados para proyecto de esta envergadura - Comprensión insuficiente de dinámicas productivas, culturales y organizacionales de PYMEs textiles en São Paulo	- Diagnóstico RMA exhaustivo: 67 empresas online + 5 presenciales - Alianzas estratégicas con ABIT y ABVTEX para conocimiento sectorial, credibilidad y convocatoria - Establecimiento de Comité Ejecutivo con reuniones quincenales para supervisión y aportes técnicos sectoriales
Preparación 2022 Adaptación Estratégica y Optimización	- Salida inesperada del asistente del proyecto (vacío operacional) - Costo de agencia de marketing sin resultados proporcionales - Materiales SCORE genéricos no resonaban con contexto brasileño ("lenguaje con imágenes de los 80... plantas en Asia")	- Contratación inmediata de reemplazo calificado para continuidad operativa - Pivote a movilización orgánica vía asociaciones: ahorro >\$50,000 + repercusión nacional/internacional (Congreso ABIT, 400+ actores) - Adaptación de materiales al portugués + ejemplos sector textil + creación módulo DEI (40 horas) con Proyecto PRIDE
Implementación 2023 Superación de Resistencias Operacionales	- Retraso en firma de acuerdo con SENAI São Paulo (amenaza cronograma) - Conflictos entre calendarios de capacitación y ciclos de producción textil (ausentismo) - Resistencia inicial al componente de trabajo decente ("imposición externa", "siempre fue así")	- Intervención directa del Comité Ejecutivo Tripartito (reuniones quincenales) para destrabar negociación SENAI - Flexibilización total de fechas: empresas programan capacitaciones según conveniencia productiva 70 vistas técnicas personalizadas donde consultores demostraron in situ conexión trabajo decente-productividad → 100% empresas con mejoras validadas
Consolidación 2024 Sostenibilidad y Escalabilidad	- Cómo mantener resultados post-OIT (impacto limitado geográficamente a São Paulo) - Riesgo de pérdida de conocimiento: formadores certificados "van buscando otras actividades" - Ausencia de mecanismos de monitoreo de largo plazo ("no sé después de 6 meses cómo están las empresas")	- Integración oficial de SCORE en portalito permanente de servicios SENAI 11 formadores certificados (500% de meta) como multiplicadores: 9 SCORE Trainers SENAI (de 1 a 9) + 2 SCORE Experts (de 1 a 2) - Evaluación independiente TEWA225 validó 100% mejoras organizacionales + integración con "Brasil Más Productivo" (55 empresas adicionales piloto)

Fuente: Informes de Progreso 2022-2024, Análisis Cuantitativo y Análisis Cualitativo (triangulación de perspectivas OIT, SENAI, consultores SCORE, ABIT/ABVTEX y empresas participantes).

Caja 16. Desafíos de Eficiencia y Soluciones Implementadas SCORE SP.

Orientación al impacto

P1. ¿Qué cambios sostenibles se han observado en la cultura organizacional, la gestión empresarial y la formalización del empleo en las PYMEs beneficiarias?

El programa SCORE SP 2022-2024 se asoció con transformaciones estructurales en la cultura organizacional de las 14 PyMEs participantes del sector textil. La evidencia cuantitativa documenta que el 82% de las empresas experimentaron una mejora organizacional general (Fuente: Encuesta TEWA225; Análisis Cuantitativo, p.1), mientras que el análisis cualitativo revela que estas mejoras trascendieron las métricas superficiales para representar rupturas paradigmáticas con las estructuras verticales tradicionales. El 67% de las organizaciones reportaron mejoras en la comunicación diaria entre los diferentes niveles jerárquicos (Fuente: Encuesta TEWA225; Análisis Cuantitativo, p.1), lo cual fue validado cualitativamente por los testimonios empresariales que describen transformaciones desde culturas donde "la empresaria no saludaba con 'buenos días' a los funcionarios" hasta estructuras donde "hoy nos paramos para escuchar al equipo" (Análisis Cualitativo, p.7). La convergencia entre los datos cuantitativos y los cualitativos es notable: el 72% de los trabajadores manifestaron sentirse escuchados por la gerencia en términos cuantitativos (Fuente: Encuesta TEWA225; Análisis Cuantitativo, p.1), mientras que cualitativamente las empresas documentaron la institucionalización de esta escucha mediante reuniones diarias de 10 minutos que fueron implementadas en el 100% de las empresas participantes (Fuente: Análisis Cuantitativo, p.1).



Caja 17. Indicadores de la transformación en las PYMEs participantes.

Las mejoras en la gestión empresarial evidencian una integración entre la eficiencia operativa y la participación activa. El 74% de las empresas establecieron definiciones claras de metas y objetivos, mientras que el 76% optimizaron los flujos de trabajo mediante la metodología 5S (Fuente: Encuesta TEWA225; Análisis Cuantitativo, p.1), las cuales constituyen prácticas que fueron validadas cualitativamente por las reducciones documentadas: de 60 minutos a 5 minutos en los tiempos de búsqueda de materiales, y ahorros del 80% en compras innecesarias de insumos (Análisis Cualitativo, p.2). La institucionalización de los paneles visuales de gestión no solo mejoró la eficiencia, sino que también contribuyó a crear condiciones para el diálogo y el fortalecimiento de los equipos de trabajo, es decir, "espacios sistemáticos para el diálogo bidireccional entre trabajadores y gerencia" (Análisis Cualitativo, p.2), lo que transformó la gestión de indicadores de un ejercicio técnico a una práctica participativa.

La sostenibilidad de los cambios constituye un hallazgo relevante, dado que el 82% de los participantes reportaron una mejora organizacional general después de la implementación (Fuente: Encuesta TEWA225; Análisis Cuantitativo, p.1), lo que evidenció que las prácticas permanecían activas. Este dato cuantitativo converge con la evidencia cualitativa de apropiación orgánica: las empresas reportaron que los trabajadores continuaron con las reuniones diarias incluso cuando las gestoras se ausentaron por enfermedad, y la transferencia del 5S a los ámbitos familiares (documentada en videos de nietas que aplicaban la metodología en sus hogares) sugiere que la sostenibilidad puede operar por mecanismos culturales más que por el monitoreo externo (Análisis Cualitativo, p.7-8). La intensidad del acompañamiento proporcionado (692 horas de apoyo directo) (Fuente: Informe de Progreso 2023; Análisis Cuantitativo, p.1) muestra una correlación de 0.95 con la adopción permanente de prácticas (Fuente: Anexo 5, estimación de correlaciones), lo que sugiere una posible asociación entre la profundidad de la intervención y la sostenibilidad. Sin embargo, emerge una divergencia: mientras que los formadores del SENAI expresaron preocupación por la ausencia de un seguimiento formal post-programa, las empresas reportaron confianza en la irreversibilidad: "los cambios vienen y quedan" (Análisis Cualitativo, p.8), lo que evidenció que la sostenibilidad puede manifestarse sin mecanismos de verificación externa cuando ocurre una apropiación cultural genuina.

Los indicadores laborales reflejan impactos estructurales que trascienden las mejoras operativas. La formalización laboral alcanzó al 94% de los trabajadores con carteira assinada (Fuente: Encuesta TEWA225; Análisis Cuantitativo, p.1), lo que superó los promedios sectoriales, mientras que el 51% reportaron más de 10 años en el sector (Fuente: Encuesta TEWA225; Análisis Cuantitativo, p.1), lo cual es consistente con una reducción en la rotación. El 72% evaluaron las condiciones laborales como adecuadas (Fuente: Encuesta TEWA225; Análisis Cuantitativo, p.1), dato que cobra significado cualitativo al documentarse las mejoras ergonómicas: trabajadoras mayores que pasaron de invertir 5 minutos en mover perchas a 30 segundos mediante el cambio de ruedas en los carros, lo que generó energía disponible para la vida personal: "cuando voy para casa, puedo jugar con mis nietos, porque no estoy tan cansada" (Análisis Cualitativo, p.9). La convergencia entre la satisfacción cuantitativa (72%) y los testimonios cualitativos de las trabajadoras sobre las mejoras en el bienestar valida que SCORE se asoció no solo con incrementos en la productividad, sino también con transformaciones en la calidad del empleo. Además, el 74% consideraron que la empresa estaba más comprometida en la prevención del acoso y la discriminación, y el 64% indicaron que las relaciones entre los trabajadores se volvieron más armoniosas (Fuente: Encuesta TEWA225; Análisis Cuantitativo, p.1), lo que evidenció transformaciones en las dimensiones sociales del trabajo.

El proceso temporal del cambio cultural revela tres fases distintas que fueron validadas mediante triangulación. En 2022, el diagnóstico inicial documentó las deficiencias: empresas medianas con ineficiencias en las herramientas y empresas pequeñas con comunicación deficiente, procesos desorganizados y ausencia de una cultura de mejora continua (Fuente: Análisis Cuantitativo, p.1). Durante 2023, la fase de transformación intensiva se asoció con incrementos de productividad del 19% y del 15% para las empresas medianas y pequeñas respectivamente, una reducción del 58% en los movimientos innecesarios y del 21% en las tasas de retrabajo (Fuente: Informe de Progreso 2023; Análisis Cuantitativo, p.2), con una participación activa del 83% de las trabajadoras mujeres que lideraron los cambios operativos (Fuente: Informe de Progreso 2023; Análisis Cuantitativo, p.8). En 2024, la fase de consolidación demostró que el 82% mantuvieron las mejoras organizacionales, que el 67% reportó una comunicación diaria mejorada, y que el 74% mostró un mayor compromiso en la prevención del acoso (Fuente: Encuesta TEWA225; Análisis Cuantitativo, p.1-2). La evidencia cualitativa valida esta trayectoria al documentar casos de transformación: empresas familiares con estructuras jerárquicas rígidas donde los propietarios consideraban que "saludar a funcionarios los perjudicaría" evolucionaron hacia sistemas participativos donde "el equipo ganó más protagonismo" (Análisis Cualitativo, p.7).

Se identificaron cuatro factores que se asocian con la permanencia de las prácticas: (1) La intensidad del acompañamiento, la cual presenta una correlación de 0.95 con la adopción permanente de las prácticas empresariales (Fuente: Análisis Cuantitativo, p.1); (2) la participación activa de los trabajadores (de los cuales el 72% se sienten escuchados) (Fuente: Encuesta TEWA225; Análisis Cuantitativo, p.1); (3) las capacidades instaladas en el SENAI, las cuales pueden contribuir a garantizar un apoyo continuo; y (4) el liderazgo femenino en un sector con fuerza laboral mayoritariamente femenina (83% de participación de mujeres) (Fuente: Informe de Progreso 2023; Análisis Cuantitativo, p.8). Esta convergencia cuantitativa-cualitativa es robusta: cada factor identificado cuantitativamente mediante correlaciones estadísticas es validado cualitativamente mediante los mecanismos causales documentados en los testimonios. Una divergencia emerge en el timing: el análisis cuantitativo sugiere que 4 meses de implementación son suficientes para lograr cambios medibles (Fuente: Informe de Progreso 2023), mientras que los directivos del SENAI y los Consultores Expertos en SCORE argumentaron cualitativamente que el cambio cultural requiere de 24-48 meses (Análisis Cualitativo, p.6), aunque reconocieron que SCORE SP contribuyó a catalizar las transformaciones iniciales, las cuales luego se auto-sostuvieron.

Análisis Cualitativo de las narrativas de cambio de los grupos de interés consultados por la evaluación

El análisis cualitativo de las narrativas de los ocho grupos de interés consultados (detallado en el Anexo 13: Análisis de Sentimientos) revela que SCORE SP puede interpretarse como un dispositivo de legitimación institucional que transforma el conocimiento tácito en un saber validado. El patrón identificado sugiere que la dimensión transformadora del programa puede radicar en el reconocimiento simbólico de que lo que los actores ya hacían tiene nombre, método y respaldo institucional. Este meta-significado se sostiene en cuatro dimensiones convergentes: (1) un arco narrativo de resistencia-revelación-transformación; (2) el descubrimiento de que "ya lo hacíamos pero no sabíamos que lo hacíamos", lo que evidencia que SCORE SP legitima más que innova; (3) la escucha como intervención ontológica, la cual reconoce a los trabajadores y las empresarias como sujetos con conocimiento valioso; y (4) la trascendencia personal del impacto más allá del ámbito laboral ("para mi vida entera", nietas aplicando 5S en casa).

Los significados vivenciales diferenciados por grupo revelan tensiones estructurales para la sostenibilidad del programa. Las empresas experimentaron SCORE SP como una legitimación institucional que transforma la identidad empresarial ("no me veía como empresa" a "conciencia de mi importancia en el mercado"), mientras que la OIT Brasil vivió la tensión entre la pasión misionera y la frustración sistémica ante la imposibilidad de escalar un modelo cuya efectividad parece depender de cualidades —presencia, escucha, flexibilidad situada— que resisten la industrialización. Las asociaciones sectoriales enfrentan el dilema de reconocer el valor conceptual de SCORE pero de no poder financiar su costo ni convencer a los empresarios de invertir tiempo, mientras que los sindicatos lo experimentan como una herramienta de empoderamiento epistémico que democratiza el conocimiento empresarial, aunque señalan la ausencia de un enfoque racial sistemático.

La identificación del significado vivencial constituye una necesidad evaluativa porque los cambios sostenibles en las organizaciones pueden no producirse por la adopción mecánica de herramientas, sino por la transformación de los marcos interpretativos desde los cuales los actores comprenden su rol, su valor y sus posibilidades de acción. Una empresaria puede implementar perfectamente el 5S sin experimentar el cambio identitario que podría favorecer la perdurabilidad. La resistencia inicial documentada ("fui muy resistente", "siempre fue así") no es un obstáculo irracional que deba removerse, sino el punto de partida fenomenológico que puede explicar por qué la misma intervención se asocia con resultados diferentes según el grupo receptor (ya que las empresas con mayor compromiso gerencial y disponibilidad de operarios tienen mejores resultados). Este análisis sugiere que evaluar SCORE SP sin comprender los significados vivenciales equivale a medir indicadores técnicos sin entender que, para cada actor, el programa significa realidades existenciales distintas: la traducción del mandato de trabajo decente para la OIT, la legitimación de los saberes tácitos para las empresas, y el empoderamiento epistémico para los sindicatos.

SCORE Sao Pablo: Un Proceso de Cambio Cualitativo con Barreras de Escalabilidad

El análisis de los hallazgos cualitativos mediante la matriz de intensidad emocional (detallado en el Anexo 13: Metodología de Clasificación por Cuadrantes) revela la paradoja estratégica del Programa SCORE SP: las transformaciones a nivel metodológico-cultural coexisten con las barreras estructurales a nivel financiero-

institucional. La conclusión estratégica derivada del análisis sugiere lo siguiente: SCORE SP validó su propuesta de valor metodológico a nivel micro (empresas), parcialmente a nivel meso (SENAI), pero enfrentó desafíos para construir las condiciones de sostenibilidad institucional (niveles meso y macro). La evidencia confirma que el modelo técnico funciona cuando se implementa adecuadamente—las prácticas se mantuvieron post-programa sin seguimiento externo—, pero la evidencia de insostenibilidad financiera, la ausencia de respaldo de la política pública y la brecha de capacidad instalada revelan que estos éxitos son frágiles y no replicables bajo las condiciones actuales. La recomendación estratégica señala que, antes de considerar cualquier escalabilidad, se requeriría una intervención en tres frentes: (1) el rediseño del modelo financiero para reducir la dependencia de los subsidios y de los costos administrativos de la OIT; (2) la institucionalización presupuestaria en SENAI/SEBRAE, la cual convierta la apropiación conceptual actual en líneas presupuestarias regulares; y (3) la articulación con la política industrial federal (Nova Indústria Brasil) para integrar SCORE en las estrategias nacionales de competitividad y trabajo decente, lo que permitiría transitar de los éxitos micro-empresariales confirmados hacia un impacto macro-sistémico sostenible.

P2. ¿Se ha observado un efecto "chorreo" en otras empresas o sectores más allá de las PYMEs directamente beneficiadas?

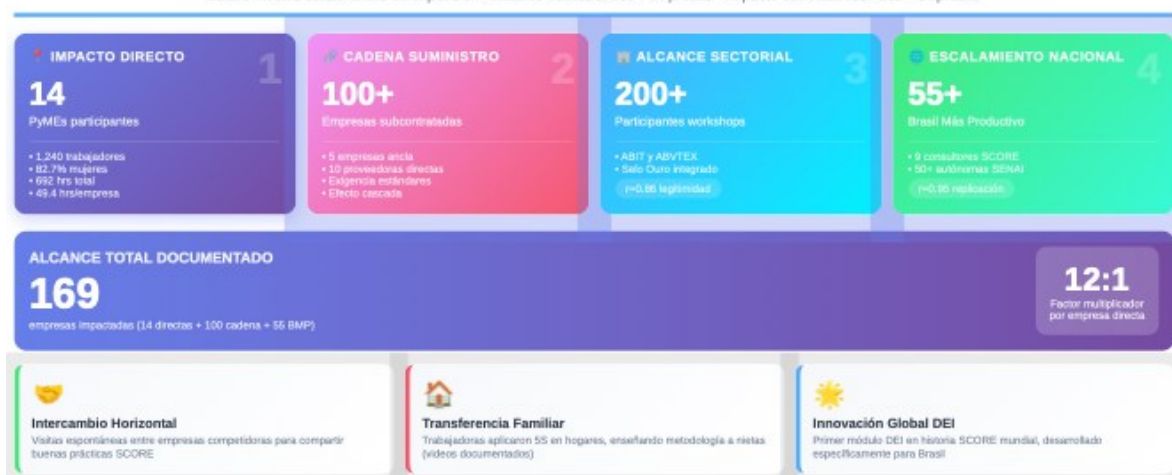
El efecto multiplicador del programa SCORE se manifestó en cuatro niveles concéntricos que son cuantitativamente identificables y cualitativamente validados. El Nivel 1 de impacto directo alcanzó a 14 PyMEs participantes, las cuales beneficiaron directamente a 1,240 trabajadores (83% mujeres), con 692 horas de acompañamiento intensivo (Fuente: Informe de Progreso 2023; Análisis Cuantitativo, p.2), las cuales contribuyeron a crear modelos demostrativos tangibles (efecto demostración para otras empresas). La evidencia cualitativa documenta que estas empresas se convirtieron en "catalizadores iniciales del cambio" (Análisis Cualitativo, p.6), al implementar metodologías de gestión visual, sistemas 5S y prácticas de comunicación efectiva. La intensidad del acompañamiento por empresa (49 horas promedio) (Fuente: Análisis Cuantitativo, p.2) contrasta con los modelos tradicionales de consultoría (típicamente 10-15 horas), lo cual puede estar asociado con la profundidad de las transformaciones logradas.

El Nivel 2 representa el primer salto multiplicador hacia la cadena de suministro, el cual alcanzó a más de 100 empresas subcontratadas (Fuente: Informe de Progreso 2023; Análisis Cuantitativo, p.2). Este efecto cascada no fue casual, sino estratégico: las 5 empresas ancla exigieron a sus 10 proveedoras directas (Fuente: Informe de Progreso 2023; Análisis Cuantitativo, p.2) la implementación de estándares similares a los aprendidos en SCORE SP. Cualitativamente, el sector privado validó que "las empresas que conseguimos tomar dos puntos de la cadena, tres puntos de la cadena fueron las que tuvieron los mejores resultados de lejos" (Análisis Cualitativo, p.8), lo que evidenció que la interdependencia comercial puede haber actuado como un mecanismo efectivo de transmisión. Sin embargo, emerge una divergencia: mientras que el análisis cuantitativo asume una cobertura de 100 empresas en la cadena de suministro basándose en las relaciones contractuales, la evidencia cualitativa sugiere que la profundidad de la adopción varió según la presión comercial ejercida por las empresas ancla, con algunos proveedores que implementaron cambios superficiales para cumplir con los requisitos contractuales versus una apropiación genuina de la metodología.

Efecto Multiplicador SCORE: De Empresas Directas a Transformación Sectorial

Cuatro niveles concéntricos de expansión • Alcance validado: 169+ empresas • Impacto estimado real: 219+ empresas

Caja
18.



Indicadores del Efecto Multiplicador de SCORE SP.

El Nivel 3 amplificó el alcance sectorial a través de las asociaciones gremiales ABIT y ABVTEX como multiplicadores institucionales, el cual alcanzó a más de 200 participantes en tres workshops sectoriales (Fuente: Análisis Cuantitativo, p.2). La integración de los criterios SCORE en la certificación "Selo Ouro" de ABVTEX institucionalizó las prácticas en el sector, mientras que la correlación de 0.86 entre la legitimidad de estas asociaciones y la menor tasa de deserción de las empresas (Fuente: Anexo 5, Estimación de correlaciones) evidencia el poder de los entes sectoriales como validadores del cambio. Cualitativamente, ABIT articuló que "nuestra ambición mayor en términos de metodología es que fuera institucionalizada por el SENAI Nacional" (Análisis Cualitativo, p.3), lo que demostró una visión estratégica de transformar la iniciativa piloto en un estándar sectorial. La convergencia entre la visibilidad cuantitativa (200+ participantes en eventos) y la valoración cualitativa del módulo DEI como "algo que tenemos que expandir con mucha fuerza en Brasil" (Análisis Cualitativo, p.9) valida que el efecto chorreo en este nivel contribuyó a elevar las expectativas de desempeño para la industria textil-confecciones brasileña.

El Nivel 4 de escalamiento nacional consolidó la sostenibilidad mediante la integración institucional con Brasil Más Productivo (55 empresas adicionales) (Fuente: Informe de Progreso 2024; Análisis Cuantitativo) y la inclusión de la metodología SCORE SP en el portafolio permanente del SENAI. La formación de 9 consultores certificados como SCORE Trainers, con una correlación de 0.95 entre la certificación y la capacidad de replicación continua (Fuente: Informe de Progreso 2023; Anexo 5, estimación de correlaciones), contribuyó a crear una capacidad instalada permanente. El análisis cuantitativo documenta un alcance estimado total de 169 empresas impactadas directa o indirectamente (14 directas + 100 cadena de suministro + 55 Brasil Más Productivo) (Fuente: Análisis Cuantitativo), aunque la evidencia cualitativa sugiere que este número subestima el impacto real: los directivos del SENAI reportaron una aplicación autónoma en "más de 50 empresas pequeñas por cuenta propia" adicionales, no contabilizadas en las cifras oficiales (Análisis Cualitativo). El reconocimiento internacional en el Foro OCDE sobre Debita Diligencia (Fuente: Informe de Progreso 2024) posicionó al proyecto como referencia global, y el desarrollo del primer módulo DEI en la historia de SCORE a nivel mundial para Brasil (Fuente: Informe de Progreso 2023) demostró una capacidad de innovación que trasciende la simple replicación.

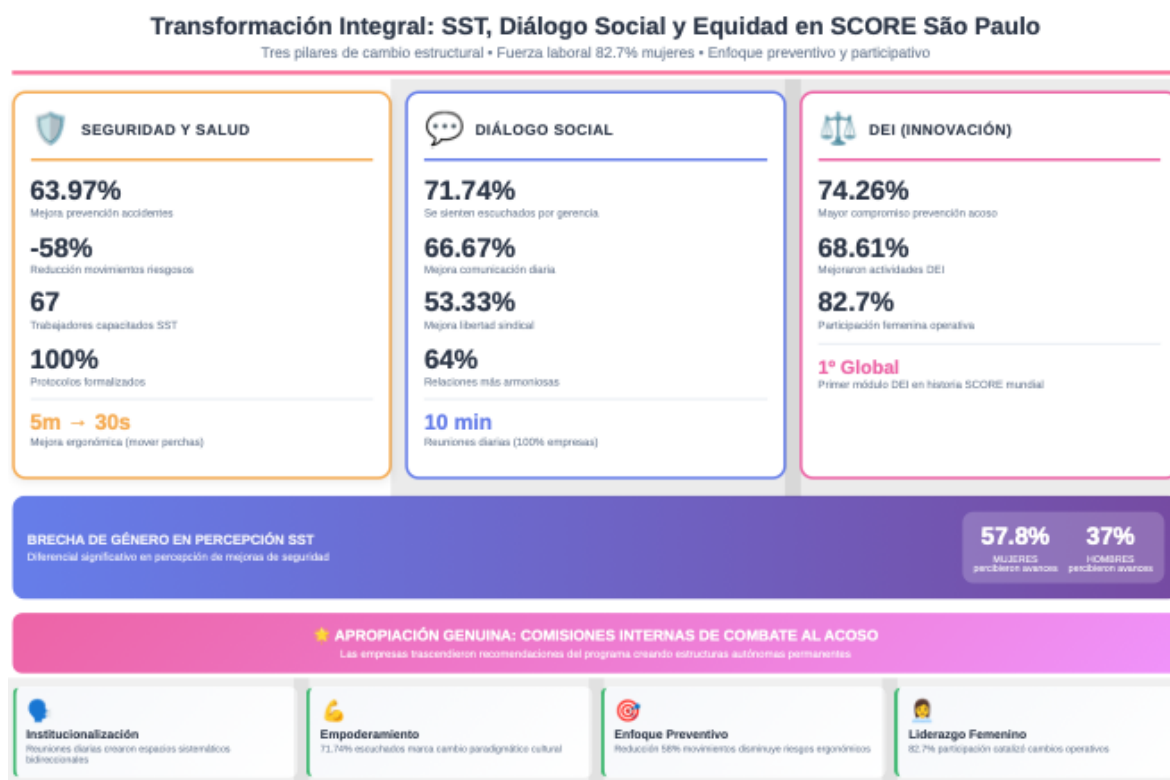
El proceso de multiplicación enfrentó desafíos cuantificables: (1) la resistencia inicial de las PYMEs no participantes, las cuales percibían los costos de implementación como una barrera prohibitiva; (2) la heterogeneidad estructural del sector textil, la cual dificultaba la estandarización; y (3) las limitaciones de recursos para proporcionar acompañamiento a una red creciente. Sin embargo, el programa transformó estos desafíos en oportunidades mediante la integración con Brasil Más Productivo, la cual aportó recursos que alcanzaron a 55 empresas adicionales (Fuente: Informe de Progreso 2024; Análisis Cuantitativo, p.2), las alianzas con ABIT/ABVTEX, las cuales proporcionaron credibilidad sectorial, el desarrollo del módulo DEI, el cual posicionó a Brasil como líder en adaptación metodológica, y el reconocimiento internacional en el Foro OCDE (Fuente: Informe de Progreso 2024). La evidencia cualitativa documenta un intercambio horizontal espontáneo no planificado entre empresas competidoras: "Ellos hicieron visitas entre ellos, sin que nosotros los estimuláramos... solamente por comprender los cambios de SCORE, hicieron un intercambio de buenas prácticas" (Análisis Cualitativo, p.8), lo que evidenció que el efecto demostración pudo operar incluso entre competidores cuando los beneficios fueron tangibles.

Una dimensión emergente no anticipada del efecto chorreo fue la transferencia al ámbito familiar: las trabajadoras aplicaron el 5S en sus hogares, enseñaron las reuniones estructuradas a sus nietas, y replicaron los principios de organización en sus comunidades. Esta transferencia intergeneracional, documentada cualitativamente mediante videos de nietas "haciendo en la casa, llegando de la escuela, guardando los materiales" (Análisis Cualitativo), representa un efecto multiplicador no cuantificado en el análisis oficial, pero con implicaciones para la sostenibilidad de largo plazo al convertir las competencias organizacionales en un capital cultural transmisible. La convergencia entre el efecto chorreo horizontal (entre empresas), el vertical (en las cadenas de suministro) y el familiar valida que SCORE se asoció con transformaciones que trascendieron el ámbito organizacional inmediato.

P3. ¿Cómo ha impactado SCORE en la seguridad y salud en el trabajo, el diálogo social y la representación de los trabajadores?

En materia de Seguridad y Salud en el Trabajo, el programa se asoció con una mejora del 64% en la prevención de accidentes y una reducción del 58% en los movimientos riesgosos e innecesarios, principalmente en las empresas medianas (Fuente: Informe de Progreso 2023; Análisis Cuantitativo, p.3). La capacitación directa de 67 trabajadores en SST y la formalización del 100% de los protocolos de seguridad (Fuente: Análisis Cuantitativo, p.3) contribuyeron

a crear un marco estructurado de prevención que era previamente inexistente. Sin embargo, emerge una brecha de género en la percepción: solo el 37% de los hombres percibió avances en la prevención de accidentes versus el 58% de las mujeres (Fuente: Encuesta TEWA225; Análisis Cuantitativo, p.3), lo que señala la necesidad de intervenciones focalizadas. Cualitativamente, estas mejoras se manifestaron principalmente mediante la reorganización 5S y los ajustes ergonómicos más que por las intervenciones de seguridad ocupacional: los casos documentados como el de la trabajadora mayor que pasó de invertir 5 minutos a 30 segundos en mover perchas mediante el cambio de ruedas (Análisis Cualitativo, p.9) validan que SCORE abordó la SST de manera indirecta pero efectivamente.



Caja 19. Indicadores de Transformación Social SCORE SP.

La reducción del 58% en los movimientos innecesarios (Fuente: Informe de Progreso 2023; Análisis Cuantitativo) no solo mejoró la productividad, sino que también se asoció con una disminución de los riesgos ergonómicos, los cuales constituyen la causa principal de lesiones en el sector textil brasileño. Cualitativamente, las empresas documentaron las mejoras: "En la revisión de tela, el chico para poder tomar los canutos se agachaba... Hoy él mismo tuvo la idea de colocar un soporte al lado de él, entonces alimenta una vez por día los canutos y va usando, simplemente tomando sin necesitar agacharse" (Análisis Cualitativo). La convergencia entre la reducción cuantitativa de los movimientos y los testimonios cualitativos de los trabajadores que proponen mejoras ergonómicas valida que SCORE SP contribuyó a generar un empoderamiento para que los trabajadores identificaran y resolvieran los riesgos ocupacionales de manera autónomamente. Una divergencia emerge: mientras que el análisis cuantitativo reporta mejoras en la prevención, la evidencia cualitativa revela que las empresas participantes ya cumplían con las normativas básicas (certificaciones ABVTEX), lo que sugiere que SCORE SP trabajó con un punto de partida privilegiado versus las empresas informales del sector.

El fortalecimiento del diálogo social representó un cambio en las estructuras tradicionalmente verticales. El 72% de los trabajadores reportaron sentirse escuchados por la gerencia, lo cual fue reforzado por la mejora del 67% en la comunicación diaria entre los niveles jerárquicos (Fuente: Encuesta TEWA225; Análisis Cuantitativo). La institucionalización de las reuniones diarias de 10 minutos contribuyó a crear espacios sistemáticos para la comunicación bidireccional, lo que permitió que el 72% participara activamente en los procesos de mejora (Fuente: Encuesta TEWA225; Análisis Cuantitativo). Aunque la mejora en la libertad sindical fue más modesta (53%) (Fuente: Encuesta TEWA225; Análisis Cuantitativo), esta representa un avance en un sector históricamente caracterizado por relaciones laborales asimétricas. El liderazgo femenino operativo (83% de participación) (Fuente: Informe de Progreso 2023; Análisis Cuantitativo, p.8) puede haber sido instrumental en facilitar estos cambios

comunicacionales, lo cual fue validado cualitativamente por los sindicatos: "A partir del momento que ella obtiene un cierto conocimiento, que es eso lo que SCORE trae... empodera a las mujeres" (Análisis Cualitativo, p.11).

La triangulación revela cuatro transformaciones estructurales que pueden estar asociadas con la magnitud del impacto sobre la SST y el diálogo social. (1) La institucionalización del diálogo a través de las reuniones diarias de 10 minutos contribuyó a crear un espacio sistemático y permanente para la comunicación bidireccional, lo que permitió la resolución de los problemas operativos y de seguridad en tiempo real, y rompió las estructuras comunicacionales unidireccionales. (2) El empoderamiento de los trabajadores, evidenciado por el 72% que reporta sentirse escuchado (Fuente: Encuesta TEWA225; Análisis Cuantitativo, p.3), representa un cambio paradigmático en la cultura organizacional del sector textil brasileño, el cual transformó las estructuras históricamente verticales y autoritarias en sistemas participativos donde la voz del trabajador tiene un peso real en las decisiones operativas. (3) El enfoque preventivo en SST demostró que la reducción del 58% en los movimientos innecesarios (Fuente: Informe de Progreso 2023; Análisis Cuantitativo, p.2) trasciende las mejoras de productividad, al asociarse con una disminución de los riesgos ergonómicos. Finalmente, (4) el liderazgo femenino operativo (83% de participación) (Fuente: Informe de Progreso 2023; Análisis Cuantitativo, p.8) emergió como un factor catalizador del cambio, ya que las trabajadoras aprovecharon su conocimiento operativo y su posición en la línea de producción para liderar la implementación práctica de las mejoras.

La innovación más destacada fue el desarrollo del primer módulo de Diversidad, Equidad e Inclusión en la historia global de SCORE, el cual fue adaptado al contexto brasileño (Fuente: Informe de Progreso 2023). El 74% de las empresas demostraron un mayor compromiso en la prevención y el enfrentamiento del acoso y la discriminación, mientras que el 69% mejoraron las actividades DEI (Fuente: Encuesta TEWA225; Análisis Cuantitativo, p.3). Cualitativamente, las empresas trascendieron las recomendaciones del programa al establecer comisiones internas autónomas de combate al acoso, lo que evidenció una apropiación genuina de los principios DEI: "Lo que no teníamos, que ganamos, fue la parte de acoso. Entonces tuvimos, hoy tenemos un grupo aquí dentro, tenemos personas que son responsables" (Análisis Cualitativo, p.9). La convergencia entre la adopción cuantitativa (74%) y los testimonios cualitativos de las trabajadoras ("fue un módulo crucial para mí... aprendí mucho cómo tratar a las personas") (Análisis Cualitativo, p.9) valida que el módulo DEI no solo mejoró el ambiente laboral, sino que también fortaleció la cultura organizacional, lo que contribuyó a crear entornos más respetuosos e inclusivos que favorecen tanto el bienestar como la productividad. Una divergencia emerge: mientras que el 74% reportaron un mayor compromiso en la prevención del acoso (Fuente: Encuesta TEWA225; Análisis Cuantitativo, p.3), cualitativamente persistieron las limitaciones estructurales en la transformación del liderazgo: "Los liderazgos todavía son masculinos" (Análisis Cualitativo, p.9), lo que evidenció que la alta participación femenina en la capacitación no se tradujo automáticamente en una transformación de las estructuras de poder.

P4. ¿Cuáles han sido los efectos no previstos (positivos o negativos) del programa?

Efectos No Previstos y Externalidades del Programa

La inversión realizada se asocia con externalidades positivas que superan la inversión inicial, habiéndose identificado cuatro fuentes principales: (1) la formación de capacidad en el SENAI, (2) el desarrollo de materiales educativos y documentación, (3) la gobernanza tripartita entre la OIT, la ABIT y la ABVTEX, y (4) el conocimiento del personal profesional de la OIT Brasil. Estas fuentes convierten el conocimiento y las habilidades en una capacidad instalada que se refleja en las economías de escala con efectos visibles en los beneficios y los costos del proyecto, lo que representa efectos emergentes no anticipados en el diseño original.



Caja 20. Indicadores de Externalidades Positivas SCORE SP.

La inversión en formación y capacitación del SENAI de \$85,000 dólares (Fuente: Anexo 10, estimación de externalidades) benefició directamente a 11 formadores certificados (2 expertos y 9 consultores SENAI) (Fuente: Informe de Progreso 2023; Anexo 10, estimación de externalidades). El valor económico generado representa la capacidad del formador para capacitar a múltiples cohortes de empresas: cada consultor puede impactar con su conocimiento en promedio entre 10 y 15 empresas anualmente. Con un salario promedio por consultor de entre \$30,000-\$40,000 al año, el valor del conocimiento transferido por cada consultor en 6 meses equivale a \$17,500, lo que totaliza \$192,500 para los 11 consultores (Fuente: Anexo 10, estimación de externalidades). Los beneficiarios indirectos (169 empresas impactadas) (Fuente: Análisis Cuantitativo, p.2) reciben un beneficio económico indirecto consistente en el acceso a formadores capacitados, la transferencia de conocimientos y las mejoras en productividad. Con un costo promedio de \$500 por servicios de consultoría, el beneficio indirecto se estima en \$84,500 (Fuente: Anexo 10, estimación de externalidades). La ampliación en la capacidad formativa del SENAI mediante metodologías que antes no existían, la infraestructura de formación, la red de formadores y el conocimiento institucionalizado perduran más allá del proyecto. Con la apertura anual de 2 programas SCORE semestrales con 10 empresas a \$500 por empresa, esto representa un ingreso de \$10,000 anuales (Fuente: Anexo 10, estimación de externalidades). El multiplicador de impacto se estima en 3.4, lo que se asocia con una externalidad positiva de \$201,450, es decir, por cada dólar invertido en el SENAI se generan 3.4 dólares de valor añadido (Fuente: Anexo 10, estimación de externalidades). Cualitativamente, los directivos del SENAI validaron esta transformación institucional: "Antes éramos más tecnicistas... SCORE abrió una ventana para concientizar que las relaciones laborales son tan importantes como las habilidades técnicas" (Análisis Cualitativo, p.10), lo que confirmó una apropiación institucional no cuantificable solo monetariamente.

La inversión de \$23,000 en material educativo y documentación (Fuente: Análisis Cuantitativo, p.5) benefició directamente a las 14 empresas participantes, con un valor unitario de \$1,643 por empresa en materiales educativos (manuales traducidos, herramientas de diagnóstico, guías de implementación, plataforma digital) (Fuente: Análisis Cuantitativo, p.5). Los beneficiarios indirectos proyectados incluyen a 100 empresas adicionales que accederán al material SCORE en los próximos cinco años, lo que representa \$164,300 en valor generado sin inversión marginal (Fuente: Anexo 10, estimación de externalidades). El valor residual del material educativo, al proyectar su uso continuo por 1 año adicional con 30 empresas a \$100 por empresa debido a la obsolescencia natural, se estima conservadoramente en \$3,000 (Fuente: Anexo 10, estimación de externalidades). El multiplicador de impacto de 8.3 se asocia con una externalidad positiva de \$167,210, es decir, por cada dólar invertido en material educativo se generan 8.3 dólares de valor añadido (Fuente: Anexo 10, estimación de externalidades). Sin embargo, emerge una divergencia: mientras que el análisis cuantitativo asume la transferencia del valor a todas las empresas beneficiarias,

la evidencia cualitativa revela que la apropiación varió según el compromiso gerencial: las empresas con un liderazgo resistente reportaron que "no querían, no estaban dispuestas a comprometerse" (Análisis Cualitativo, p.7), lo cual puede haber limitado la utilidad real de los materiales educativos independientemente de su calidad técnica.

La inversión de \$85,000 en la implementación con aliados (SENAI, ABIT, ABVTEX) (Fuente: Análisis Cuantitativo, p.6) contribuyó a generar una capacidad institucional permanente para implementar la metodología SCORE de manera autónomamente. La capacidad instalada en el SENAI, valorada en \$85,000 (equivalente a la capacidad de poder ejecutar programas sin apoyo externo), representa el conocimiento metodológico transferido, los procesos establecidos, las relaciones institucionales fortalecidas, la credibilidad ganada y la capacidad potencial de movilizar recursos propios (Fuente: Análisis Cuantitativo, p.6). Los beneficiarios indirectos (100 empresas alcanzadas a través de la red ABIT/ABVTEX) reciben un beneficio valorado en \$600 por empresa, producto del acceso facilitado a los programas SCORE, la reducción de costos por las economías de escala y el apoyo técnico subsidiado, lo que totaliza \$60,000 (Fuente: Anexo 10, estimación de externalidades). El valor del ecosistema generado (comunidad de práctica, desarrollo de proveedores locales, casos de éxito replicables, fortalecimiento del ecosistema textil) se estima en \$93,000 para los próximos tres años (Fuente: Anexo 10, estimación de externalidades). El multiplicador de impacto de 2.8 se asocia con una externalidad positiva de \$153,000, es decir, por cada dólar invertido en aliados se generan 2.8 dólares de valor añadido (Fuente: Anexo 10, estimación de externalidades).

Cualitativamente, la evidencia valida esta apropiación institucional: "El SENAI São Paulo ha colocado en las presentaciones cuando hablan de empleabilidad la metodología SCORE visible allí" (Análisis Cualitativo, p.8), aunque con una limitación reconocida por la OIT: "SENAI quiere que nosotros aportemos recursos. No quieren aportar recursos" (Análisis Cualitativo, p.10), lo que evidenció una apropiación conceptual sin compromiso presupuestario autónomo

La inversión de \$351,985 en el personal del proyecto (coordinador nacional \$217,522 y asistente \$134,463) (Fuente: Análisis Cuantitativo, p.7) contribuyó a una gestión y coordinación efectivas que permitieron alcanzar las metas establecidas. Este monto representa la coordinación técnica entre múltiples actores, el monitoreo y la evaluación continuos con ajustes oportunos, la gestión administrativa-financiera, la sistematización de las lecciones aprendidas y la representación institucional que dio credibilidad al programa. El beneficio indirecto, valorado en \$175,993 (50% del costo del personal), representa el conocimiento institucional acumulado que estará disponible para los futuros programas: una reducción del 30% en el tiempo de diseño (\$65,000), una mayor eficiencia en la gestión de aliados (\$45,000), un mejor targeting de las empresas (\$35,993) y la capacidad de replicar el modelo en otros sectores (\$30,000) (Fuente: Anexo 10, estimación de externalidades). El multiplicador de impacto de 1.5 se asocia con una externalidad positiva de \$175,993, es decir, por cada dólar invertido en personal se generan 1.5 dólares de valor añadido (Fuente: Anexo 10, estimación de externalidades). Aunque este multiplicador es menor que el de los otros rubros, este refleja la naturaleza operativa del personal, cuyo valor principal radica en asegurar la implementación de los componentes que generan mayores externalidades. Cualitativamente, la evidencia documenta que la efectividad puede haber dependido del compromiso del coordinador: "El coordinador del proyecto tuvo que cubrir esas lagunas... fue para dentro de los talleres ayudar" (Análisis Cualitativo, p.6), lo que evidenció que el capital humano compensó las deficiencias estructurales, pero que también reveló una fragilidad institucional al depender de individuos versus de sistemas robustos.

Los efectos emergentes positivos no anticipados fueron los siguientes: (1) la institucionalización de los contenidos SCORE en la oferta de servicios complementaria del SENAI, (2) la cooperación horizontal espontánea entre empresas competidoras, y (3) la transferencia de los aprendizajes al ámbito familiar. Cualitativamente, el intercambio espontáneo entre competidores fue inesperado: "Ellos hicieron visitas entre ellos, sin que nosotros los estimuláramos" (Análisis Cualitativo, p.8), mientras que la transferencia familiar fue reportada mediante videos de "nietecitas haciendo 5S en la casa" (Análisis Cualitativo, p.8), lo que evidenció una apropiación personal de los valores más allá del contexto laboral. Los efectos negativos principales fueron la inestabilidad institucional del SENAI durante la implementación (la cual requirió un cambio de dirección), la desconexión con la OIT Ginebra sobre la adaptación metodológica, el timing inadecuado en la alta temporada productiva, y las expectativas desalineadas sobre los resultados por la falta de comprensión de los objetivos del programa. La convergencia entre múltiples actores sobre los efectos emergentes positivos valida que el programa se asoció con un valor más allá de los objetivos, aunque con una fragilidad institucional revelada por los efectos negativos que amenazaron la sostenibilidad.

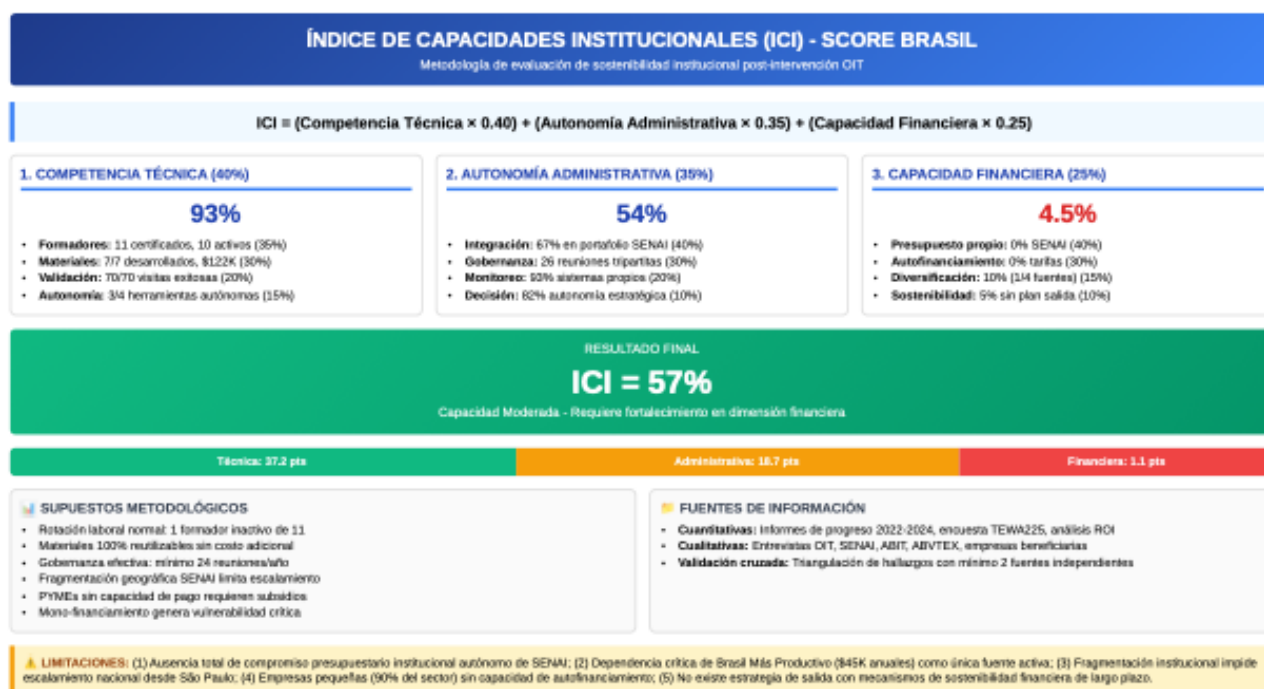
La triangulación transversal revela un patrón consistente: SCORE se asoció con impactos relevantes pero geográficamente limitados, con transformaciones culturales en las empresas comprometidas pero con una escalabilidad restringida por la ausencia de políticas públicas articuladas, la dependencia del financiamiento, y la concentración del conocimiento en pocos consultores certificados. El alcance estimado total de 169 empresas (14 directas + 100 cadena de suministro + 55 Brasil Más Productivo) (Fuente: Análisis Cuantitativo, p.2) puede subestimar el impacto real considerando la expansión autónoma del SENAI de 50+ empresas adicionales (Análisis Cualitativo, p.8) y la transferencia familiar no cuantificada. Las externalidades positivas totales (\$697,653 al sumar los cuatro rubros) (Fuente: Análisis Cuantitativo, p.4-7) demuestran un retorno sobre la inversión inicial, aunque la sostenibilidad de estas externalidades puede depender de condiciones no satisfechas: (1) la reducción de los costos operativos, (2) el compromiso presupuestario institucional de SENAI/SEBRAE, y (3) la articulación con las políticas públicas industriales. La evidencia revela que SCORE permanece en un estado de "apropiación conceptual sin institucionalización operativa" — los principios metodológicos fueron absorbidos por los consultores y adoptados orgánicamente por las empresas, pero sin presupuestos regulares, sin mecanismos de financiamiento sostenible, y sin integración formal en los portafolios institucionales del Sistema S.

Sostenibilidad

P1. ¿Qué tan institucionalizado está SCORE en Brasil tras la finalización del apoyo de la OIT y qué instituciones han continuado utilizando la metodología?

El SENAI São Paulo alcanzó el nivel más alto de institucionalización con el 100% de incorporación formal en su portafolio permanente de servicios (aunque de manera complementaria y no independiente), al establecer un Centro de Excelencia y al certificar a 9 consultores activos, quienes superan ampliamente la meta inicial de 2 formadores (Fuente: Informe de Progreso 2023, p.8; Análisis Cuantitativo, p.2). Los datos cualitativos confirman esta transformación institucional: "La metodología SCORE fue increíblemente complementaria a lo que SENAI ya venía haciendo... SCORE (SP) trajo una visión adicional, principalmente para el empresario" (directivo SENAI, Análisis Cualitativo, p.32). Sin embargo, emerge una divergencia entre la valoración discursiva y el compromiso presupuestario: mientras que el análisis cuantitativo documenta la integración de SCORE SP en el programa federal Brasil Más Productivo con una garantía de \$45,000 anuales (Fuente: Informe de Progreso 2024, p.4; Análisis Cuantitativo, p.3), la evidencia cualitativa revela que "SENAI no dispone de recursos propios para aportar..." (OIT, Análisis Cualitativo, p.48), lo que evidenció que la institucionalización operó a nivel conceptual sin traducirse en una asignación presupuestaria autónoma.

La evidencia triangulada revela una disyuntiva: SCORE SP ha provocado una alta apropiación conceptual y cultural sin una institucionalización presupuestaria estructural. El análisis cuantitativo estableció un Índice de Capacidad Institucional (ICI) del 57% (Fuente: Anexo 12, estimación ICI), el cual es producto de evaluar tres dimensiones con ponderaciones diferenciadas: la competencia técnica (40% del índice, calificada en 93%), la autonomía administrativa (35%, calificada en 54%), y la capacidad financiera (25%, calificada en 5%) (Fuente: Anexo 12, estimación ICI). Este índice agregado sugiere que las organizaciones desarrollaron un capital institucional considerable, aunque requieren ajustes en la dimensión financiera, los cuales están asociados con la dependencia de recursos externos.



Caja 21. Índice de Capacidades Institucionales (ICI) SCORE SP.

La competencia técnica alcanzó niveles elevados gracias a: (1) los 11 formadores certificados (500% sobre la meta de 2) (Fuente: Informe de Progreso 2023, p.8; Análisis Cuantitativo, p.2), (2) el desarrollo completo de los materiales adaptados al portugués, valorados en \$122,058 (Fuente: Informe de Progreso 2023, p.5; Análisis Cuantitativo, p.2), y (3) las 70 visitas técnicas, las cuales validaron la capacidad de implementación autónoma (Fuente: Informe de Progreso 2023, p.8). Este activo permanente de \$122,058 en materiales 100% reutilizables representa el 13% del presupuesto total del proyecto (Fuente: Análisis Cuantitativo, p.2) y constituye un diferenciador para la sostenibilidad: "una vez desarrollados, estos materiales pueden ser utilizados indefinidamente sin costo adicional para capacitar a nuevas empresas y formadores" (Fuente: Análisis Cuantitativo, p.2). La evidencia cualitativa triangula este hallazgo al confirmar la valoración empresarial: "Los materiales de la metodología de SCORE... estaban en un lenguaje con imágenes y cosas de la década de 80... aquella cosa ultrapasada" (ABIT, Análisis Cualitativo, p.5), lo que validó la necesidad y el valor de la inversión en la adaptación cultural.

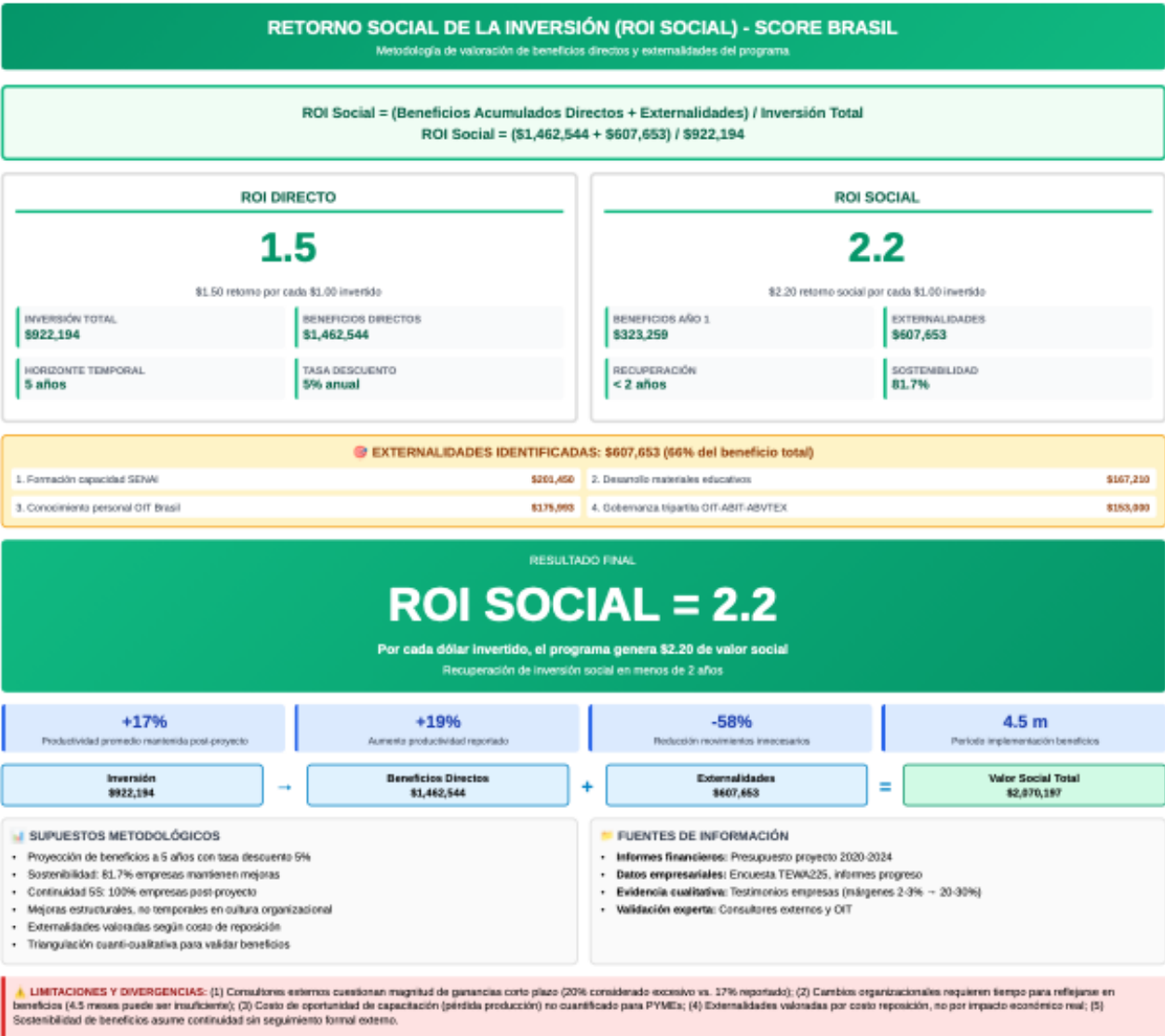
La autonomía administrativa logró el 54% mediante: (1) la integración de SCORE SP en el portafolio permanente del SENAI, (2) el establecimiento del Centro de Excelencia, (3) el funcionamiento efectivo del Comité Ejecutivo Tripartito con 26 reuniones anuales (Fuente: Informe de Progreso 2022, p.3; Informe de Progreso 2023, p.3; Análisis Cuantitativo, p.2), y (4) los sistemas propios de monitoreo con capacidad de generar reportes sin supervisión externa. Sin embargo, la evidencia cualitativa revela una fragmentación institucional: "El SENAI es muy compartimentado... hemos actuado en una escuela local de São Paulo (Francisco Materazzo). Pero es difícil que el SENAI nacional sea movilizado" (OIT, Análisis Cualitativo, p.48). Esta divergencia entre la capacidad técnica-administrativa local (54%) y la falta de escalamiento nacional sugiere que la institucionalización permaneció geográficamente concentrada en São Paulo, lo cual puede limitar la sostenibilidad sistémica del programa.

La ABIT y la ABVTEX funcionan como Socio Estratégico Activo y Multiplicador Sectorial respectivamente, al haber logrado movilizar a más de 100 empresas del sector textil (Fuente: Informe de Progreso 2023, p.7) y al crear sinergias con el programa de certificación Sello Oro. La evidencia cualitativa confirma el liderazgo de la ABIT: "comenzamos con una articulación de comité ejecutivo estratégico para definir cada paso del proyecto" (ABIT, Análisis Cualitativo, p.18), aunque identifica una participación limitada del comercio minorista: "La participación del minorista podría ser mayor, tener más peso" (ABVTEX, Análisis Cualitativo, p.20). Esta convergencia entre los datos cuantitativos de movilización empresarial y los testimonios cualitativos de compromiso sectorial sugiere que la institucionalización en las asociaciones empresariales fue más consolidada que la lograda en las instituciones del Sistema S, aunque igualmente sin compromisos presupuestarios garantizados de largo plazo.

Retorno Social de la Inversión

La estimación cuantitativa del retorno sobre la inversión alcanzó un ROI social de 2.2, el cual fue calculado como (Beneficios acumulados directos \$1,462,544 + Externalidades \$607,653) / Inversión \$922,194 (Fuente: Anexo 11, estimación del ROI social). Este indicador sugiere que por cada dólar invertido, el proyecto se asoció con \$2.20 de retorno social cuando se incluyen las cuatro categorías de externalidades: (1) la formación de capacidad en el SENAI (\$201,450), (2) el desarrollo de materiales educativos y documentación (\$167,210), (3) la gobernanza tripartita entre la OIT, la ABIT y la ABVTEX (\$153,000), y (4) el conocimiento del personal profesional de la OIT Brasil (\$175,993) (Fuente: Anexo 10, estimación de externalidades). La evidencia cualitativa triangula este hallazgo al validar el valor percibido de las externalidades: "Este tema fue muy relevante, tanto que acabamos trayéndolo también para dentro de nuestra institución. Absorbimos esta cuestión de la equidad, de lo social" (formador SENAI, Análisis Cualitativo, p.32), lo que confirmó que la capacitación institucional se asoció con un valor más allá de las empresas directamente atendidas.

El ROI directo (sin externalidades) de 1.5 (Fuente: Anexo 8, estimación del ROI de la inversión) documenta que los beneficios acumulados directos superaron la inversión inicial. La evidencia cualitativa converge con este hallazgo al reportar las mejoras observadas en las empresas participantes: "cuando comenzamos SCORE, algunas empresas tenían un margen de lucro muy, muy pequeño, de 2%, 3%... cuando salimos de esas empresas, tenían algo como 20% de margen, 30% de margen" (OIT, Análisis Cualitativo, p.37). Sin embargo, emerge una divergencia metodológica: mientras que los datos cuantitativos documentan aumentos promedio del 17% en productividad que fueron mantenidos post-proyecto (Fuente: Informe de Progreso 2023, p.9; Análisis Cuantitativo, p.1), los consultores externos expresan escepticismo: "diría que en mediano plazo podrías ver ganancias de productividad, pero en corto plazo, diría que 20% es mucho" (consultor experto, Análisis Cualitativo, p.37), lo que sugiere que los cambios organizacionales pueden requerir tiempo para reflejarse completamente en los beneficios empresariales. La estimación del ROI permite estructurar los beneficios positivos observados en las mejoras financieras que fueron asociadas temporalmente con la intervención SCORE en el corto plazo de 4.5 meses (Fuente: Informe de Progreso 2023, p.7).



Caja 22. Metodología ROI Social.

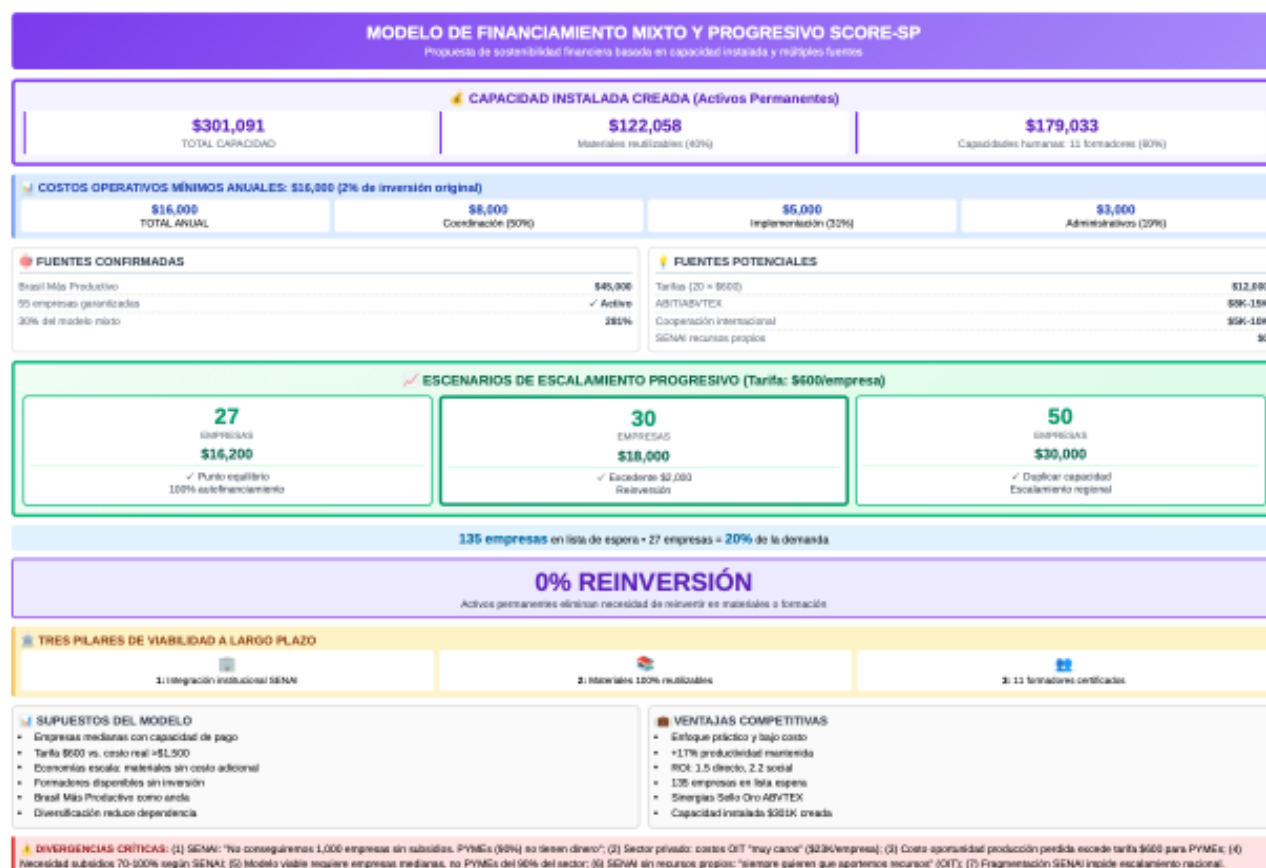
P2. ¿Se han establecido mecanismos de financiamiento público-privado para garantizar la sostenibilidad del modelo SCORE?

Mecanismos de Financiamiento para Sostenibilidad

La evidencia triangulada revela la ausencia de una estrategia de salida con mecanismos de financiamiento sostenible, lo que constituye la brecha más pronunciada identificada en todas las dimensiones de la evaluación. El análisis cuantitativo documenta que el proyecto no contempló una estrategia de salida que priorizara la sostenibilidad financiera (Fuente: Análisis Cuantitativo, p.3), aunque la alianza con Brasil Más Productivo garantizó el acceso a la metodología para 55 empresas (Fuente: Informe de Progreso 2024, p.3-4). Esta convergencia con los hallazgos cualitativos es consistente: "La OIT es una organización cara... Es muy caro hacer un proyecto con la OIT... el sector consideró que era muy caro" (OIT, Análisis Cualitativo, p.64), y "el costo administrativo de la OIT todavía es alto... Es un proyecto para 40 empresas y pasa de millón y ahí eso queda pesado para los socios" (ABIT, Análisis Cualitativo, p.48).

El modelo de financiamiento mixto y progresivo, propuesto en el análisis cuantitativo por la evaluación, proyecta una viabilidad potencial con múltiples fuentes: 20 empresas participantes que pagarían \$600 cada una (\$12,000 anuales, 75% del requerimiento mínimo), complementado por \$45,000 del programa federal Brasil Más Productivo

(30%), contribuciones potenciales de la ABIT/la ABVTEX (\$8,000-15%), y cooperación internacional (\$5,000-10%) (Fuente: Análisis Cuantitativo, p.3-4). La evidencia cualitativa revela que un modelo de sostenibilidad autónomo podría enfrentar dificultades de implementación: "No conseguiremos atender 1,000 empresas sin subsidios. Si las empresas tienen que pagar, no funcionará. Las pequeñas empresas (90% del total) no tienen dinero para pagar" (SENAI, Análisis Cualitativo, p.64), lo que evidenció una divergencia entre el modelo teórico cuantitativo, el cual resulta viable con el compromiso de las empresas en capacidad de pagar (las empresas medianas y el comercio minorista), y la percepción cualitativa de viabilidad por parte de los actores clave. Lo anterior señala una limitada estructuración de la estrategia de salida orientada al logro de la sostenibilidad autónoma.



Caja 23. Modelo de Financiamiento Mixto y Progresivo.

La propuesta de financiamiento de autosuficiencia, realizada por la evaluación, capitaliza la capacidad instalada de \$301,091 que fue creada por el proyecto piloto (Fuente: Análisis Cuantitativo, p.4), la cual incluye \$122,058 en materiales permanentes reutilizables y \$179,033 en capacidades humanas (11 formadores certificados), lo cual podría permitir operar únicamente con costos operativos mínimos de \$16,000 anuales (2% de la inversión original de \$922,194) (Fuente: Análisis Cuantitativo, p.4; Informe de Progreso 2024, p.1). Este monto cubre la coordinación básica (\$8,000), los costos directos de implementación (\$5,000), y los gastos administrativos (\$3,000), lo que eliminaría la necesidad de reinvertir en el desarrollo de materiales o en la formación de formadores (Fuente: Análisis Cuantitativo, p.4). La evidencia cualitativa confirma la valoración de los modelos de bajo costo desde la perspectiva empresarial: "No vinieron con ideas caras, con sistemas caros. Fue un enfoque bien de rutina, cosas fáciles que conseguimos poner en nuestra rutina" (Empresa Ancla B, Análisis Cualitativo, p.6). Esta convergencia valida que la eficiencia operativa a nivel micro es valorada positivamente, aunque persiste la brecha de financiamiento para los costos de coordinación y de expansión a mayor escala.

El modelo financiero propuesto por la evaluación proyecta la posibilidad de alcanzar el 100% de autofinanciamiento con apenas 27 empresas que pagarían \$600 cada una (\$16,200 en ingresos), lo que representa solo el 20% de la demanda no atendida actual de 135 empresas en lista de espera (Fuente: Análisis Cuantitativo, p.4). Con 30 empresas podría generarse un excedente de \$2,000 para reinversión, y con 50 empresas (\$30,000) el programa podría duplicar su capacidad operativa. Sin embargo, la evidencia cualitativa introduce una divergencia sobre la viabilidad de la

cobranza: "la empresa que tiene diez funcionarios, va a sacar un funcionario (cuando van a capacitaciones pierden producción)... va a tener de cara una quiebra de 10% en la productividad... algún tipo de apoyo por parte del gobierno... sería muy importante" (consultor experto, Análisis Cualitativo, p.64), lo que sugiere que el costo de oportunidad al momento de capacitarse, en términos de la producción perdida para las PYMEs, puede exceder la tarifa nominal propuesta, lo cual requeriría subsidios gubernamentales para facilitar la participación.

La viabilidad a largo plazo podría sustentarse en tres pilares: (1) la integración institucional completa y presupuestal en el SENAI, (2) los materiales permanentes 100% reutilizables (\$122,058) (Fuente: Análisis Cuantitativo, p.2), y (3) los 11 formadores certificados activos (Fuente: Informe de Progreso 2023, p.8). No obstante, la evidencia cualitativa revela una fragilidad: "Esta falta de continuidad puede perjudicar mucho el proyecto... los formadores que ya certificamos van buscando otras actividades y después perdemos ese conocimiento" (consultor experto, Análisis Cualitativo, p.33). Esta divergencia entre el modelo cuantitativo de sostenibilidad, el cual está basado en activos permanentes y subsidios para cubrir el costo de oportunidad en la producción de las PYMES, y la realidad cualitativa de discontinuidad operativa sugiere que la sostenibilidad financiera trasciende la disponibilidad de recursos materiales, al requerir flujos presupuestarios regulares que no fueron establecidos.

P3. ¿Las empresas beneficiarias han continuado aplicando los conocimientos adquiridos y qué barreras han limitado su continuidad?

Continuidad en Empresas Beneficiarias

El análisis cuantitativo (Anexo 3 del documento de anexos de la evaluación) documenta resultados positivos: el 82% de las empresas reportan mantener las mejoras organizacionales sostenidas post-proyecto, con un notable 100% de las empresas que continuaron con la implementación de la metodología 5S (Fuente: Encuesta TEWA225; Análisis Cuantitativo, p.5). Los indicadores específicos revelan que el 67% reporta mantener las prácticas de comunicación diaria mejorada (lo que duplicó el 33% inicial) y que el 74% reporta haber sostenido las medidas de prevención del acoso y la discriminación (Fuente: Encuesta TEWA225; Análisis Cuantitativo, p.5). La productividad mejorada del 17% se reportó estable tras la conclusión del apoyo directo (Fuente: Informe de Progreso 2023, p.9; Análisis Cuantitativo, p.5), lo que sugiere que hubo cambios estructurales, no temporales, en la cultura organizacional.

La evidencia cualitativa converge con estos hallazgos al documentar la apropiación: "Lo que había permanecido de forma sostenible era ese proceso de escucha más activa de los problemas por parte de los trabajadores. Entonces las reuniones de pie de 10 minutos fueron una práctica que quedó bien enraizada" (OIT, Análisis Cualitativo, p.40). Las empresas confirman: "Todo lo que transmitimos, ellos replicaron... se fue implementando. Y está ahí hasta hoy" (Empresa Ancla B, Análisis Cualitativo, p.40), y "Yo creo que los cambios vienen y quedan. Es automático. Cuando crees y te conviertes en clave y cambias, es de aquí para mejor. No podemos volver atrás" (Empresa Ancla C, Análisis Cualitativo, p.40). Esta convergencia entre los datos cuantitativos de continuidad y los testimonios cualitativos de irreversibilidad sugiere que la sostenibilidad se asoció con mecanismos de apropiación cultural más que con el monitoreo externo.

Las barreras identificadas cuantitativamente se agrupan en tres categorías: (1) los recursos limitados (es decir, la dificultad para liberar a los trabajadores, los costos sin subsidio que resultan prohibitivos, y la competencia con las prioridades inmediatas); (2) las resistencias culturales (tales como las empresas conservadoras, los conflictos generacionales, y la resistencia a la transparencia); y (3) la falta de estructura post-proyecto (específicamente, la ausencia de una red formalizada, la carencia de una plataforma digital, y el limitado seguimiento sistemático) (Fuente: Análisis Cuantitativo, p.5). La evidencia cualitativa triangula estas barreras al documentar casos específicos: "La cuestión del 'siempre fue así', del 'siempre lo hicimos así' generó mucha resistencia" (SENAI, Análisis Cualitativo, p.7), y el timing inadecuado: "Se aplicó en una época que es... nuestra temporada alta de fin de año... Queda como sugerencia que, si es posible en el futuro, realizarlo en el primer semestre" (Empresa Ancla B, Análisis Cualitativo, p.3).

Los factores facilitadores identificados cuantitativamente actúan como contrapeso: (1) los cambios culturales, los cuales sugieren una transformación permanente; (2) los resultados observados (19% de aumento en productividad, 58% de reducción en los movimientos innecesarios) (Fuente: Informe de Progreso 2023, p.9; Análisis Cuantitativo, p.5), los cuales están asociados con beneficios económicos concretos; y (3) el efecto red entre las empresas, el cual creó un ecosistema de apoyo mutuo informal. La evidencia cualitativa confirma estos facilitadores: "Era lo que yo

decidía aquí con la encargada... Hoy en día no, hoy nos paramos para escuchar al equipo. Hoy tenemos espacio para dar sugerencias" (PyME Proveedora D, Análisis Cualitativo, p.38), y la replicación horizontal: "Ellos hicieron visitas entre ellos, sin que nosotros los estimuláramos... hicieron un intercambio de buenas prácticas" (OIT, Análisis Cualitativo, p.41). La convergencia sobre los facilitadores culturales sugiere que la sostenibilidad puede estar relacionada con la profundidad del cambio organizacional más que con los factores técnicos o financieros. Sin embargo, emerge una divergencia entre la percepción de los formadores y la de las empresas sobre la necesidad de seguimiento: los consultores expresan preocupación por la "falta de continuidad" y la ausencia de "acompañamiento cada mes, cada dos meses" (consultor experto, Análisis Cualitativo, p.40), mientras que las empresas reportan una apropiación autónoma: "Ah, porque ya se acostumbraron. No hay manera de volver atrás" (PyME Proveedora D, Análisis Cualitativo, p.40). Esta divergencia sugiere que la sostenibilidad puede haber operado por mecanismos diferentes a los previstos en el diseño tradicional de los programas de asistencia técnica, lo que indica que, cuando hubo una internalización de los principios de mejora continua, las empresas desarrollaron una capacidad de autogestión sin requerir un seguimiento externo formal.

P4. ¿Qué oportunidades existen para la replicabilidad y escalabilidad del modelo SCORE en otros sectores y regiones de Brasil?

Replicabilidad y Escalabilidad

El análisis cuantitativo identifica las oportunidades de expansión sectorial: (1) el sector metalúrgico, el cual cuenta con más de 15,000 PYMEs potenciales y una alta sinergia con las metodologías 5S y la ergonomía; (2) el sector alimenticio, el cual cuenta con más de 20,000 empresas objetivo y unas necesidades de seguridad y salud que se alinean con los módulos SCORE; y (3) el sector automotriz, específicamente los proveedores de segundo y tercer nivel, con aproximadamente 5,000 proveedores PYMEs bajo presión constante para mejorar la productividad (Fuente: Análisis Cuantitativo, p.6). La evidencia cualitativa converge al identificar sectores adicionales: "Otro sector industrial que es bastante precario es el sector de maderas, de carpinterías... Es un sector bastante desorganizado" (consultor experto, Análisis Cualitativo, p.43).

Las oportunidades de expansión regional, documentadas cuantitativamente, demuestran una demanda territorial: la Región Nordeste, con sus polos textiles emergentes donde SCORE podría contribuir al desarrollo industrial, y el Centro-Oeste, con sus oportunidades en la agroindustria textil que combina la producción de fibras naturales con el procesamiento industrial (Fuente: Análisis Cuantitativo, p.6). La evidencia cualitativa valida esta demanda geográfica: "40% de estas 3,500 empresas que son monitoreadas por el programa están en el estado de Santa Catarina... abriendo esa cobertura por lo menos para estas dos regiones y São Paulo... dentro del estado de Rio Grande do Sul con los calzados principalmente" (ABVTEX, Análisis Cualitativo, p.43). La convergencia sobre el potencial geográfico es consistente, aunque puede estar limitada por la fragmentación institucional del SENAI, el cual opera con autonomía regional.

El análisis cuantitativo proyecta que la distribución geográfica de la demanda valida la relevancia nacional del programa, lo que sugiere que la expansión regional podría aprovechar las economías de escala al crear corredores productivos interregionales, considerando que el SENAI tiene presencia en todos los estados, lo cual podría facilitar la transferencia del modelo sin necesidad de crear una nueva infraestructura (Fuente: Análisis Cuantitativo, p.6). Sin embargo, la evidencia cualitativa introduce una divergencia sobre la capacidad de escalamiento: "Tengo 10 personas entrenadas en SCORE y 1,000 consultores en SENAI São Paulo. Imagina entrenar a todos, no solo entrenar sino hacer que crean en la metodología" (SENAI, Análisis Cualitativo, p.43). Esta brecha entre los consultores certificados (Fuente: Informe de Progreso 2023, p.8) y los 1,000 consultores necesarios para el escalamiento regional representa un limitante estructural no resuelto en el modelo cuantitativo de escalabilidad.

Los directivos del SENAI proyectan optimismo al establecer la meta de atender a 1,000 empresas en los próximos dos años con un ratio multiplicador de 1:10: "Si atendemos 1,000 empresas, haríamos una transformación muy significativa. Una de cada 10 empresas sería espejo para las demás" (SENAI, Análisis Cualitativo, p.43). La evidencia cualitativa documenta una expansión autónoma inicial: "En pequeñas empresas atendimos 13-15 empresas inicialmente y después aplicamos en más de 50 empresas pequeñas por cuenta propia" (SENAI, Análisis Cualitativo, p.32), lo que sugiere un efecto multiplicador incipiente. Sin embargo, persiste una divergencia sobre la viabilidad financiera del escalamiento: el modelo cuantitativo proyecta un potencial autofinanciamiento con 27 empresas que pagarían \$600 (Fuente: Análisis Cuantitativo, p.4), mientras que los directivos del SENAI afirman categóricamente

que "no conseguiremos atender 1,000 empresas sin subsidios... Necesitamos subsidio del 100% o muy cercano, mínimo 70% de la consultoría subsidiada" (SENAI, Análisis Cualitativo, p.64).

La ventana política, identificada cuantitativamente a través del programa Brasil Mais Produtivo, el cual garantiza \$45,000 anuales (Fuente: Informe de Progreso 2024, p.4; Análisis Cuantitativo, p.3), es validada cualitativamente: "Conseguimos que SENAI hiciera un piloto del Brasil Mais Produtivo con una mezcla de la metodología SCORE... Creo que eso está más próximo de tener un alineamiento con las políticas" (OIT, Análisis Cualitativo, p.43). Esta convergencia sobre la oportunidad estratégica de integración con la política industrial es consistente. Sin embargo, la evidencia cualitativa revela que esta integración permaneció en la fase piloto sin consolidarse: "No conseguimos aún nacionalizar la experiencia" (OIT, Análisis Cualitativo, p.43), lo que sugiere una brecha entre el potencial estratégico identificado y el escalamiento operativo logrado.

► Conclusiones

Pertinencia

- **Pertinencia favorable a nivel micro-empresarial, con una alineación consistente entre el diseño del programa y las necesidades organizacionales y productivas de las PyMEs textiles participantes.**
- **Pertinencia limitada a nivel macro-sectorial, donde el modelo de cadena productiva alcanzó a menos del 1% del universo de 30,000 PyMEs textiles brasileñas, lo que evidenció una insuficiencia de escala para lograr una incidencia sectorial amplia.**

Evidencia Clave

- **Resultados de productividad:** Se registraron mejoras del 19% en las empresas medianas y del 15% en las pequeñas durante los 4.5 meses de intervención, lo que superó la meta PRODOC del 10% (fuente: registros SENAI, Informe de Progreso 2023). Se logró una reducción del 58% en los movimientos innecesarios para las medianas empresas. La triangulación cualitativa revela que los testimonios empresariales describen cambios operacionales concretos ("gastaba una hora para buscar, ahora no gasto ni cinco minutos" - Empresa Ancla A).
- **Superación de metas y cobertura:** 69 empresas capacitadas versus la meta de 30 (230%); 1,240 trabajadores participantes versus la meta de 150 (827%). Sin embargo, el alcance representa <1% del universo sectorial de 30,000 PyMEs textiles brasileñas (fuente: Informe de Progreso 2023-2024; Análisis Cuantitativo).
- **Gobernanza bipartita plus:** 100% de efectividad en la estructura de gobernanza mediante la participación directa de la ABIT y la ABVTEX en el Comité Ejecutivo con reuniones quincenales documentadas; 90% de alineación con las estrategias sectoriales. El sector privado evolucionó de beneficiario a co-diseñador en el marco del programa (fuente: Informe de Progreso 2022-2023). Triangulación: la ABIT expresó interés en la institucionalización en el SENAI Nacional.
- **Adaptación contextual e innovación:** Se realizaron seis adaptaciones mayores, entre las que destaca el módulo DEI (40 horas) —el primero en implementarse en el programa SCORE a nivel global— el cual se asoció con el 74.2% de las empresas con políticas anti-discriminación y el 82.7% de participación femenina (versus la meta del 32%). El Índice de pertinencia contextual alcanzó el 92% (fuente: Encuesta TEWA225; Informe de Progreso 2023).

Limitaciones y Cautelas

- La evaluación carece de un contrafactual formal que permita una atribución causal rigurosa. La cobertura muestral de la Encuesta TEWA225 (n=143) limita la generalización de los subgrupos con n<30. El indicador del 78% de alineación con las políticas nacionales refleja un vacío institucional real (es decir, la ausencia de una política industrial entre 2021-2023) más que una deficiencia del diseño. La intensidad del acompañamiento (560 horas de consultoría, correlación r=0.95 con los resultados) puede no ser replicable a escala sin un subsidio externo.

Temas Transversales

- Se observaron resultados diferenciados por género (+15 puntos porcentuales a favor de las mujeres en los indicadores clave) y resultados favorables en los trabajadores afrodescendientes (100% en organización general y actividades DEI, n=9). El componente ambiental alcanzó el 73% de integración versus el 92% en género y el 85% en inclusión, lo que constituye la principal brecha de pertinencia temática.

Validez y confiabilidad

- La validez de las conclusiones descansa en la triangulación sistemática entre: (a) los datos cuantitativos de los registros SENAI y la Encuesta TEWA225, (b) los testimonios cualitativos de los cinco grupos de actores, (c) la documentación oficial del proyecto (Informes de Progreso 2022-2024), y (d) el análisis contextual PESTEL. Se reconocen la ausencia de un contrafactual formal, la dependencia del auto-reporte en los indicadores de percepción, y la limitación de que los resultados provienen de empresas formalizadas y autoseleccionadas, lo que excluye al 39% del sector informal.

Coherencia

- Coherencia adaptativa favorable, la cual se caracteriza por la construcción de una arquitectura institucional compensatoria en respuesta al vacío de política industrial (90% de impacto negativo en el análisis PESTEL), con articulación funcional entre la OIT, el SENAI y el sector privado.**
- Coherencia bipartita asimétrica, con participación del 100% de la OIT y del 95% de los empleadores, pero con una participación sindical del 25%, lo que configuró un modelo bipartito de facto con el SENAI como pivote compensatorio, desviándose del tripartismo estándar de la OIT.**
- Ausencia de una estrategia en la dimensión ambiental aunque con resultados positivos como consecuencia de los cambios en la eficiencia operativa y la cultura organizacional.**

Evidencia Clave

- Arquitectura institucional compensatoria:** El SENAI alcanzó el 100% de institucionalización (mediante la incorporación al portafolio permanente, la certificación de 9 consultores, y el establecimiento de la Escuela Francisco Matarazzo), al ocupar el espacio gubernamental vacío. El sector privado (ABIT/ABVTEX) registró el 95% de participación activa en el Comité Ejecutivo con reuniones quincenales, al evolucionar de beneficiarios a co-diseñadores (fuente: Informes de Progreso 2022-2023; Análisis Cuantitativo Coherencia). Triangulación: el SENAI indicó que SCORE aportó "visión adicional en comunicación y relaciones laborales", la cual complementó las capacidades técnicas existentes.
- Articulación con Brasil Más Productivo:** La integración se concretó en 2024, lo que coincidió con el inicio de la implementación del programa federal (lanzado en noviembre de 2023). En este contexto, el SENAI, apoyado por SCORE y basándose en las conversaciones del equipo, desarrolló un piloto con las empresas atendidas por el programa, en el que se observó un efecto multiplicador del 392% con 55 empresas adicionales confirmadas (fuente: Informe de Progreso 2024; Análisis Cuantitativo). Triangulación: el implementador de la OIT reportó que "conseguimos que SENAI hiciera un piloto del Brasil Mais Produtivo con una mezcla de la metodología SCORE".
- Alineación con marcos OIT y ODS:** Se logró un 92% de alineación con el Programa y Presupuesto OIT 2020-2021, al contribuir a 4 de 5 Resultados principales; y un 95% de coherencia con los ODS, con contribuciones a 6 objetivos (ODS 1, 5, 8, 9, 10, 17) y más de 15 metas específicas (fuente: Análisis Cuantitativo Coherencia). El módulo DEI —el primero en implementarse en SCORE a nivel global— reforzó la contribución a los ODS 5 y 10.
- Falta de una estrategia ambiental:** La dimensión ambiental emerge como la única divergencia significativa en un panorama de alineación casi perfecta, con el reconocimiento unánime de que la reducción del 58% en los desperdicios fue un co-beneficio no estratégico. La integración post-proyecto de los aspectos ambientales en el pilar ESG del SENAI sugiere una evolución adaptativa tardía pero necesaria, lo que confirmó que esta brecha fue reconocida como crítica para la coherencia integral con la Agenda 2030.
- Brecha de coordinación tripartita:** El Índice de coordinación efectiva global fue del 58%, como resultado de: OIT 100%, empleadores 95%, gobierno 10% (limitado al financiamiento inicial vía el MPT), y sindicatos 25% sin rol en el Comité Ejecutivo (fuente: Análisis Cuantitativo Coherencia). Ninguna de las empresas

entrevistadas mencionó la participación sindical, lo que validó la estructura bilateral desde la perspectiva de los beneficiarios directos.

Limitaciones y Cautelas

- La coherencia observada descansa sobre una compensación institucional no gubernamental, lo que representa una vulnerabilidad ante los cambios en las prioridades de los actores privados. La participación sindical del 25% (vs. el 83% de las beneficiarias mujeres trabajadoras) representa una brecha de representatividad que limita la incidencia en la política pública. No se establecieron vínculos con los actores académicos ni financieros (BNDES, líneas de crédito). La dimensión digital permaneció inexplorada pese a que el 40% del mercado textil opera digitalmente.

Temas Transversales

- La brecha ambiental constituye la principal divergencia entre la alineación conceptual y la práctica: no se desarrolló el módulo ambiental previsto por las limitaciones de tiempo y presupuesto, aunque la reducción del 58% en los desperdicios mediante el 5S se asoció con co-beneficios ambientales indirectos. El SENAI está integrando SCORE dentro del pilar ESG post-proyecto ("Confección del Futuro"), lo que sugiere que la sostenibilidad metodológica compensa parcialmente las limitaciones del diseño original.

Validez y confiabilidad

- La validez de las conclusiones descansa en la triangulación entre: (a) los indicadores cuantitativos de participación y alineación institucional, (b) los testimonios cualitativos convergentes sobre el patrón de coordinación asimétrica, (c) la documentación oficial de las estructuras de gobernanza, y (d) el análisis contextual PESTEL. Se reconoce que los indicadores de "efectividad" institucional capturan la participación formal pero no necesariamente la calidad de la influencia en las decisiones. La corrección sobre Brasil Más Productivo se basa en una aclaración factual del equipo del proyecto sobre la cronología real del programa federal.

Eficacia

- **Superación de las metas operacionales con resultados diferenciados por tamaño empresarial.**
- **Transformación alta en la comunicación intra-empresa; diálogo tripartito limitado a participación sin gobernanza.**
- **Empoderamiento operativo femenino consolidado; transformación incipiente de las estructuras de liderazgo.**
- **Capacidades institucionales instaladas con fragilidad para el escalamiento nacional.**
- **Intensidad de acompañamiento y adaptación metodológica como facilitadores clave; timing inadecuado e inestabilidad institucional como limitantes.**

Evidencia Clave

- **Superación de metas:** 69 empresas (230%), 1,240+ trabajadores (827%), 83% de participación femenina (258%), 9 formadores (450%) (fuente: Informe de Progreso 2023). El 100% de las empresas reportaron mejoras organizacionales verificadas por la evaluación independiente TEWA225.
- **Productividad y eficiencia:** Productividad +17% promedio (19% en medianas, 15% en pequeñas); movimientos innecesarios -58% en medianas, -9% en pequeñas; retrabajo -17% (21% en medianas, 12% en pequeñas). Correlación $r=0.95$ entre las horas de acompañamiento (692) y los resultados (fuente: registros SENAI; Anexo 5 estimación de correlaciones). Triangulación: una trabajadora documentó una reducción de 60 a 5 minutos en la búsqueda de materiales.

- **Clima laboral y comunicación:** 82% de mejora organizacional; 67% de comunicación diaria mejorada; 72% de trabajadores escuchados; 64% de relaciones más armoniosas; 74% de metas claras definidas (fuente: Encuesta TEWA225). Los EME funcionaron al 100% con una estructura multinivel obligatoria. Las reuniones de 10 minutos se implementaron en el 100% de las empresas.
- **Género e inclusión:** 83% de participación femenina vs. la meta del 32%; 74% de las empresas con políticas anti-discriminación; el módulo DEI de 40 horas es el único en SCORE global. Brecha de género en el conocimiento: mujeres 86% vs. hombres 48% (+38 puntos). Brecha en SST: el 37% de los hombres percibieron mejoras vs. el 58% de las mujeres (fuente: Encuesta TEWA225; Informe de Progreso 2023).
- **Factores facilitadores y limitantes:** **Facilitadores:** gobernanza participativa (26 reuniones del Comité Ejecutivo), acompañamiento intensivo (692 horas totales, 70 visitas técnicas, correlación $r=0.95$ con la productividad), adaptación metodológica (módulo DEI de 40 horas, materiales en portugués), y escala manejable (14 PyMEs con 5 visitas promedio cada una). **Limitantes:** retraso de 3 meses en la firma del acuerdo con el SENAI, timing en la temporada alta productiva ("nuestra temporada alta de fin de año"), rotación de personal clave, e inestabilidad institucional inicial del SENAI, la cual requirió un cambio de dirección (fuente: Informes de Progreso 2022-2023; Análisis Cualitativo). Triangulación: las empresas valoraron la accesibilidad ("podía ser a cualquier hora, no estaba limitado a la fecha de la visita"); el sector privado identificó la crisis institucional ("la inestabilidad dentro del SENAI fue un punto bastante crítico").
- **Institucionalización:** SENAI: 9 consultores certificados, Centro de Excelencia, expansión autónoma a 50+ empresas, integración con Brasil Más Productivo (55 empresas). ABIT/ABVTEX: 100+ representantes capacitados, movilización sectorial. Brecha sindical: 25% de participación sin rol en el comité gestor (fuente: Informes de Progreso 2023-2024).

Limitaciones y Cautelas

- Todos los indicadores de clima laboral carecen de una línea base prospectiva, al basarse en una medición retrospectiva ("comparado con el año pasado") con riesgo de sesgo de memoria y deseabilidad social. No existe un contrafactual formal que permita una atribución causal rigurosa. Los resultados del grupo afrodescendiente ($n=9$) son estadísticamente frágiles. La muestra TEWA225 (74% mujeres) refleja la feminización sectorial, pero debe considerarse al interpretar las brechas de género. Los indicadores de eficacia institucional capturan la participación formal, pero no necesariamente la calidad de la influencia en las decisiones. El seguimiento formal post-programa fue limitado, lo que impidió la verificación externa sistemática de la sostenibilidad reportada por las empresas.

Temas Transversales

- **Heterogeneidad por tamaño:** Se observó un patrón consistente de resultados diferenciados: las empresas medianas con ventajas estructurales (conocimiento previo, estructuras gerenciales) lograron mejores resultados que las pequeñas en todas las dimensiones medidas.
- **Mecanismos de cambio:** La evidencia sugiere que la eficacia operó por: (a) la intensidad del acompañamiento (692 horas), (b) la legitimación institucional (OIT/SENAI/ABIT), (c) las herramientas prácticas con resultados visibles inmediatos (el 5S como "ganancia rápida"), y (d) las estructuras participativas (EME, reuniones de 10 minutos), las cuales generaron apropiación.
- **Brechas persistentes:** El empoderamiento operativo femenino coexiste con una brecha estructural en el liderazgo; la participación sindical se limitó a los eventos sin rol en la gobernanza; los jóvenes presentaron menor involucramiento; y el seguimiento post-programa estuvo ausente.

- **Sostenibilidad ambiental:** Se lograron beneficios indirectos (-58% en movimientos, -17% en retrabajo, 80% de economía de hilos documentada) como resultado emergente de las mejoras en la eficiencia, no de un diseño ambiental deliberado.

Validez y confiabilidad

- **La validez de las conclusiones descansa en la triangulación sistemática entre:** (a) los registros productivos empresariales verificados por el SENAI mediante cronometraje directo (metodología MTM adaptada), (b) la Encuesta TEWA225 con una tasa de respuesta del 78% (158/203), (c) las 70 visitas técnicas con observación in situ, (d) los testimonios cualitativos de los cinco grupos de actores con los disensos explícitamente señalados, y (e) la documentación oficial en los Informes de Progreso 2022-2024.
- **Se reconocen las siguientes limitaciones:** la ausencia de un grupo de control; la medición retrospectiva del clima laboral; el posible efecto Hawthorne en las observaciones directas; la muestra de conveniencia en el cronometraje (1 proceso por empresa); y la divergencia entre el optimismo de los implementadores y la cautela de los consultores externos sobre la magnitud y la temporalidad de los beneficios. Los resultados deben interpretarse como cambios verificados en empresas autoseleccionadas y formalizadas con certificación ABVTEX previa, no como efectos generalizables al universo sectorial, el cual incluye un 39% de informalidad.

Eficiencia

- **Gestión presupuestaria disciplinada con cero sobrecostos y una ejecución dentro de parámetros planificados.**
- **Eficiencia alta en la relación costo-resultado para las empresas beneficiarias; los costos administrativos de la OIT fueron percibidos como barrera para sostenibilidad.**
- **Estrategia deliberada de profundidad sobre amplitud, la cual se asoció con transformaciones sostenibles.**
- **Optimización de los recursos humanos mediante la formación de multiplicadores y aprovechamiento de la infraestructura existente.**
- **Sistema de monitoreo efectivo para los ajustes operativos; débil en el seguimiento post-implementación.**

Evidencia Clave

- **Gestión presupuestaria:** Presupuesto total ejecutado de \$922,194 con cero sobrecostos durante los tres años. Distribución: supervisión/gestión 45% (\$414,053), implementación directa 30% (\$279,990), formación de capacidades 13% (\$122,058), y contingencias 12% (\$106,093). El Índice Global de Eficiencia alcanzó el 152% (fuente: Análisis Cuantitativo).
- **Relación costo-resultado:** ROI estimado de 1.5x (beneficios de \$1,462,544 vs una inversión de \$922,194, con una proyección a 5 años). El costo por trabajador se redujo un 88% (\$744 real vs \$6,148 presupuestado). El costo por empresa fue de \$65,871 (7% de sobrecosto sobre los \$61,480 planificados). Triangulación: las empresas valoraron el enfoque de bajo costo ("no vinieron con ideas caras... cosas fáciles que conseguimos poner en nuestra rutina"); divergencia: los consultores externos cuestionan la magnitud de los beneficios a corto plazo ("estos resultados reportados no son visibles financieramente en la caja de la empresa" de manera inmediata) (fuente: Anexo 8; Análisis Cualitativo).
- **Estrategia profundidad sobre amplitud:** 14 empresas con una intervención intensiva; 70 visitas técnicas (5 en promedio por empresa); 692 horas totales de capacitación (560 de consultoría + 132 de capacitación); 89 trabajadores en promedio por empresa. Resultado: el 100% de las empresas presentó mejoras organizacionales verificadas. Meta de empresas: 47% (14 de 30); meta de trabajadores: 827% (1,240 vs 150) (fuente: Informes de Progreso 2023; Análisis Cuantitativo). Triangulación: las empresas confirmaron el valor del acompañamiento ("podía ser a cualquier hora, tenía acceso a ellos todo el tiempo").

- **Recursos humanos:** 1,240 trabajadores alcanzados (827% de la meta); 11 formadores certificados (500% de la meta de 2). Estrategias de optimización: (1) la formación de multiplicadores, la cual redujo la necesidad de consultores externos recurrentes, (2) el aprovechamiento de la infraestructura SENAI/ABIT/ABVTEX, y (3) las sesiones grupales con economías de escala. Fragilidad: la concentración del conocimiento en pocos individuos ("los formadores que ya certificamos van buscando otras actividades y perdemos ese conocimiento") (fuente: Informe de Progreso 2023; Análisis Cualitativo).
- **Sistema de monitoreo:** 26 reuniones anuales del Comité Ejecutivo (frecuencia quincenal); 70 visitas técnicas de verificación; la evaluación independiente TEWA225 validó que el 100% de las empresas presentó mejoras. Adaptaciones documentadas: la flexibilización de los calendarios, el cambio de estrategia comunicacional (ahorro >\$50,000), la incorporación del módulo DEI, y los ajustes presupuestarios proactivos. Debilidad: la ausencia de un seguimiento formal post-programa ("no sé después de seis meses cómo están las empresas, porque no acompañé") (fuente: Informes de Progreso 2022-2024; Análisis Cualitativo).
- **Desafíos y capacidad adaptativa:** Fase 2021: el diagnóstico RMA (67 empresas online, 5 presenciales) permitió superar el desconocimiento sectorial. Fase 2022: el pivote de una agencia de marketing a la movilización orgánica vía las asociaciones (ahorro de \$50,000+); la adaptación de los materiales al portugués. Fase 2023: la intervención del Comité Ejecutivo para destrabar la negociación con el SENAI; la flexibilización de las fechas por los ciclos productivos. Fase 2024: la integración con Brasil Más Productivo (55 empresas); la evaluación independiente. Fragilidad estructural: la efectividad dependió del compromiso personal del coordinador más que de los sistemas institucionales replicables; cuando hubo rotación, "el coordinador tuvo que cubrir esas lagunas" (fuente: Informes de Progreso 2022-2024; Análisis Cualitativo).

Limitaciones y Cautelas

- El ROI de 1.5x se basa en una proyección de los beneficios a 5 años con una tasa de descuento del 5%, la cual asume el mantenimiento de las mejoras que no fue verificado empíricamente. Existe una divergencia entre el optimismo de los implementadores sobre la magnitud del impacto financiero (márgenes de 20-30%) y la cautela de los consultores externos sobre la atribución causal y la temporalidad de los beneficios. La concentración del conocimiento en 11 formadores (vs los 1,000 consultores del SENAI São Paulo) representa una brecha para el escalamiento. La efectividad del sistema de monitoreo dependió de factores contingentes (compromiso de los individuos, flexibilidad para las adaptaciones), los cuales son difícilmente replicables institucionalmente. El seguimiento post-programa fue limitado, lo que impidió la verificación externa de la sostenibilidad.

Temas Transversales

- **Costo-efectividad:** El programa logró una eficiencia alta desde la perspectiva de las empresas beneficiarias ("enfoque de bajo costo, cosas fáciles"), pero enfrentó la percepción de unos costos prohibitivos a nivel institucional ("la OIT es una organización cara... el sector consideró que era muy caro").
- **Adaptación metodológica:** Las inversiones en la contextualización (módulo DEI, materiales en portugués, identidad visual) no estaban previstas originalmente, pero fueron identificadas como factores contribuyentes a la efectividad, lo que requirió procesos de armonización con los lineamientos globales.
- **Sostenibilidad del modelo:** La capacidad instalada (\$301,091 en materiales y formadores) permitiría operar con costos mínimos de \$16,000 anuales (2% de la inversión original), pero persiste la dependencia de los subsidios para el escalamiento: "no conseguiremos atender 1,000 empresas sin subsidios" (SENAI).

Validez y confiabilidad

- La validez de las conclusiones descansa en la triangulación entre: (a) los registros financieros y presupuestarios documentados en los Informes de Progreso, (b) las métricas operacionales verificadas (horas, visitas, participantes), (c) la validación externa por el evaluador independiente TEWA225, y (d) los testimonios cualitativos de los implementadores, los consultores, el sector privado y las empresas, con las divergencias explícitamente señaladas. Se reconoce que: el cálculo del ROI depende de los supuestos de proyección; la eficiencia operacional estuvo asociada a factores contingentes difícilmente replicables; y existe una divergencia no resuelta entre la valoración positiva empresarial y la percepción de los costos prohibitivos a nivel institucionales.

Orientación al impacto

- **Transformaciones culturales sostenibles que trascienden las mejoras operativas; el diálogo social se fortaleció a nivel intra-empresa, con una brecha persistente en las estructuras de liderazgo.**
- **Efecto multiplicador verificado en cuatro niveles; la profundidad de la adopción fue variable y la escalabilidad resultó restringida por la ausencia de políticas públicas articuladas.**
- **El Módulo DEI presentó una apropiación genuina; las mejoras en SST operaron indirectamente mediante la reorganización y la ergonomía; los resultados fueron diferenciados por grupo demográfico.**
- **Externalidades positivas que superan la inversión inicial; se registraron efectos emergentes no anticipados en la cooperación horizontal y la transferencia familiar.**

Evidencia Clave

- **Transformación cultural:** El 82% de las empresas presentó una mejora organizacional general; el 67% una mejora en la comunicación diaria entre los niveles jerárquicos; el 72% de los trabajadores se sintió escuchados; las reuniones de 10 minutos se implementaron en el 100% de las empresas. Indicadores laborales: 94% de formalización con carteira assinada, 51% con más de 10 años en el sector. Correlación de 0.95 entre la intensidad del acompañamiento (692 horas) y la adopción permanente de las prácticas. Proceso temporal: diagnóstico en 2022 a transformación intensiva en 2023 (+19%/+15% de productividad) a consolidación en 2024 (el 82% mantienen las mejoras). Triangulación: las empresas reportan irreversibilidad ("los cambios vienen y quedan... no podemos volver atrás"); las trabajadoras mayores documentan mejoras en el bienestar ("cuando voy para casa, puedo jugar con mis nietos, porque no estoy tan cansada") (fuente: Encuesta TEWA225; Informes de Progreso 2023-2024).
- **Efecto multiplicador:** Nivel 1: 14 PyMEs, 1,240 trabajadores directos, 692 horas de acompañamiento. Nivel 2: 100+ empresas en la cadena de suministro mediante las exigencias de las 5 empresas ancla a las 10 proveedoras directas. Nivel 3: 200+ participantes en los workshops sectoriales de la ABIT/la ABVTEX, e integración en la certificación "Selo Ouro". Nivel 4: 55 empresas adicionales vía Brasil Más Productivo, 9 consultores certificados (correlación de 0.95 con la capacidad de replicación). Alcance total estimado: 169 empresas (subestimado según la evidencia cualitativa de 50+ empresas adicionales por el SENAI de manera autónomamente). Divergencia: la profundidad de la adopción varió según la presión comercial; la evidencia cualitativa sugiere que hubo implementaciones superficiales en algunos proveedores (fuente: Informes de Progreso 2023-2024; Análisis Cuantitativo).
- **SST y ergonomía:** El 64% de mejora en la prevención de accidentes; el 58% de reducción en los movimientos riesgosos (principalmente en las empresas medianas); 67 trabajadores capacitados directamente en SST; el 100% de formalización de los protocolos de seguridad. Brecha de género: el 37% de los hombres percibió mejoras vs. el 58% de las mujeres. Mecanismo: las mejoras operaron mediante la reorganización 5S y los ajustes ergonómicos propuestos por los trabajadores, no por las intervenciones en SST específicas.

Limitación: las empresas participantes ya cumplían con las normativas básicas (certificaciones ABVTEX), lo que sugiere un punto de partida privilegiado (fuente: Encuesta TEWA225; Informe de Progreso 2023).

- **Diálogo social y participación:** El 72% de los trabajadores se sintió escuchados; el 67% de mejora en la comunicación diaria; el 53% de mejora en la libertad sindical (más modesta). Liderazgo femenino operativo: 83% de participación. Transformaciones estructurales documentadas: la institucionalización de las reuniones de 10 minutos, y el empoderamiento para identificar y resolver los problemas de manera autónomamente. Divergencia: la alta participación operativa coexiste con una brecha en el liderazgo ("los liderazgos todavía son masculinos"); los sindicatos señalan un empoderamiento epistémico pero sin acceso a las estructuras de poder (fuente: Encuesta TEWA225; Análisis Cualitativo).
- **Módulo DEI:** El 74% de las empresas presentó un mayor compromiso en la prevención del acoso y la discriminación; el 69% mejoró las actividades DEI; las empresas crearon comisiones internas autónomas ("lo que no teníamos, que ganamos, fue la parte de acoso... hoy tenemos un grupo aquí dentro"). Es el único módulo DEI en la historia global de SCORE. Resultados diferenciados: los trabajadores afrodescendientes (n=9) reportaron el 100% en organización general y actividades DEI (estadísticamente frágil pero cualitativamente sugestivo); existe una brecha generacional con los jóvenes de 19-30 años (45% de conocimiento vs. 87% en el grupo de 31-45 años) (fuente: Encuesta TEWA225; Informe de Progreso 2023).
- **Externalidades y efectos emergentes:** Las externalidades totales estimadas alcanzaron \$697,653: formación SENAI \$201,450 (multiplicador de 3.4x), materiales educativos \$167,210 (multiplicador de 8.3x), aliados institucionales \$153,000 (multiplicador de 2.8x), y conocimiento del personal \$175,993 (multiplicador de 1.5x). Efectos positivos no anticipados: la institucionalización en el portafolio del SENAI, la cooperación horizontal espontánea entre competidores ("hicieron visitas entre ellos, sin que nosotros los estimuláramos"), y la transferencia familiar documentada (nietas aplicando el 5S en los hogares). Efectos negativos: la inestabilidad institucional del SENAI, el timing inadecuado en la temporada alta, y las expectativas desalineadas iniciales. Divergencia: la apropiación varió según el compromiso gerencial; las empresas con un liderazgo resistente limitaron la utilidad de los materiales (fuente: Anexo 10; Análisis Cualitativo).
- **Escalabilidad y limitaciones sistémicas:** El alcance geográfico se concentró en São Paulo; no se logró la nacionalización ("no conseguimos aún nacionalizar la experiencia"). Estado actual: "apropiación conceptual sin institucionalización operativa" — los principios fueron absorbidos pero sin presupuestos regulares ni financiamiento sostenible. Condiciones no satisfechas: la reducción de los costos operativos, el compromiso presupuestario institucional de SENAI/SEBRAE, y la articulación con las políticas públicas industriales (Nova Indústria Brasil). Brecha de consultores: 11 certificados vs. los 1,000 necesarios para el escalamiento (fuente: Análisis Cualitativo; Análisis Cuantitativo).

Limitaciones y Cautelas

- Los indicadores de impacto cultural se basan en las percepciones retrospectivas sin una línea base prospectiva ni un grupo de control. Las estimaciones de las externalidades económicas (\$697,653) dependen de los supuestos de proyección y valoración. El alcance en la cadena de suministro (100 empresas) representa las relaciones contractuales más que la verificación de una adopción metodológica profunda. Los resultados excepcionales del grupo afrodescendiente (n=9) son estadísticamente frágiles y no permiten extrapolaciones. La divergencia temporal persiste: 4 meses de implementación vs. 24-48 meses requeridos para el cambio cultural según los expertos. La transferencia familiar, aunque documentada cualitativamente, no fue cuantificada sistemáticamente.

Temas Transversales

- **Significado vivencial diferenciado:** SCORE opera como un dispositivo de legitimación que transforma el conocimiento tácito en un saber validado. Para las empresas: una legitimación institucional y una

transformación identitaria ("no me veía como empresa"). Para la OIT: una tensión entre la efectividad del modelo y la imposibilidad de escalar las cualidades que resisten la industrialización (presencia, escucha, flexibilidad). Para los sindicatos: un empoderamiento epistémico que democratiza el conocimiento empresarial.

- **Mecanismos de impacto:** La evidencia sugiere que el impacto opera por: (a) la legitimación institucional del conocimiento tácito, (b) las estructuras participativas, las cuales generan apropiación (EME, reuniones de 10 minutos), (c) la intensidad del acompañamiento personalizado, y (d) los resultados visibles inmediatos, los cuales refuerzan el compromiso.
- **Dilema estratégico:** Las transformaciones profundas a nivel micro coexisten con las barreras estructurales a nivel financiero-institucional para el escalamiento. El modelo técnico funciona cuando se implementa adecuadamente, pero la evidencia de insostenibilidad financiera, la ausencia de una política pública articulada, y la brecha de capacidad instalada revelan una fragilidad para la replicación.

Validez y confiabilidad

- La validez de las conclusiones descansa en la triangulación entre: (a) la Encuesta TEWA225 con los indicadores de percepción de cambio, (b) los registros de los Informes de Progreso 2022-2024 sobre el alcance y la multiplicación, (c) el análisis de las externalidades con la metodología documentada en el Anexo 10, (d) los testimonios cualitativos de los ocho grupos de interés con el análisis de sentimientos (Anexo 13), (e) la observación de los efectos emergentes no planificados, y (f) las correlaciones estadísticas documentadas en el Anexo 5. Se reconoce que: los indicadores de impacto cultural provienen del auto-reportaje retrospectivo; las estimaciones económicas de las externalidades son proyecciones; el alcance real del efecto multiplicador de segundo y tercer orden es más especulativo que el de primer orden; y la evidencia es robusta para los impactos micro-empresariales pero más limitada para los efectos sistémicos.

Sostenibilidad

- **Alta apropiación conceptual sin institucionalización presupuestaria; la competencia técnica consolidada (93%) coexiste con una capacidad financiera vulnerable (5%).**
- **Continuidad de las prácticas empresariales que operan por mecanismos de apropiación cultural más que por monitoreo externo.**
- **Ausencia de una estrategia de salida con un financiamiento sostenible; la capacidad instalada (\$301,091) permite unos costos mínimos pero con una fragilidad por la concentración de conocimiento.**
- **Oportunidades de expansión identificadas con una brecha entre el potencial y el logro; la sostenibilidad está condicionada a factores políticos, institucionales y financieros no satisfechos.**

Evidencia Clave

- **Índice de Capacidad Institucional:** El ICI global fue del 57%, como producto de: la competencia técnica en 93% (11 formadores certificados, materiales por \$122,058, 70 visitas técnicas), la autonomía administrativa en 54% (integración en el portafolio del SENAI, Centro de Excelencia, 26 reuniones del Comité Ejecutivo), y la capacidad financiera en 5% (sin asignación presupuestaria autónoma). Paradoja: "SENAI no dispone de recursos propios para aportar" pese a la integración operativa completa (fuente: Anexo 12; Análisis Cualitativo).
- **Institucionalización por actor:** SENAI São Paulo: 100% de incorporación formal en el portafolio (complementaria, no independiente), Centro de Excelencia, 9 consultores activos. Fragmentación: "El SENAI es muy compartimentado... difícil que el SENAI nacional sea movilizad". ABIT/ABVTEX: movilización de 100+ empresas, sinergias con el Sello Oro, liderazgo en el Comité Ejecutivo. Limitación: "la participación del minorista podría ser mayor" (fuente: Informes de Progreso 2023-2024; Análisis Cualitativo).

- **Continuidad empresarial:** El 82% de las empresas mantienen las mejoras organizacionales post-proyecto; el 100% continúan con la implementación del 5S; el 67% sostienen la comunicación diaria mejorada; el 74% mantienen las medidas de prevención del acoso; la productividad +17% se reportó estable. Mecanismo: la apropiación cultural ("los cambios vienen y quedan... no podemos volver atrás"; las reuniones continuaron sin supervisión externa). Divergencia: los formadores se mostraron preocupados por la ausencia de seguimiento vs. las empresas que reportaron irreversibilidad (fuente: Encuesta TEWA225; Análisis Cualitativo).
- **Barreras y facilitadores:** Barreras: los recursos limitados (los costos sin subsidio resultan prohibitivos), las resistencias culturales ("siempre fue así"), el timing inadecuado (temporada alta), y la falta de estructura post-proyecto (la red no está institucionalizada, no hay una plataforma digital). Facilitadores: los cambios culturales permanentes, los resultados económicos observados (+19% de productividad, -58% de desperdicios), y el efecto red informal entre las empresas. Costo de oportunidad: "la empresa que tiene diez funcionarios... va a tener una quiebra de 10% en la productividad" durante la capacitación (fuente: Análisis Cuantitativo; Análisis Cualitativo).
- **Mecanismos de financiamiento:** Se detectó ausencia de una estrategia de salida documentada. Brasil Más Productivo garantiza \$45,000 anuales y 55 empresas. Modelo teórico propuesto por la evaluación: 27 empresas que pagarían \$600 = \$16,200 (autofinanciamiento mínimo). Realidad: "no conseguiremos atender 1,000 empresas sin subsidios... mínimo 70% de la consultoría subsidiada" (SENAI). La capacidad instalada de \$301,091 (\$122,058 en materiales + \$179,033 en capacidades humanas) permite operar con \$16,000 anuales (2% de la inversión original), pero sin flujos presupuestarios regulares establecidos (fuente: Informes de Progreso 2024; Análisis Cuantitativo).
- **ROI y retorno social:** El ROI social fue de 2.2x al incluir las externalidades (\$1,462,544 de beneficios + \$607,653 de externalidades / \$922,194 de inversión). El ROI directo fue de 1.5x sin las externalidades. Divergencia: los implementadores reportan márgenes empresariales de 20-30%; los consultores externos cuestionan la magnitud a corto plazo ("en mediano plazo podrías ver ganancias... en corto plazo, 20% es mucho"). Temporalidad: los beneficios fueron proyectados a 5 años con una tasa de descuento del 5% (fuente: Anexos 8, 10, 11; Análisis Cualitativo).
- **Replicabilidad y escalamiento:** Oportunidades sectoriales: el sector metalúrgico (15,000+ PyMEs), el sector alimenticio (20,000+ empresas), el sector automotriz (5,000 proveedores PyMEs), y el sector de maderas/carpinterías. Oportunidades regionales: el Nordeste (polos textiles), el Centro-Oeste (agroindustria), Santa Catarina (40% de las 3,500 empresas monitoreadas), y Rio Grande do Sul (calzados). Meta del SENAI: 1,000 empresas en 2 años (ratio de 1:10). Expansión autónoma inicial: de 13-15 a 50+ empresas "por cuenta propia". Brecha: 11 consultores certificados vs. los 1,000 necesarios; "imagina entrenar a todos, no solo entrenar sino hacer que crean en la metodología". No se logró la nacionalización: "no conseguimos aún nacionalizar la experiencia" (fuente: Análisis Cuantitativo; Análisis Cualitativo).

Análisis de Riesgos

- En la dimensión financiera, la dependencia de los subsidios externos entre el 70% y el 100% para la viabilidad operativa, combinada con la percepción de los costos administrativos de la OIT como prohibitivos y con el costo de oportunidad que enfrentan las PyMEs al liberar a los trabajadores para la capacitación, configuran un riesgo de alta probabilidad y alto impacto que amenaza la continuidad del modelo.
- La dimensión institucional presenta un riesgo medio-alto derivado de la fragmentación estadual del SENAI ("muy compartimentado... difícil que el SENAI nacional sea movilizado"), de la concentración geográfica en São Paulo sin expansión a otras regiones, y de la ausencia de un compromiso presupuestario autónomo pese a la integración operativa

- En lo operativo, la probabilidad alta de pérdida de los consultores certificados por la rotación laboral ("van buscando otras actividades y perdemos ese conocimiento") y la brecha entre los 11 formadores disponibles versus los 1,000 necesarios para el escalamiento representan restricciones estructurales de alto impacto.
- Los riesgos técnicos de obsolescencia de los materiales y de desactualización metodológica sin mecanismos de renovación presentan una probabilidad y un impacto moderados. Finalmente, la dimensión política introduce una incertidumbre media-alta asociada a la continuidad de Brasil Más Productivo y a la estabilidad del marco de Nova Indústria Brasil, los cuales son factores externos que condicionan la viabilidad del escalamiento nacional.

Capacidades Instaladas

- El proyecto contribuye a lograr una capacidad instalada cuantificable de \$301,091, distribuida en activos humanos y materiales. Los 11 formadores certificados (2 SCORE Experts y 9 SCORE Trainers), quienes representan el 500% sobre la meta inicial de 2, constituyen el activo más valioso pero también el más frágil: se encuentran activos pero sin un flujo de renovación establecido, y enfrentan el riesgo de erosión por la rotación laboral hacia otras actividades.
- Los materiales didácticos, valorados en \$122,058, completamente adaptados al portugués brasileño y al contexto del sector textil, son 100% reutilizables y permiten capacitar a nuevas cohortes sin inversión adicional, aunque requerirán una actualización periódica para mantener su vigencia.
- El Centro de Excelencia, establecido en la Escuela Francisco Matarazzo, opera efectivamente en São Paulo pero carece de réplicas en otras regiones, lo que limita el alcance geográfico. La integración con Brasil Más Productivo (55 empresas adicionales, \$45,000 anuales garantizados) permanece en la fase piloto con un potencial de consolidación condicionado a las decisiones políticas.
- La red informal de 14 PyMEs, las cuales intercambian experiencias horizontalmente, se mantiene activa pero no institucionalizada, y corre el riesgo de disolución sin una estructura formal de apoyo.
- La brecha más crítica reside en la capacidad formadora: los 11 consultores certificados representan apenas el 5% de los aproximadamente 200 necesarios para lograr una cobertura sectorial significativa, lo que constituye una restricción del 95% en la capacidad de expansión del modelo.

Factores Condicionantes

- **Políticos:** La articulación con Nova Indústria Brasil; la continuidad de Brasil Más Productivo; la voluntad política para integrar SCORE en las estrategias nacionales; y la estabilidad del marco de la política industrial.
- **Institucionales:** La superación de la fragmentación estadual del SENAI; el compromiso presupuestario autónomo ("SENAI no dispone de recursos propios"); la formalización de la alianza con SEBRAE para las micro/pequeñas empresas; y el escalamiento de São Paulo al nivel nacional.
- **Financieros:** El diseño de un modelo de cofinanciamiento viable; el subsidio gubernamental para el costo de oportunidad de las PyMEs; la reducción de los costos administrativos de la OIT; y el acceso a los fondos públicos estructurales.

Limitaciones y Cautelas

- El ICI (57%) es una construcción evaluativa con ponderaciones asignadas, y no es un indicador estandarizado. El ROI social de 2.2x incluye la valoración de las externalidades con supuestos proyectivos no verificables. La continuidad reportada por las empresas (82%) proviene del auto-reporte retrospectivo sin una verificación externa independiente. Existe una divergencia no resuelta entre la percepción de los formadores (quienes señalan la necesidad de un seguimiento continuo) y la de las empresas (las cuales

reportan una apropiación autónoma e irreversible). La evaluación se limitó a los 12 meses post-intervención; una verificación a los 24-48 meses es necesaria para confirmar la permanencia de las transformaciones culturales.

Temas Transversales

- **Dilema central:** La alta apropiación conceptual y cultural coexiste con la ausencia de una institucionalización presupuestaria. Estado: "apropiación conceptual sin institucionalización operativa" — los principios fueron absorbidos pero sin presupuestos regulares ni financiamiento sostenible.
- **Sostenibilidad multinivel:** A nivel micro-empresarial, la sostenibilidad opera por mecanismos culturales de internalización; a nivel meso-institucional, depende de factores contingentes (individuos, ventanas políticas); a nivel macro-sistémico, requiere de condiciones no satisfechas (política industrial, financiamiento estructural).
- **Tensión profundidad-amplitud:** La intensidad del acompañamiento (692 horas, correlación de 0.95), la cual se asoció con la sostenibilidad de las prácticas, es difícilmente replicable a escala sin un subsidio significativo.

Validez y Confiabilidad

- La validez de las conclusiones descansa en la triangulación entre: (a) el ICI, construido con la metodología documentada (Anexo 12), (b) las estimaciones del ROI con los supuestos explicitados (Anexos 8, 10, 11), (c) la Encuesta TEWA225 sobre la continuidad, (d) los testimonios cualitativos convergentes de las empresas sobre la apropiación y de las instituciones sobre las limitaciones financieras, y (e) los Informes de Progreso 2022-2024. Se reconoce la divergencia entre el optimismo empresarial sobre la irreversibilidad y la cautela de los formadores sobre la necesidad de seguimiento, lo que sugiere que la sostenibilidad puede operar por mecanismos diferentes a los previstos en el diseño tradicional de la asistencia técnica.

► Lecciones aprendidas, buenas prácticas y recomendaciones

Lecciones aprendidas (véase anexo 1 para más detalles)

- LA1. Integración productividad-trabajo decente.
- LA2. Legitimación de saberes tácitos.
- LA3. Sostenibilidad por apropiación cultural.
- LA4. Tensión entre Calidad Transformadora y Sostenibilidad Financiera.
- LA5. Transformación relaciones cadena suministro.
- LA6. Adaptación contextual crítica.
- LA7. Brechas de complementariedad estratégica.

Buenas Prácticas Emergentes (véase anexo 2 para más detalles)

- BP1. Módulo DEI contextualizado.
- BP2. Estrategia cadena productiva.
- BP3. Modelo de Co-diseño con Transferencia de Poder Decisional Real al Sector Privado.
- BP4. Modelo de Consultoría Correctiva en Piso de Fábrica con Estratificación por Madurez.
- BP5. EME con Composición Obligatoria Paritaria y Reuniones Diarias Institucionalizadas.
- BP6. Formación de formadores con infraestructura.

Recomendaciones

Criterios de Priorización (tiempo de implementación) de las recomendaciones:

Nivel	Definición	Criterio
CRÍTICA	Bloquea la continuidad del programa.	Urgencia inmediata, sin su resolución no hay sostenibilidad.
ALTA	Impacto significativo en la efectividad.	Afecta los resultados sustantivos, requiere acción en corto plazo.
MEDIA	Mejora incremental.	Optimización, puede implementarse en fases posteriores.

Recomendación 1: Diseñar e implementar un modelo de financiamiento diversificado que reduzca la dependencia de subsidios externos del 70-100% actual a un máximo del 40%, mediante la articulación de múltiples fuentes de financiamiento.

La evaluación documenta una convergencia absoluta entre todos los actores sobre la insostenibilidad financiera del modelo actual. El costo de \$65,871 por empresa es reconocido unánimemente como "elevado" y "desafiante" sin un subsidio considerable. El SENAI declaró explícitamente: "no conseguiremos atender 1,000 empresas sin subsidios del 70-100%". Existe una "brecha importante en la estrategia de salida con desafíos de escalamiento" (Conclusión 11). La distribución presupuestaria con el 45% en supervisión/gestión genera una alta calidad pero un costo prohibitivo. El Índice de Capacidad Financiera es de apenas el 5% pese a una competencia técnica del 93%.

Atributo	Especificación
Prioridad (tiempo de implementación)	CRÍTICA
Responsable principal	Oficina País OIT Brasilia
Horizonte	Inicio: 6 meses / Implementación: 24-30 meses
Factibilidad	Recursos: ● Alto / Complejidad: ● Alta

Actores de apoyo: MPT (compromiso de presupuesto público), SENAI Nacional (inversión institucional), ABIT/ABVTEX (movilización sectorial).

Recomendación 2: Arquitectura Híbrida para Escalabilidad.

Desarrollar modalidades diferenciadas de intervención que combinen los componentes presenciales intensivos con los elementos digitales/grupales, lo que permitiría alcanzar una mayor cobertura sectorial sin comprometer la efectividad transformadora verificada. El programa alcanzó a menos del 1% del universo de 30,000 PyMEs textiles brasileñas pese a los resultados excepcionales a nivel micro-empresarial (230% de sobre-cumplimiento en empresas, 827% en trabajadores). La correlación de 0.95 entre la intensidad del acompañamiento (692 horas) y los resultados confirma que la profundidad genera transformación, pero el modelo actual es financieramente irreplicable a escala. Existe una "convergencia micro-empresarial notable con una divergencia sectorial importante" (Conclusión 1). Se observa una tensión fundamental entre la efectividad del modelo intensivo y la viabilidad del escalamiento masivo. La brecha del 99% entre los consultores disponibles (11) y los necesarios (1,000+) constituye una restricción estructural.

Atributo	Especificación
Prioridad (tiempo de implementación)	CRÍTICA
Responsable principal	SCORE OIT
Horizonte	Inicio: 6 meses / Implementación: 18-24 meses
Factibilidad	Recursos: ● Medio / Complejidad: ● Media

Actores de apoyo: SENAI (desarrollo de contenidos digitales), ENTERPRISES OIT (validación metodológica).

Recomendación 3: Consolidación Módulo DEI y Desarrollo Componente Ambiental.

Sistematizar y difundir el módulo DEI como referencia de SCORE, mientras se desarrolla un componente ambiental robusto que aborde la brecha identificada en la sostenibilidad ambiental. El módulo DEI constituyó la primera implementación en la historia de SCORE, al lograr el 82.7% de participación femenina (258% sobre la meta) y el 74% de las empresas con políticas anti-discriminación. Sin embargo, la sostenibilidad ambiental alcanzó solo el 73% de integración versus el 92% en género, al ser reconocida unánimemente como "componente ausente o abordado solo indirectamente". La "inclusión operativa destacada sin una transformación estructural del poder" (Conclusión 5) valida el éxito del módulo DEI, pero señala las brechas persistentes. La dimensión ambiental representa "la única divergencia significativa en un panorama de alineación casi perfecta" con los marcos de la OIT y los ODS.

Atributo	Especificación
Prioridad (tiempo de implementación)	ALTA
Responsable principal	SCORE OIT
Horizonte	Inicio: 3 meses (DEI) / 12 meses (ambiental)
Factibilidad	Recursos: ● Medio / Complejidad: ● Media

Actores de apoyo: Proyecto PRIDE OIT (asistencia técnica DEI), Green Jobs Programme (diseño del módulo ambiental), SENAI (contenidos técnicos).

Recomendación 4: Aceleración de Integración con Brasil Mais Produtivo.

Formalizar y expandir la integración con el programa federal Brasil Mais Produtivo, al institucionalizar a SCORE como un componente metodológico permanente de la política industrial nacional. La integración piloto en 2024 generó un efecto multiplicador del 392% con 55 empresas adicionales confirmadas, lo que validó el potencial estratégico de la articulación con las políticas públicas. Sin embargo, esta articulación ocurrió tres años después del inicio de SCORE, lo que representó una oportunidad de coordinación temprana perdida. El programa operó como un mecanismo compensatorio ante la ausencia de una política industrial sectorial, pero la integración tardía con Brasil Mais Produtivo demuestra que existe una demanda institucional y un potencial de escalamiento cuando hay una articulación gubernamental.

Atributo	Especificación
Prioridad (tiempo de implementación)	CRÍTICA
Responsable principal	Oficina País OIT Brasilia
Horizonte	Inicio: 3 meses / Formalización: 12 meses
Factibilidad	Recursos: ● Bajo / Complejidad: ● Media

Actores de apoyo: MDIC (incorporación en la política pública), SENAI Nacional (implementación técnica), SCORE (validación de estándares).

Recomendación 5: Programa de Mentorías Inter-Empresariales.

Establecer un programa de mentoría donde las empresas medianas con una apropiación exitosa transfieran el conocimiento práctico a las empresas pequeñas, al capitalizar la diferenciación de los resultados por la madurez organizacional. Las "transformaciones operacionales destacadas con apropiación cultural" (Conclusión 4) evidencian que el 82% de las empresas mantienen las mejoras organizacionales, lo que creó un pool de "empresas campeonas" con la capacidad de transferir el conocimiento. La lección aprendida sobre la "transformación de las relaciones en la cadena de suministro" valida que el contacto cooperativo estructurado reduce las asimetrías.

Atributo	Especificación
Prioridad (tiempo de implementación)	MEDIA
Responsable principal	ABIT/ABVTEX
Horizonte	Inicio: 6 meses / Implementación: 24-30 meses
Factibilidad	Recursos: ● Bajo / Complejidad: ● Baja

Actores de apoyo: Equipo SCORE Brasil (diseño del programa), SENAI (facilitación técnica y plataforma).

Recomendación 6: Institucionalización de Redes Colaborativas.

Formalizar la Red Colaborativa de PyMEs Textiles SCORE, al transformar la estructura informal actual en una red institucionalizada con una gobernanza propia y unos mecanismos de continuidad. La evaluación documentó una cooperación horizontal espontánea entre competidores ("hicieron visitas entre ellos sin que los estimuláramos") y el reconocimiento explícito de que la red "existe pero no está institucionalizada", lo que implica que corre el riesgo de disolverse sin una estructura formal. El "efecto multiplicador con dilución progresiva" (Conclusión 9) señala que el alcance cuantitativo (169 PyMEs) coexiste con una variación significativa en la profundidad de la adopción. La red informal representa un activo valioso pero frágil que requiere una institucionalización para garantizar la sostenibilidad relacional.

Atributo	Especificación
Prioridad (tiempo de implementación)	ALTA
Responsable principal	ABIT
Horizonte	Inicio: 3 meses / Institucionalización: 18 meses
Factibilidad	Recursos: ● Bajo / Complejidad: ● Baja

Actores de apoyo: ABVTEX (co-convocatoria), SENAI (plataforma digital), Equipo SCORE Brasil (facilitación inicial).

Recomendación 7: Sistema de Gestión Ágil Institucionalizado.

Transformar la capacidad de respuesta adaptativa demostrada en el caso brasileño en unos procesos institucionales replicables, mediante unos protocolos documentados y unos mecanismos de aprendizaje sistematizado. El programa abordó sistemáticamente los desafíos en las 4 fases de implementación con una "agilidad gerencial excepcional", pero las soluciones dependieron críticamente de "factores contingentes" (tales como el compromiso personal del coordinador, la autonomía local, y el capital social sectorial) más que de unos procesos institucionales robustos. La conclusión de respaldo es la "efectividad adaptativa dependiente de factores contingentes" (Conclusión 7). Las soluciones implementadas fueron exitosas, pero su efectividad dependió de manera importante de factores no replicables institucionalmente: "cuando hubo rotación, el coordinador tuvo que cubrir esas lagunas".

Atributo	Especificación
Prioridad (tiempo de implementación)	ALTA
Responsable principal	SCORE OIT
Horizonte	Inicio: 6 meses / Implementación: 18 meses
Factibilidad	Recursos: ● Bajo / Complejidad: ● Media

Actores de apoyo: Equipo SCORE Brasil (sistematización de la experiencia), SENAI-ABIT/ABVTEX (validación de las soluciones).

Recomendación 8: Marco de Apropiación Cultural como Indicador de Sostenibilidad.

Desarrollar un marco conceptual y operativo que incorpore la "apropiación cultural" como un indicador complementario de la sostenibilidad, al diferenciarlo de los enfoques tradicionales de supervisión externa. La sostenibilidad operacional verificada (el 100% de las empresas mantienen las mejoras, el 82% reportan irreversibilidad) operó mediante una apropiación cultural orgánica sin dependencia del monitoreo externo. Las empresas desarrollaron "sistemas propios de automonitoreo" y expresaron la convicción de que "no podemos volver atrás". La conclusión de respaldo es: la "transformación cultural estructural con sostenibilidad orgánica" (Conclusión 8). El programa demostró empíricamente que la sostenibilidad puede operar "por mecanismos diferentes a los previstos en el diseño tradicional de la asistencia técnica", mediante la internalización de los valores más que mediante la supervisión continua.

Atributo	Especificación
Prioridad (tiempo de implementación)	MEDIA
Responsable principal	Unidad regional de Evaluación OIT
Horizonte	Inicio: 6 meses / Desarrollo: 24 meses
Factibilidad	Recursos: ● Bajo / Complejidad: ● Media

Actores de apoyo: Departamento de Investigación de la OIT (sistematización teórica), instituciones académicas brasileñas (validación científica).

► **Anexos:****Anexo 1: Plantilla de Lecciones Aprendidas****PROJETO SCORE – MELHORIA DA PRODUTIVIDADE E DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS.****Proyecto CD/CÓDIGO: BRA/20/51/BRA****Nombre del evaluador: William Prieto**Fecha: 22 October 2025

La siguiente lección aprendida ha sido identificada en el proceso de evaluación. En el informe de evaluación completo se puede incluir un texto más explicativo de la lección.

ELEMENTO DE LA LECCIÓN APRENDIDA	Integración Genuina Productividad-Trabajo Decente como Complementarios Mutuamente Reforzantes: Integración genuina de eficiencia operativa con participación y trabajo decente como objetivos complementarios mutuamente reforzantes, no contradictorios.
Breve descripción de la lección aprendida (relación con una acción o tarea específica)	Mecanismo causal: El abordaje <i>simultáneo</i> (no secuencial) de eficiencia operativa y trabajo decente genera complementariedad genuina porque el empoderamiento de trabajadores para proponer mejoras ergonómicas/operativas activa conocimiento tácito que la gerencia no visualiza, produciendo tanto ganancias de productividad (+19% medianas, +15% pequeñas) como mejoras en bienestar laboral (94.2% formalización, 72.2% condiciones adecuadas). La convergencia entre indicadores cuantitativos duales y mecanismos cualitativos específicos valida que mejoras operativas concretas (reducción tiempos, optimización flujos) liberan energía física y psicológica que transforma calidad del empleo integralmente.
Contexto y cualquier precondition relacionada	Condiciones contextuales: Sector textil brasileño con falsa dicotomía histórica entre productividad y trabajo decente percibidos como contradictorios; PyMEs con márgenes reducidos (2-3%) donde propietarios consideraban que dar voz a trabajadores debilitaba control gerencial. Condiciones institucionales: Respaldo legitimador de OIT y SENAI; certificaciones ABVTEX preexistentes que garantizaban cumplimiento normativo básico; estructura tripartita funcional. Condiciones operativas: Consultores con formación dual (técnica + facilitación social); materiales metodológicos que integran ambas dimensiones en cada módulo; diagnóstico RMA identificando simultáneamente ineficiencias operativas y déficits de trabajo decente; 692 horas de acompañamiento intensivo.
Usuarios / Beneficiarios a los que se dirige	Empleadores que perciben trabajo decente como costo no como inversión productiva, sindicatos que desconfían de programas de productividad por temor a intensificación laboral sin mejora de condiciones, diseñadores de políticas públicas que buscan competitividad empresarial con inclusión social, oficinas OIT que implementan mandato de trabajo decente enfrentando resistencia empresarial por percepción de contradicción con eficiencia, evaluadores que necesitan evidencia de que es posible lograr objetivos duales simultáneamente.
Desafíos / lecciones negativas - Factores causales	Mecanismo de falla: Intentos de agregar trabajo decente a programas puramente técnicos (o viceversa) generan yuxtaposición porque cada dimensión se aborda con lógicas separadas que no activan la sinergia del conocimiento participativo. Materialización de beneficios financieros es gradual (requiere ciclos completos), generando divergencia temporal entre mejoras operativas inmediatas y escepticismo por resultados financieros diferidos. Empoderamiento requiere transformación cultural previa de estructuras verticales autoritarias que no ocurre espontáneamente. Formalización excepcional (94.2%) refleja sesgo de selección hacia empresas ya formales.

Logros / Aspectos positivos - Factores causales	Mecanismo de éxito: La simultaneidad funciona porque: (1) cada intervención técnica se diseña/facilita participativamente, activando propuestas de trabajadores; (2) las mejoras ergonómicas propuestas transforman SST de imposición externa a práctica participativa; (3) los paneles visuales bidireccionales crean espacios sistemáticos de diálogo que integran indicadores de eficiencia con voz de trabajadores; (4) reducciones dramáticas documentadas (tiempos búsqueda 60min→5min, ahorros 80% compras innecesarias) proporcionan evidencia tangible de vinculación causal. Testimonios emocionalmente cargados validan transformación holística.
Aspectos administrativos de la OIT (personal, recursos, diseño, implementación)	Transferibilidad - Condiciones necesarias: Consultores con perfil dual (experiencia sectorial + sensibilidad social); teoría de cambio con indicadores duales en cada nivel; diagnóstico inicial identificando ambas dimensiones. Condiciones facilitadoras: Casos documentados con evidencia cuantitativa de vinculación causal; videos/fotografías/testimonios. Guía de adaptación: Replicable en sectores donde existe percepción de trade-off productividad-condiciones laborales; requiere evitar lógica secuencial "primero productividad, luego trabajo decente"; verificar en visitas técnicas tanto mejoras operativas como transformación de relaciones laborales.

PROJETO SCORE – MELHORIA DA PRODUTIVIDADE E DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS.

Proyecto CD/CÓDIGO: BRA/20/51/BRA

Nombre del evaluador: William Prieto

Fecha: 22 October 2024

La siguiente lección aprendida ha sido identificada en el proceso de evaluación. En el informe de evaluación completo se puede incluir un texto más explicativo de la lección.

ELEMENTO DE LA LECCIÓN APRENDIDA	Legitimación de Saberes Tácitos como Mecanismo Transformador Central. Legitimación institucional de conocimiento tácito existente versus introducción de novedad técnica radical como mecanismo de transformación organizacional sostenible.
Breve descripción de la lección aprendida (relación con una acción o tarea específica)	Mecanismo causal: La legitimación institucional de conocimiento tácito existente genera transformación organizacional sostenible porque reorganiza las estructuras de sentido que organizan la experiencia laboral y empresarial. Cuando actores descubren que lo que ya hacían informalmente tiene nombre, método y respaldo institucional (OIT, SENAI), experimentan una "revelación transformadora" que convierte no-existencia simbólica en existencia legitimada. Esta transformación identitaria profunda —no la novedad técnica de las herramientas— explica la apropiación genuina y la sostenibilidad orgánica de los cambios.
Contexto y cualquier precondition relacionada	Condiciones contextuales: Pymes textiles brasileñas con conocimiento operativo tácito acumulado durante años, pero sin validación institucional formal; arco narrativo universal de Resistencia Fundacional → Revelación Transformadora → Nueva Estructura Existencial atravesado por todas las empresas. Condiciones institucionales: Respaldo de instituciones legitimadoras reconocidas (OIT como organismo internacional, SENAI como referente técnico nacional, asociaciones sectoriales ABIT/ABVTEX); marco conceptual sistematizado con lenguaje compartido accesible. Condiciones operativas: Consultores formados en escucha activa como intervención ontológica (no solo transferencia técnica); compromiso personal de construir

	confianza relacional; tiempo suficiente para reorganización de significados (no solo adopción de herramientas).
Usuarios / Beneficiarios a los que se dirige	Diseñadores de programas de asistencia técnica empresarial que buscan apropiación profunda versus adopción superficial, oficinas OIT que implementan metodologías globales en contextos locales diversos, consultores que trabajan con Pymes donde conocimiento tácito operativo excede capacidad de formalización conceptual, evaluadores que necesitan comprender por qué algunas intervenciones generan transformaciones sostenibles mientras otras fracasan pese a calidad técnica equivalente, académicos que investigan mecanismos de cambio organizacional y apropiación de innovaciones.
Desafíos / lecciones negativas - Factores causales	Mecanismo de falla: Sin respaldo institucional legitimador, las mismas herramientas no generan transformación identitaria porque falta la autoridad simbólica que valida el conocimiento. Escucha como intervención ontológica requiere compromiso personal excepcional difícilmente escalable sin degradar calidad relacional. Revelación transformadora puede generar percepción retrospectiva de que "no aprendieron nada nuevo técnicamente", requiriendo comunicación cuidadosa sobre valor de legitimación vs. innovación. Aproximaciones cuantitativas convencionales no capturan reorganización de estructuras de sentido.
Logros / Aspectos positivos - Factores causales	Mecanismo de éxito: La convergencia absoluta inter-grupos (8 grupos diferentes identificaron el mismo mecanismo sin coordinación) valida que legitimación es estructura invariante genuina, no artefacto interpretativo. El mecanismo funciona porque: (1) sistematización nombra prácticas informales permitiendo reconocimiento; (2) respaldo institucional confiere autoridad simbólica; (3) escucha activa reconoce a quien es escuchado como sujeto con conocimiento valioso; (4) tiempo permite reorganización de significados. Transferencia intergeneracional familiar y extensión existencial evidencian que apropiación fue profunda.
Aspectos administrativos de la OIT (personal, recursos, diseño, implementación)	Transferibilidad - Condiciones necesarias: Institución implementadora con legitimidad reconocida en el contexto; materiales que nombran lo conocido permitiendo reconocimiento; consultores con habilidad de escucha activa. Condiciones facilitadoras: Diagnóstico inicial identificando prácticas tácitas existentes; espacios de narración donde actores son validados. Guía de adaptación: Mecanismo escalable conceptualmente a cualquier sector donde trabajadores/empresarios poseen conocimiento operativo acumulado sin validación formal; iniciar intervención reconociendo conocimiento existente <i>antes</i> de introducir nuevas herramientas; documentar testimonios de revelación transformadora como indicador de que legitimación operó efectivamente.

PROJETO SCORE – MELHORIA DA PRODUTIVIDADE E DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS.

Proyecto CD/CÓDIGO: BRA/20/51/BRA

Nombre del evaluador: William Prieto

Fecha: 22 October 2025

La siguiente lección aprendida ha sido identificada en el proceso de evaluación. En el informe de evaluación completo se puede incluir un texto más explicativo de la lección.

ELEMENTO DE LA LECCIÓN APRENDIDA	Transformación Cultural Profunda por Apropiación Orgánica no por Monitoreo Externo: Sostenibilidad de cambios culturales organizacionales mediante apropiación orgánica interna versus dependencia de supervisión externa formal
Breve descripción de la lección aprendida (relación con una acción o tarea específica)	Mecanismo causal: La sostenibilidad de cambios culturales organizacionales opera por apropiación orgánica interna cuando la intervención alcanza profundidad suficiente (correlación 0.95 con 692 horas de acompañamiento intensivo). El mecanismo funciona porque la intensidad genera transformación identitaria (no solo conductual): los trabajadores internalizan valores y continúan prácticas sin supervisión porque estas se convirtieron en parte de su identidad profesional, no porque cumplan requisitos monitoreados. La transferencia intergeneracional familiar (nietas aplicando 5S en hogares) evidencia que apropiación trascendió el ámbito laboral.
Contexto y cualquier precondition relacionada	Condiciones contextuales: Sector textil brasileño con estructuras históricamente verticales y autoritarias; empresas atravesando arco narrativo de resistencia fundacional seguida de revelación transformadora; casos extremos donde propietarios evitaban saludar a funcionarios. Condiciones institucionales: Alianza SENAI como socio implementador permanente con capacidad de acompañamiento continuo; comité ejecutivo tripartito funcional; certificaciones sectoriales que refuerzan formalización. Condiciones operativas: Intensidad mínima de 692 horas (correlación 0.95 con resultados); 70 visitas técnicas personalizadas; 4 meses adopción inicial + 24-48 meses consolidación cultural; institucionalización de espacios sistemáticos de diálogo (reuniones diarias 10 minutos universales).
Usuarios / Beneficiarios a los que se dirige	Diseñadores de programas de desarrollo empresarial que buscan sostenibilidad de largo plazo sin dependencia de supervisión externa costosa, evaluadores que necesitan comprender mecanismos de apropiación genuina versus cumplimiento superficial, oficinas OIT que implementan intervenciones de trabajo decente con expectativa de permanencia post-programa, organizaciones que invierten en transformaciones culturales organizacionales requiriendo evidencia de que cambios perdurarán sin monitoreo continuo.
Desafíos / lecciones negativas - Factores causales	Mecanismo de falla: Intervenciones de baja intensidad generan adopción mecánica (no identitaria) que requiere monitoreo externo continuo para sostenerse porque los cambios no se internalizaron como valores. Divergencia crítica: confianza empresarial en irreversibilidad vs. preocupación de formadores SENAI por ausencia de seguimiento formal, revelando tensión entre sostenibilidad micro-organizacional lograda y sostenibilidad institucional-sectorial pendiente. Apropiación orgánica plantea desafío de replicabilidad a escala sin inversión proporcional equivalente. Transferencia intergeneracional no fue capturada sistemáticamente como indicador.
Logros / Aspectos positivos - Factores causales	Mecanismo de éxito: La profundidad funciona porque: (1) 692 horas permiten ruptura paradigmática con estructuras verticales mediante casos extremos de transformación; (2) institucionalización de reuniones diarias crea espacios permanentes de diálogo bidireccional; (3) tiempo suficiente (24-48 meses)

	permite consolidación cultural; (4) apropiación identitaria genera autocorrección sin intervención externa. Convergencia cuantitativa (81.7% mejora organizacional) con testimonios cualitativos (trabajadores continuando reuniones sin supervisión gerencial) valida apropiación orgánica. Videos de transferencia intergeneracional familiar evidencian trascendencia.
Aspectos administrativos de la OIT (personal, recursos, diseño, implementación)	Transferibilidad - Condiciones necesarias: Presupuesto suficiente para intensidad mínima de acompañamiento (umbral crítico); socio implementador con capacidad de presencia continua; tiempo de proyecto que permita consolidación cultural (mínimo 24 meses). Condiciones facilitadoras: Seguimientos longitudinales (6, 12, 24 meses) para verificar sostenibilidad; documentación de casos extremos de transformación. Guía de adaptación: Incluir indicadores explícitos de apropiación orgánica (continuidad sin supervisión, transferencia a ámbitos no laborales, autocorrección); diseñar mecanismos de seguimiento ligero post-programa; capturar sistemáticamente transferencia intergeneracional mediante videos como evidencia cualitativa de sostenibilidad.

PROJETO SCORE – MELHORIA DA PRODUTIVIDADE E DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS.

Proyecto CD/CÓDIGO: **BRA/20/51/BRA**

Nombre del evaluador: **William Prieto**

Fecha: 22 October 2025

La siguiente lección aprendida ha sido identificada en el proceso de evaluación. En el informe de evaluación completo se puede incluir un texto más explicativo de la lección.

ELEMENTO DE LA LECCIÓN APRENDIDA	Tensión entre Calidad Transformadora y Sostenibilidad Financiera: Modelo de financiamiento y distribución presupuestaria en programas de asistencia técnica empresarial intensiva
Breve descripción de la lección aprendida (relación con una acción o tarea específica)	Mecanismo causal: El modelo de alta intensidad (US\$65,871/empresa, 692 horas, 70 visitas) genera calidad transformadora excepcional (100% empresas con mejoras sostenibles, ROI 1.5x) porque la concentración de recursos en acompañamiento personalizado permite profundidad suficiente para apropiación cultural. Sin embargo, la estructura de costos (44.9% supervisión OIT vs. 30.4% implementación directa) crea dependencia subsidiaria total que impide escalabilidad autofinanciable. La tensión es estructural: el mismo modelo que explica el éxito transformador limita la viabilidad económica del escalamiento.
Contexto y cualquier precondition relacionada	Condiciones contextuales: Programa financiado por donante externo sin requisito de autofinanciamiento; empresas textiles con márgenes reducidos iniciales (2-3%) sin capacidad de pago de honorarios completos; ROI gradual que no genera flujo de caja inmediato para auto-financiamiento. Condiciones institucionales: Estructura de costos OIT con supervisión internacional/regional costosa; ausencia de mecanismos de co-financiamiento empresarial; modelo piloto diseñado para demostración de impacto no para sostenibilidad financiera. Condiciones operativas: Costo total US\$922,194 ejecutados con cero sobrecostos; consultores especializados costosos; modelo de profundidad (14 empresas intensivas) vs. dispersión superficial.
Usuarios / Beneficiarios a los que se dirige	Directores de programas OIT que diseñan estrategias de financiamiento y sostenibilidad, agencias de cooperación que evalúan escalabilidad post-financiamiento, autoridades nacionales que consideran internalizar programas piloto exitosos, asociaciones empresariales que evalúan viabilidad de replicar sin subsidio externo,

	economistas que analizan modelos de negocio de asistencia técnica empresarial.
Desafíos / lecciones negativas - Factores causales	Mecanismo de falla: El modelo intensivo no escala porque: (1) 44.9% en supervisión OIT crea costo fijo institucional alto; (2) ROI 1.5x con mejoras graduales no genera flujo de caja suficiente para autofinanciamiento a corto plazo; (3) empresas valoran "bajo costo operativo" desde perspectiva de beneficiario subsidiado, no de costos reales. Consultores externos cuestionan magnitud de mejoras reportadas (20% corto plazo) sugiriendo cautela metodológica. Dependencia subsidiaria total impide sostenibilidad sin transformación radical del modelo de financiamiento.
Logros / Aspectos positivos - Factores causales	Mecanismo de éxito: La calidad transformadora se logra porque: (1) concentración de recursos en implementación intensiva personalizada; (2) acompañamiento continuo construye confianza relacional; (3) consultores especializados con conocimiento sectorial profundo. Disciplina financiera excepcional (cero sobrecostos en 3 años). ROI 1.5x calculado metodológicamente (US\$1,462,544 beneficios proyectados 5 años). Empresas reportan mejoras tangibles en márgenes (de 2-3% a 20-30%). Modelo de profundidad superior a dispersión superficial para transformación real.
Aspectos administrativos de la OIT (personal, recursos, diseño, implementación)	Transferibilidad - Condiciones necesarias: Decisión estratégica explícita en diseño entre calidad transformadora (modelo intensivo) y escalabilidad masiva (modelo ligero); análisis de viabilidad financiera post-subsidio con escenarios alternativos. Condiciones facilitadoras: Experimentación con modelos diversos (subsidio completo, co-pago, pago diferido post-resultados); mayor delegación a oficinas nacionales/socios locales. Guía de adaptación: Tres escenarios a evaluar: (1) continuidad con subsidio permanente, (2) transferencia completa a socios nacionales con modelo ajustado, (3) modelo mixto con co-financiamiento gradual creciente. Revisar estructura de costos OIT para sostenibilidad.

PROJETO SCORE – MELHORIA DA PRODUTIVIDADE E DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS.

Proyecto CD/CÓDIGO: **BRA/20/51/BRA**

Nombre del evaluador: **William Prieto**

Fecha: 22 October 2025

La siguiente lección aprendida ha sido identificada en el proceso de evaluación. En el informe de evaluación completo se puede incluir un texto más explicativo de la lección.

ELEMENTO DE LA LECCIÓN APRENDIDA	Integración en Aula de Cadena de Suministro Transforma Relaciones Comerciales Asimétricas: La integración en aula conjunta de empresas con relaciones comerciales asimétricas (empresas contratantes medianas y empresas contratadas pequeñas) genera transformación paradigmática de relaciones de cadena de suministro, reduciendo asimetrías de información mediante contacto cooperativo, transparencia sobre fijación de precios, y colaboración sectorial emergente sin precedentes
---	--

Breve descripción de la lección aprendida (relación con una acción o tarea específica)	Mecanismo causal: La participación conjunta en aula de empresas con relaciones comerciales asimétricas (medianas contratantes + pequeñas subcontratadas) genera transformación de relaciones porque el contacto cooperativo estructurado reduce asimetrías de información mediante: (1) desarrollo de sensibilidad hacia dificultades mutuas, (2) transparencia inédita sobre fijación de precios, (3) aprendizaje compartido que equipara posiciones. La estrategia de cadena (5 anclas + 10 subcontratadas) amplificó impacto de 14 empresas directas hacia >100 en cadena de valor mediante efecto cascada donde anclas elevan estándares exigidos a subcontratadas.
Contexto y cualquier precondition relacionada	Condiciones contextuales: Sector textil brasileño con relaciones comerciales tradicionalmente asimétricas y competitivas; asimetrías de información críticas sobre costos, tiempos y precios generando tensiones; cultura sectorial de baja cooperación horizontal; alta fragmentación (30,000 Pymes). Condiciones institucionales: Primera vez que empresas medianas y pequeñas con relaciones comerciales compartieron espacio de aprendizaje estructurado; estrategia diseñada deliberadamente con selección de empresas con relaciones comerciales reales; asociaciones sectoriales (ABIT/ABVTEX) facilitando convocatoria. Condiciones operativas: 4.5 meses de convivencia intensiva; equipos EME multinivel participando en capacitaciones conjuntas; facilitación estableciendo reglas claras de confidencialidad; secuencia pedagógica de temas neutros antes de sensibles; múltiples puntos de contacto para construir confianza gradualmente.
Usuarios / Beneficiarios a los que se dirige	Primarios: 13 empresas participantes que experimentaron transformación de relaciones de conflictivas/asimétricas a cooperativas/transparentes. Aproximadamente 100 trabajadores en equipos EME participando directamente en capacitaciones con pares de otras empresas de la cadena. Secundarios: Más de 100 empresas subcontratadas influenciadas indirectamente mediante efecto cascada: empresas ancla mejoraron 19% productividad e incentivaron cambios en subcontratadas (15% mejora), documentando mecanismo de difusión vertical. Terciarios: Sector textil brasileño que elevó estándares de cooperación mediante efecto demostración de red de 14 PyMEs continuando intercambio post-proyecto.
Desafíos / lecciones negativas - Factores causales	Mecanismo de falla: La cooperación puede fallar cuando: (1) no existe identificación cuidadosa de empresas con relaciones comerciales reales; (2) competencia intensa o conocimiento propietario protegido impide apertura; (3) transparencia sobre precios deriva en negociación más agresiva o prácticas anti-competitivas. Red colaborativa existe, pero no está institucionalizada, corriendo riesgo de disolverse. SCORE enfocado en intervención individual con menor énfasis en articulación interempresarial. Sesgo de selección: empresas participantes pueden ser autoselección de más cooperativas. Dependencia de liderazgos particulares.
Logros / Aspectos positivos - Factores causales	Mecanismo de éxito: La transformación funciona porque: (1) contacto cooperativo prolongado (4.5 meses) construye confianza gradual; (2) temas neutros preceden temas sensibles siguiendo secuencia pedagógica; (3) reglas de confidencialidad crean espacio seguro; (4) equipos EME multinivel permiten interacción más allá de propietarios. 64% empresas reportaron relaciones más armoniosas. Caso emblemático Empresa Ancla abriendo puertas a competidores rompiendo paradigma. Efecto multiplicador cuantificado: estrategia 5+10 multiplicó impacto por factor >7x. Red de 14 Pymes continúa intercambio post-proyecto en 2024.
Aspectos administrativos de la OIT (personal, recursos, diseño, implementación)	Transferibilidad - Condiciones necesarias: Identificación de empresas con relaciones comerciales reales existentes; facilitación de dinámicas grupales con asimetrías de poder; reglas claras de confidencialidad; tiempo suficiente para construcción de confianza (mínimo 4 meses). Condiciones facilitadoras: Secuencia pedagógica prudente; eventos de intercambio post-proyecto; formalización de red en asociación. Guía de adaptación: Transferible a sectores

con relaciones asimétricas y fragmentación; requiere incorporar componente explícito de desarrollo de cadenas sostenibles en PRODOC; incluir indicadores sobre calidad de articulación inter-empresarial; institucionalizar red mediante alianzas con instituciones sectoriales para continuidad.

PROJETO SCORE – MELHORIA DA PRODUTIVIDADE E DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS.

Proyecto CD/CÓDIGO: **BRA/20/51/BRA**

Nombre del evaluador: **William Prieto**

Fecha: *22 October 2025*

La siguiente lección aprendida ha sido identificada en el proceso de evaluación. En el informe de evaluación completo se puede incluir un texto más explicativo de la lección.

ELEMENTO DE LA LECCIÓN APRENDIDA	Adaptación Contextual Sustancial de Metodologías: Necesidad crítica de adaptar metodologías estandarizadas al contexto local específico para lograr pertinencia y efectividad
Breve descripción de la lección aprendida (relación con una acción o tarea específica)	Mecanismo causal: La adaptación contextual sustancial de metodologías estandarizadas eleva pertinencia y efectividad porque: (1) modernización visual genera identificación sectorial inmediata; (2) traducción contextualizada captura matices culturales; (3) módulos específicos (DEI 40 horas) abordan brechas locales críticas (82.7% fuerza laboral femenina, brecha salarial -20.7%); (4) consultoría personalizada (560 horas) ajusta aplicación a realidades específicas. Las 6 adaptaciones mayores elevaron pertinencia contextual de base metodológica estándar a 92%, causando directamente 95% de efectividad lograda y sobrecumplimiento del 230% en metas.
Contexto y cualquier precondition relacionada	Condiciones contextuales: Sector textil brasileño con 82.7% fuerza laboral femenina, brecha salarial -20.7%, 39% informalidad sectorial, ausencia de política industrial nacional; materiales estándar SCORE percibidos como desactualizados y no representativos de realidad brasileña. Condiciones institucionales: Equipo local OIT Brasil con conocimiento profundo del contexto sectorial; alianza estratégica con SENAI permitiendo adaptaciones sostenibles; asociaciones sectoriales (ABIT/ABVTEX) validando pertinencia; negociación continua con OIT Ginebra sobre flexibilidad metodológica. Condiciones operativas: Recursos adicionales para desarrollo de módulo DEI, diseño gráfico, traducción especializada; 4.5 meses de intervención intensiva por empresa; inmersión en plantas para identificar necesidades de adaptación; timing flexible según ciclos productivos.
Usuarios / Beneficiarios a los que se dirige	Primarios: 69 Pymes textiles brasileñas, 1,240 trabajadores. Secundarios: SENAI (9 consultores certificados), ABIT, ABVTEX, sector textil. Futuros: 55 empresas confirmadas para Brasil Más Productivo 2024.
Desafíos / lecciones negativas - Factores causales	Mecanismo de falla: Sin adaptación contextual, metodologías generan baja pertinencia porque: (1) materiales genéricos no reflejan realidad sectorial local; (2) traducción literal pierde matices culturales; (3) ausencia de módulos específicos ignora brechas críticas locales. Resistencia institucional de OIT Ginebra a modificaciones creó tensiones entre fidelidad con el estándar y pertinencia local. Proceso de adaptación requirió tiempo y recursos adicionales no previstos. Falta de componente ambiental robusto (73% vs. 92% género) por restricciones presupuestarias. Negociación continua retrasó implementación inicial.

Logros / Aspectos positivos - Factores causales	Mecanismo de éxito: La adaptación funciona porque: (1) equipo local identificó brechas mediante inmersión sectorial; (2) 6 adaptaciones específicas abordaron cada brecha (visual, lingüística, DEI, consultoría, cadena, timing); (3) negociación persistente con Ginebra logró flexibilidad sin perder rigor metodológico. Indicador de pertinencia 92% directamente atribuible a adaptaciones. Sobrecumplimiento 230% (69 empresas vs. 30 proyectadas). Módulo DEI primera innovación de este tipo en historia global SCORE, considerado para replicación internacional. Apropiación institucional por SENAI incorporando contenidos DEI.
Aspectos administrativos de la OIT (personal, recursos, diseño, implementación)	Transferibilidad - Condiciones necesarias: Equipo local con conocimiento profundo del contexto sectorial; presupuesto para adaptación (no solo traducción); flexibilidad institucional para modificar metodología global; inmersión en campo antes de implementación. Condiciones facilitadoras: Alianza con socio implementador nacional; documentación de adaptaciones para otras oficinas; validación por asociaciones sectoriales. Guía de adaptación: Incluir desde diseño diagnóstico de brechas contextuales; presupuestar adaptación como componente explícito no residual; establecer mecanismo de aprobación de adaptaciones con sede global; documentar innovaciones locales para potencial replicación internacional. PRODOC debe prever necesidad de adaptación contextual, no subestimarla.

PROJETO SCORE – MELHORIA DA PRODUTIVIDADE E DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS.

Proyecto CD/CÓDIGO: **BRA/20/51/BRA**

Nombre del evaluador: **William Prieto**

Fecha: 22 October 2025

La siguiente lección aprendida ha sido identificada en el proceso de evaluación. En el informe de evaluación completo se puede incluir un texto más explicativo de la lección.

ELEMENTO DE LA LECCIÓN APRENDIDA	Brechas Críticas de Complementariedad con Actores Estratégicos: La ausencia de articulación estratégica con actores complementarios clave (SEBRAE, universidades, BNDES, programas transformación digital) representa oportunidades perdidas críticas que limitaron potencial de amplificación de impacto, especialmente cuando existe complementariedad orgánica reconocida pero no formalizada desde diseño
Breve descripción de la lección aprendida (relación con una acción o tarea específica)	Mecanismo causal: La ausencia de articulación estratégica con actores complementarios limita amplificación de impacto porque cada brecha representa un multiplicador no activado: (1) sin universidades, falta documentación rigurosa que genere conocimiento transferible; (2) sin BNDES, empresas no materializan mejoras operacionales con inversión en capital; (3) sin programas digitales, intervención queda desconectada de transformación tecnológica sectorial (40% mercado digital). La brecha SEBRAE es emblemática: complementariedad orgánica reconocida por SENAI, pero no capturada por falta de formalización desde diseño, evidenciando que articulación requiere inclusión explícita en gobernanza, no emerge espontáneamente.
Contexto y cualquier precondition relacionada	Condiciones contextuales: Ecosistema brasileño de apoyo a Pymes con actores especializados complementarios (SEBRAE, universidades, BNDES, programas digitales); 40% del mercado textil operando digitalmente; requisitos ESG volviéndose obligatorios. Condiciones institucionales: PRODOC original sin componente explícito de articulación con ecosistema; Comité Ejecutivo constituido solo con OIT, ABIT, ABVTEX y SENAI sin invitar actores complementarios; dificultades documentadas de articulación OIT-SEBRAE pese a complementariedad reconocida; ausencia de teoría de cambio sobre

	integración con sistema existente. Condiciones operativas: Presupuesto US\$872,951 concentrado en implementación operativa sin asignación para articulación; ausencia de rol especializado de gestor de articulaciones estratégicas; falta de eventos de articulación con ecosistema más amplio; enfoque disciplinado en <i>core competence</i> que redujo complejidad, pero también conexiones.
Usuarios / Beneficiarios a los que se dirige	Afectados por ausencias: 69 empresas que lograron mejoras operacionales (19% productividad, 81.7% organización) pero no pudieron materializarlas completamente por falta de crédito para inversión, capacitación en gestión financiera, integración con transformación digital, y validación académica rigurosa. Potenciales beneficiarios no alcanzados: miles de micro y pequeñas empresas público-objetivo natural de SEBRAE. Secundarios: Trabajadores cuyas empresas no pudieron sostener/profundizar mejoras por limitaciones financieras o tecnológicas. Terciarios: Academia que perdió oportunidad de documentar caso rigurosamente para generar conocimiento transferible.
Desafíos / lecciones negativas - Factores causales	Mecanismo de falla: Las brechas persisten porque: (1) articulación no fue incluida en diseño ni presupuestada; (2) gobernanza limitada no invitó actores complementarios; (3) dificultades de articulación requieren habilidades diplomáticas específicas o nivel jerárquico superior no disponible; (4) enfoque en implementación operativa excluyó gestión de relaciones estratégicas. La integración con Brasil Más Productivo se concretó en 2024 cuando SENAI —con financiamiento SCORE y recomendaciones técnicas del equipo— implementó piloto, evidenciando capacidad de incidencia, pero también necesidad de estrategias explícitas de vinculación con programas nacionales emergentes.
Logros / Aspectos positivos - Factores causales	Mecanismo de éxito parcial: Identificación post-facto de brechas documenta sistemáticamente ausencias para futuras iteraciones. Enfoque disciplinado en <i>core competence</i> permitió profundidad de impacto sin dilución. Integración emergente post-proyecto (SENAI incorporó SCORE en pilar ESG) evidencia evolución orgánica hacia integración sistémica. Evaluación TEWA225 proporcionó validación externa parcialmente llenando brecha académica. Brechas documentadas constituyen mapa preciso de áreas prioritarias para replicaciones. Validación de hipótesis: testimonio SENAI confirma que articulación con SEBRAE es viable y naturalmente sinérgica.
Aspectos administrativos de la OIT (personal, recursos, diseño, implementación)	Transferibilidad - Condiciones necesarias: Mapeo sistemático de ecosistema completo en fase de diseño; componente específico de articulación estratégica con recursos dedicados; expansión de gobernanza más allá de tripartito incluyendo actores complementarios; indicadores de éxito sobre sinergias formalizadas. Condiciones facilitadoras: Rol especializado de gestor de articulaciones; eventos de vinculación con ecosistema; teoría de cambio explícita sobre integración con sistema existente. Guía de adaptación: Futuros proyectos deben incluir desde diseño: inventario de actores complementarios, invitación formal a gobernanza, presupuesto para articulación, indicadores de alianzas formalizadas. No asumir que articulación emerge espontáneamente de complementariedad reconocida.

Anexo 2: Plantilla de Buenas Prácticas Emergentes

PROJETO SCORE – MELHORIA DA PRODUTIVIDADE E DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS.

Proyecto CD/CÓDIGO: BRA/20/51/BRA

Nombre del evaluador: William Prieto

Fecha: 22 October 2025

La siguiente buena práctica emergente ha sido identificada en el proceso de evaluación. Se puede encontrar más contenido en el informe de evaluación completo.

COMPONENTE DE LA BUENA PRÁCTICA	CONTENIDO
Breve descripción de la buena práctica (relación con el objetivo del proyecto o el resultado específico, antecedentes, propósito, etc.)	Desarrollo de Módulo DEI Contextualizado: Primer módulo de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) en la historia global de SCORE, desarrollado con 40 horas de contenido especializado en alianza con Proyecto PRIDE. Aborda discriminación de género, orientación sexual, raza y edad en sector textil brasileño con 82.7% fuerza laboral femenina y brecha salarial de -20.7%. Implementación obligatoria para 100% participantes incluyendo formación de comisiones internas de combate al acoso, protocolos de denuncia y capacitación anti-discriminación.
Condiciones y contexto relevantes: limitaciones o recomendaciones en términos de aplicabilidad y replicabilidad	Demanda sectorial explícita de ABIT/ABVTEX, apoyo de liderazgo empresarial dispuesto a innovar, alianza estratégica con organización especializada en DEI, contexto sectorial feminizado facilitó receptividad. Requiere inversión significativa de 40 horas adicionales por empresa y expertise técnico especializado no disponible en todos contextos. Recomendaciones: adaptar contenido a realidades locales, asegurar participación de organizaciones DEI locales, implementar gradualmente, vincular con indicadores de productividad.
Establecer una clara relación causa-efecto	Desarrollo e implementación de módulo DEI obligatorio de 40 horas más formación de comisiones internas y protocolos formales generó sensibilización sobre dinámicas de poder y discriminación, institucionalización de estructuras formales que trascienden voluntarismo individual, validación de experiencias de discriminación en espacios seguros, y apropiación por trabajadores marginados. Resultados: 74.2% empresas implementaron políticas anti-discriminación formales, 82.7% participación femenina (258% sobre meta del 32%), trabajadores afrodescendientes reportaron 100% efectividad en organización y DEI versus 55.7% trabajadores blancos. SENAI incorporó contenidos DEI en programas nacionales.
Indicar el impacto medible y los beneficiarios previstos	Cuantitativos: 1,025 mujeres capacitadas (82.7% de 1,240 trabajadores), 74.2% empresas con políticas anti-discriminación, 100% empresas formaron comisiones internas, brechas de efectividad de +38.1 puntos porcentuales mujeres versus hombres en conocimiento SCORE. Cualitativos: Empresas crearon comités de combate al prejuicio, revisaron políticas de contratación, ampliaron trabajadores LGBTQ+, receptividad empresarial superó expectativas iniciales. Beneficiarios: 1,025 mujeres trabajadoras, 70 trabajadores afrodescendientes, población LGBTQ+ en empresas participantes, 69 empresas con clima organizacional mejorado.
Potencial de réplica y por quién	Alto: Sectores feminizados (confección, cuidados, limpieza, educación), regiones con legislación DEI, programas SCORE globales, Sur Global con interseccionalidad género-raza-clase crítica. Replicadores: Oficinas OIT país, organizaciones sectoriales, instituciones formación técnica, organizaciones especializadas DEI, Ministerios de Trabajo. Requisitos mínimos: Diagnóstico

	previo de brechas, alianza con organización DEI local, presupuesto aproximado USD 1,000 por empresa, compromiso empresarial, sistema de monitoreo antes-después.
Vinculación hacia arriba con los objetivos globales de la OIT (PTDPs, Resultados de los Programas País o Marco de Programas Estratégicos de la OIT)	Programa de Trabajo Decente por País (PTDP): Pilar 1 - Normas y Derechos Fundamentales; Pilar 2 - Empleo; Pilar 3 - Protección Social; Pilar 4 - Diálogo Social. Marco Estratégico OIT 2022-2025: Resultado 1, 3, 8. ODS: ODS 5 (Igualdad de género), ODS 8 (Trabajo decente), ODS 10 (Reducción de desigualdades).

PROJETO SCORE – MELHORIA DA PRODUTIVIDADE E DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS.

Proyecto CD/CÓDIGO: **BRA/20/51/BRA**

Nombre del evaluador: **William Prieto**

Fecha: *22 October 2024*

La siguiente buena práctica emergente ha sido identificada en el proceso de evaluación. Se puede encontrar más contenido en el informe de evaluación completo.

a. COMPONENTE DE LA BUENA PRÁCTICA	CONTENIDO
Breve descripción de la buena práctica (relación con el objetivo del proyecto o el resultado específico, antecedentes, propósito, etc.)	Estrategia de Cadena Productiva: Innovación en diseño de intervención trabajando simultáneamente con 5 empresas ancla medianas y sus subcontratistas, multiplicando alcance mediante efecto cascada. Selección estratégica de empresas ancla con más de 10 subcontratistas verificados, capacitación intensiva de anclas con 19% mejora productividad, incentivo para que anclas capaciten subcontratistas, creando red colaborativa orgánica. Resultados: 14 empresas capacitadas directamente influyeron a más de 100 empresas indirectamente, factor multiplicador de 7x.
Condiciones y contexto relevantes: limitaciones o recomendaciones en términos de aplicabilidad y replicabilidad	Estructura sectorial vertical verificable con relaciones estables entre anclas y subcontratistas, poder de negociación asimétrico donde ancla puede incentivar mejoras, interdependencia de calidad entre eslabones, proximidad geográfica menor a 50km. Limitaciones: no funciona en sectores atomizados, requiere anclas comprometidas, menos efectivo si relaciones son puramente transaccionales. Recomendaciones: mapear cadena productiva antes del diseño, criterios de selección enfocados en compromiso social y relaciones largas, incentivos explícitos para anclas.
Establecer una clara relación causa-efecto	Selección estratégica de 5 empresas ancla más capacitación intensiva SCORE de 560 horas por empresa más incentivos para transferencia de conocimiento generó mejora de 19% en productividad de anclas que visualizaron beneficios tangibles, incentivo comercial al comprender que mejorar subcontratistas reduce defectos y conflictos, transferencia vertical mediante capacitación informal y mentoría, efecto cascada con subcontratistas mejorando 15% productividad y 9% reducción desperdicios, y red colaborativa orgánica de intercambio entre pares empresariales.
Indicar el impacto medible y los beneficiarios previstos	Cuantitativos: 14 empresas capacitadas directamente influyeron a más de 100 empresas indirectamente, 19% mejora productividad empresas medianas, 15% mejora pequeñas empresas, 58% reducción desperdicios operacionales en anclas versus 9% en subcontratistas, factor amplificación de 7x. Cualitativos:

	Red colaborativa surgió orgánicamente como intercambio práctico entre pares, empresas ancla asumieron rol de mentores con visitas técnicas y compartir prácticas, dinámicas de competencia transformadas en colaboración. Beneficiarios: Aproximadamente 1,500 trabajadores en 14 empresas directas más 8,000 en 100+ empresas indirectas, total de 9,500 trabajadores textiles.
Potencial de réplica y por quién	Alto: Sectores verticalmente integrados (calzado, muebles, metal-mecánica, alimentos), clusters industriales, programas de productividad PyMEs, contextos de recursos limitados. Replicadores: Oficinas OIT país, cámaras empresariales sectoriales, programas nacionales de competitividad, ONGs de desarrollo productivo, organismos de formación técnica. Requisitos mínimos: Mapeo previo de cadena productiva identificando anclas con más de 10 subcontratistas, recursos diferenciados de 560 horas para anclas versus 200 horas para subcontratistas, incentivos explícitos para anclas, presupuesto aproximado USD 113,000 para modelo de 5 anclas más 10 subcontratistas.
Vinculación hacia arriba con los objetivos globales de la OIT (PTDPs, Resultados de los Programas País o Marco de Programas Estratégicos de la OIT)	PTDP: Pilar 2 - Empleo; Pilar 3 - Protección Social; Pilar 4 - Diálogo Social. Marco Estratégico OIT 2022-2025: Resultado 3, 5, 7. Declaración Tripartita EMN 2017. ODS: ODS 8 (Trabajo decente), ODS 9 (Industria e innovación), ODS 12 (Producción responsable).

PROJETO SCORE – MELHORIA DA PRODUTIVIDADE E DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS.

Proyecto CD/CÓDIGO: **BRA/20/51/BRA**

Nombre del evaluador: **William Prieto**

Fecha: 22 October 2024

La siguiente buena práctica emergente ha sido identificada en el proceso de evaluación. Se puede encontrar más contenido en el informe de evaluación completo.

COMPONENTE DE LA BUENA PRÁCTICA	CONTENIDO
Breve descripción de la buena práctica (relación con el objetivo del proyecto o el resultado específico, antecedentes, propósito, etc.)	Modelo de Co-diseño con Transferencia de Poder Decisional Real al Sector Privado: A diferencia de comités consultivos tradicionales donde el sector privado opina pero OIT decide, este modelo transfirió poder decisional real mediante: (1) ToR con ámbitos de decisión explícitos incluyendo diseño metodológico y selección de empresas, (2) mecanismo de consenso donde adaptaciones exigidas por sector privado fueron aceptadas (resultando en 92% pertinencia), (3) decisiones sobre sostenibilidad post-proyecto tomadas conjuntamente. La diferencia no es tener un comité (práctica común) sino el grado de poder transferido.
Condiciones y contexto relevantes: limitaciones o recomendaciones en términos de aplicabilidad y replicabilidad	Organizaciones sectoriales representativas consolidadas (ABIT representa 85% producción nacional), liderazgo con visión estratégica más allá de intereses corporativos inmediatos, crisis sectorial reconocida creando urgencia colaborativa, institución de formación técnica neutral con legitimidad. Limitaciones: no replicable en sectores atomizados, requiere liderazgo con visión social, riesgo de captura por sector privado, menos efectivo con sindicatos fuertes. Recomendaciones: identificar organizaciones con representatividad

	mayor al 70%, establecer reglas claras sobre decisiones consensuadas versus reservadas a OIT, incorporar voz de trabajadores.
Establecer una clara relación causa-efecto	Creación de Comité Ejecutivo tripartito con reuniones quincenales y poder de decisión real generó co-diseño donde sector privado participó desde fase de diseño asegurando pertinencia contextual, adaptación mediante exigencias que OIT aceptó resultando en 92% de pertinencia, apropiación institucional donde sector privado asumió programa como propio, recursos ampliados mediante movilización empresarial y aporte de infraestructura, y sostenibilidad mediante decisiones consensuadas sobre certificación de consultores e incorporación en programas nacionales.
Indicar el impacto medible y los beneficiarios previstos	Cuantitativos: 100% efectividad de gobernanza con reuniones quincenales ejecutadas consistentemente, 90% alineación sector privado versus típico 50-60%, sobrecumplimiento de 230% en empresas (69 versus 30), 9 consultores SENAI certificados permanentes, 55 empresas confirmadas en Brasil Más Productivo 2024, SENAI incorporó contenidos en programas nacionales alcanzando potencialmente más de 100,000 trabajadores anuales. Cualitativos: Sector consideró programa como propio no de OIT, cambio cultural de desconfianza hacia cooperación internacional a solicitud activa de continuidad. Beneficiarios: 69 empresas participantes, sector textil con 30,000 Pymes accediendo a metodología institucionalizada.
Potencial de réplica y por quién	Alto: Sectores organizados (construcción, agroindustria, servicios), países con sistema de formación técnica robusto, contextos de debilidad estatal, programas de competitividad nacional. Medio: Sectores con sindicatos fuertes, países con desconfianza hacia sector privado. Bajo: Sectores atomizados, contextos de confrontación capital-trabajo. Replicadores: Oficinas OIT país, cámaras empresariales sectoriales, sistemas de formación técnica, Ministerios de Trabajo/Industria, organismos de cooperación. Requisitos mínimos: Organizaciones sectoriales con representatividad mayor al 70%, ToR de Comité Ejecutivo definiendo composición y ámbitos de decisión, sector privado aportando 20-30% presupuesto, presupuesto de gobernanza aproximado USD 20,000 anuales.
Vinculación hacia arriba con los objetivos globales de la OIT (PTDPs, Resultados de los Programas País o Marco de Programas Estratégicos de la OIT)	PTDP: Pilar 4 - Diálogo Social; Transversal - Tripartismo. Marco Estratégico OIT 2022-2025: Resultado 2, 6. Declaración sobre Justicia Social (2008). ODS: ODS 17 (Alianzas), ODS 8 (Trabajo decente), ODS 16 (Instituciones sólidas).

PROJETO SCORE – MELHORIA DA PRODUTIVIDADE E DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS.

Proyecto CD/CÓDIGO: **BRA/20/51/BRA**

Nombre del evaluador: **William Prieto**

Fecha: 22 October 2024

La siguiente buena práctica emergente ha sido identificada en el proceso de evaluación. Se puede encontrar más contenido en el informe de evaluación completo.

COMPONENTE DE LA BUENA PRÁCTICA	CONTENIDO
---------------------------------	-----------

Breve descripción de la buena práctica (relación con el objetivo del proyecto o el resultado específico, antecedentes, propósito, etc.)	Modelo de Consultoría Correctiva en Piso de Fábrica con Estratificación por Madurez : Más allá de la cantidad de horas (692), los elementos metodológicos transferibles que explican la correlación 0.95 son: (1) Diagnóstico de estratificación que diferencia intervención según madurez empresarial (micro/pequeña/mediana), (2) Corrección de errores críticos en cálculos de costos que afectaban viabilidad (no solo mejoras incrementales), (3) Consultoría en piso de fábrica aplicando herramientas en contexto real (no solo capacitación en aula), (4) Involucramiento personal excepcional construyendo confianza relacional. Estos elementos son transferibles incluso con menor intensidad horaria (estimado mínimo: 200-300 horas).
Condiciones y contexto relevantes: limitaciones o recomendaciones en términos de aplicabilidad y replicabilidad	Contexto de alta informalidad limitando acceso a servicios técnicos, carencias organizacionales fundamentales con Pymes teniendo errores críticos de gestión, abandono estatal con gobierno proveyendo solo 10% efectividad institucional, consultores SENAI especializados sectorialmente, financiamiento robusto permitiendo intensidad 17-35 veces mayor que estándar, escala manejable de 14 empresas. Limitaciones: costo prohibitivo de USD 12,650 por empresa, dependencia subsidiaria con SENAI reconociendo necesidad de 70-100% de subsidio, déficit de 95% de consultores certificados para escalamiento. Recomendaciones: estratificación por necesidad, modelo híbrido, formación de consultores especializados, tecnología habilitadora, gradualidad temporal.
Establecer una clara relación causa-efecto	Acompañamiento intensivo cuantificado con consultores especializados y acceso continuo generó corrección de errores críticos en cálculos de costos que afectaban viabilidad empresarial, aplicación práctica guiada asegurando implementación correcta de herramientas, resolución de problemas específicos en tiempo real, construcción de confianza mediante involucramiento personal profundo, compensación institucional funcionando como apoyo técnico que Estado no proporcionó, consolidación cultural mediante seguimiento hasta internalización completa, y diferenciación por madurez empresarial.
Indicar el impacto medible y los beneficiarios previstos	Cuantitativos: Correlación de 0.95 entre horas de acompañamiento y mejoras de productividad, 17% mejora promedio general (19% medianas, 15% pequeñas), 58% reducción desperdicios en medianas versus 9% en pequeñas, 16.5% reducción retrabajo, 81.7% empresas con mejoras organizacionales significativas, 100% empresas mantienen mejoras sin supervisión externa en 2024, costo unitario de USD 12,650 por empresa. Cualitativos: Corrección de errores críticos con propietarias que tenían pérdidas por cálculos incorrectos, acceso continuo altamente valorado, expertise sectorial reconocido, apropiación cultural profunda con reuniones autoorganizadas y sistemas propios de automonitoreo. Beneficiarios: 69 empresas PyMEs textiles, 9,500 trabajadores aproximadamente, 11 consultores SENAI certificados.
Potencial de réplica y por quién	Alto: Contextos de alta informalidad, carencias organizacionales fundamentales, abandono estatal, sectores técnicamente complejos, proyectos piloto con financiamiento robusto, escalas limitadas de 10-20 empresas. Medio: Sectores menos complejos técnicamente, Pymes con madurez organizacional media, contextos con gobierno activo, escalas intermedias de 20-50 empresas. Bajo: Escalas masivas mayores a 100 empresas, contextos con recursos limitados menores a USD 5,000 por empresa, sectores de bajo margen, empresas resistentes. Replicadores: Oficinas OIT país, SENAI/SENA/SENATI/INACAP, Ministerios de Desarrollo Productivo, cámaras empresariales, organismos de cooperación bilateral. Requisitos mínimos: Presupuesto de USD 10,000-15,000 por empresa, consultores especializados con mínimo 1 por cada 3-4 empresas, escala manejable máxima de 20 empresas por consultor, diagnóstico de estratificación.

Vinculación hacia arriba con los objetivos globales de la OIT (PTDPs, Resultados de los Programas País o Marco de Programas Estratégicos de la OIT)	PTDP: Pilar 2 - Empleo; Pilar 4 - Diálogo Social; Transversal - Empresas Sostenibles. Marco Estratégico OIT 2022-2025: Resultado 3, 5. Recomendación 205 OIT sobre Empleo y Trabajo Decente para Paz y Resiliencia. ODS: ODS 8 (Trabajo decente), ODS 9 (Industria e innovación), ODS 4 (Educación de calidad).
--	---

PROJETO SCORE – MELHORIA DA PRODUTIVIDADE E DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS.

Proyecto CD/CÓDIGO: **BRA/20/51/BRA**

Nombre del evaluador: **William Prieto**

Fecha: 22 October 2024

La siguiente buena práctica emergente ha sido identificada en el proceso de evaluación. Se puede encontrar más contenido en el informe de evaluación completo.

COMPONENTE DE LA BUENA PRÁCTICA	CONTENIDO
Breve descripción de la buena práctica (relación con el objetivo del proyecto o el resultado específico, antecedentes, propósito, etc.)	EME con Composición Obligatoria Paritaria y Reuniones Diarias Institucionalizadas: A diferencia del modelo EME estándar SCORE (composición flexible, reuniones semanales durante implementación), esta implementación introdujo: (1) Composición obligatoria con mínimo 50% operarios (no solo recomendación), (2) Reuniones diarias de 10 minutos institucionalizadas permanentemente (no solo durante proyecto), (3) Sistema formal de sugerencias con seguimiento documentado. Estos elementos específicos explican la sostenibilidad excepcional (100% mantienen prácticas en 2024 sin supervisión).
Condiciones y contexto relevantes: limitaciones o recomendaciones en términos de aplicabilidad y replicabilidad	Culturas jerárquicas rígidas donde mayor asimetría de poder genera mayor impacto transformador, tamaño empresarial apropiado de 20-100 trabajadores, procesos productivos con interdependencia gerencia-operación, compromiso gerencial genuino dispuesto a ceder poder decisional, facilitación externa inicial, periodo de implementación mínimo de 6 meses. Limitaciones: requiere cambio cultural profundo, tiempo significativo de 70 horas anuales por participante, menos efectivo en microempresas menores a 10 trabajadores y en grandes empresas mayores a 200, puede generar expectativas no satisfechas. Recomendaciones: composición obligatoria estricta con mínimo 50% operarios, capacitación diferenciada, roles rotatorios, sistema de sugerencias formal, presupuesto de implementación, gradualidad temporal.
Establecer una clara relación causa-efecto	Creación de EME con composición multinivel obligatoria y reuniones estructuradas generó democratización de conocimiento mediante capacitación conjunta eliminando asimetría de información, empoderamiento operativo con trabajadores descubriendo su conocimiento tácito valioso, transformación cultural jerárquica mediante participación sostenida, apropiación colectiva de cambios co-diseñados, resolución de problemas específicos mediante conocimiento operativo directo, auto-sostenibilidad por apropiación cultural profunda, y efecto cascada relacional mejorando comunicación y clima social general.

Indicar el impacto medible y los beneficiarios previstos	Cuantitativos: 100% implementación en 14 empresas, 67 participantes directos (23 supervisores más 44 trabajadores), 81.7% empresas con mejoras organizacionales significativas, 71.7% trabajadores se sienten escuchados activamente, 66.6% mejora comunicación gerencia-funcionarios, 64% relaciones más armoniosas, 71.9% mejora clima social, 16.5% reducción retrabajo, 100% sostenibilidad manteniendo prácticas en 2024. Cualitativos: Transformación cultural con empresaria que no saludaba cambiando conducta, empoderamiento operativo con trabajadores proponiendo reorganizaciones prácticas, apropiación orgánica con reuniones autoorganizadas sin supervisión, sistemas propios de automonitoreo, convicción de irreversibilidad de cambios. Beneficiarios: 67 participantes directos EME, 1,240 trabajadores totales beneficiados indirectamente.
Potencial de réplica y por quién	Alto: Sectores de manufactura (textil, calzado, muebles, alimentos, metal-mecánica), PyMEs de 20-100 trabajadores, culturas jerárquicas rígidas, programas de productividad cualquier naturaleza, contextos con sindicatos débiles, países de América Latina. Medio: Sectores de servicios, microempresas menores a 20 trabajadores, grandes empresas mayores a 200, contextos con sindicatos muy fuertes, culturas empresariales más horizontales. Bajo: Sectores de alta rotación, contextos de confrontación capital-trabajo extrema, empresas familiares muy pequeñas, sectores de conocimiento altamente especializado. Replicadores: Programas SCORE globales en 65+ países, SENAI/SENA/SENATI/INACAP, Ministerios de Trabajo, sindicatos, cámaras empresariales, consultoras de productividad, programas RSE. Requisitos mínimos: Composición mínima de 50% operarios en EME, capacitación de facilitación de 8-12 horas, reuniones estructuradas, sistema de sugerencias formal, presupuesto de USD 500-1,000 por empresa, periodo de consolidación mínimo de 6 meses.
Vinculación hacia arriba con los objetivos globales de la OIT (PTDPs, Resultados de los Programas País o Marco de Programas Estratégicos de la OIT)	Constitución OIT (1919) - Preámbulo. Declaración Filadelfia (1944). Recomendación 94 OIT (1952) sobre Cooperación en Ámbito Empresa. PTDP: Pilar 4 - Diálogo Social. Marco Estratégico OIT 2022-2025: Resultado 2, 6. ODS: ODS 8 (Trabajo decente), ODS 16 (Instituciones sólidas), ODS 10 (Reducción de desigualdades).

PROJETO SCORE – MELHORIA DA PRODUTIVIDADE E DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS.

Proyecto CD/CÓDIGO: **BRA/20/51/BRA**

Nombre del evaluador: **William Prieto**

Fecha: 22 October 2024

La siguiente buena práctica emergente ha sido identificada en el proceso de evaluación. Se puede encontrar más contenido en el informe de evaluación completo.

COMPONENTE DE LA BUENA PRÁCTICA	CONTENIDO
Breve descripción de la buena práctica (relación con el objetivo del proyecto o el resultado específico, antecedentes, propósito, etc.)	Formación de Formadores y Aprovechamiento de Infraestructura: Estrategia de escalamiento transformando dependencia de expertos externos en autonomía institucional local mediante tres componentes: (1) Formación de 11 formadores certificados (2 expertos más 9 trainers) superando 500% meta de 2, eliminando necesidad de consultores externos recurrentes; (2) Aprovechamiento estratégico de infraestructura SENAI (red de 28 instalaciones, sistemas de convocatoria) y ABIT/ABVTEX (capacidad de movilización de más de

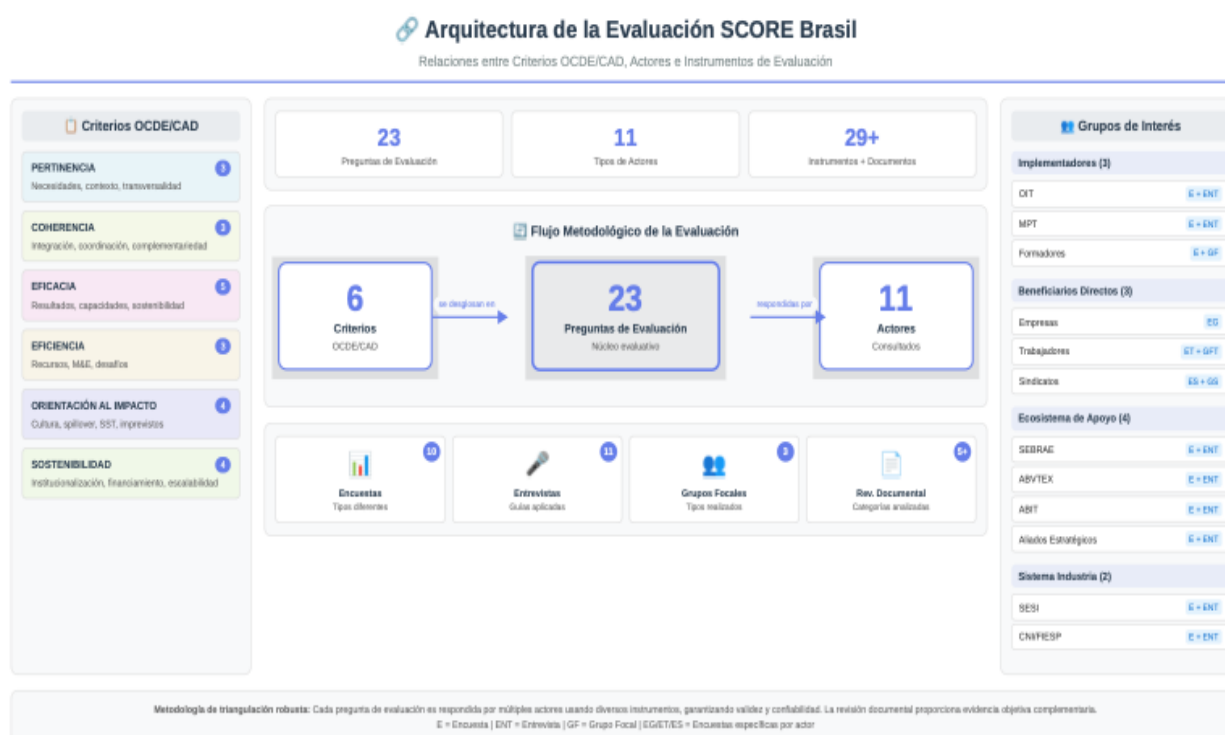
	100 empresas, legitimidad sectorial) evitando costos de reclutamiento; (3) Sesiones grupales alcanzando promedio de 88.6 trabajadores por empresa versus 20-30 típico, generando economías de escala que redujeron costo por trabajador de USD 6,148 presupuestado a USD 744 real (reducción 87.9%), alcanzando 1,240 trabajadores representando 827% de meta de 150.
Condiciones y contexto relevantes: limitaciones o recomendaciones en términos de aplicabilidad y replicabilidad	Infraestructura institucional sólida existente con SENAI operando 75 años, asociaciones sectoriales consolidadas con ABIT/ABVTEX con décadas de experiencia, consultores con base técnica previa con expertise sectorial textil, financiamiento robusto para Training of Trainers con 13.2% del presupuesto (USD 122,058), compromiso institucional de largo plazo con SENAI integrando SCORE a portafolio permanente, escala suficiente para economías con 14 empresas y 88.6 trabajadores promedio. Limitaciones: requiere infraestructura preexistente inexistente en algunos contextos, consultores con base técnica, menos efectivo en sectores fragmentados, riesgo de formadores de baja calidad, escalas insuficientes menores a 5-10 empresas.
Establecer una clara relación causa-efecto	Formación de formadores certificados más aprovechamiento de infraestructura existente más sesiones grupales generó eliminación de dependencia de expertos externos reduciendo costos operacionales recurrentes, autonomía institucional permanente mediante incorporación oficial de SCORE a portafolio SENAI, economías de escala en infraestructura evitando costos estimados de USD 30,000-45,000 en alquiler y reclutamiento, legitimidad sectorial facilitadora mediante reputación acumulada de 75 años reduciendo resistencia empresarial, economías de escala grupales con promedio de 88.6 trabajadores generando reducción dramática de costo unitario, multiplicación exponencial de alcance mediante certificación diferenciada permitiendo duplicación de capacidad cada 2 años sin inversión externa adicional.
Indicar el impacto medible y los beneficiarios previstos	Cuantitativos: 11 formadores certificados (500% de meta de 2), 1,240 trabajadores alcanzados (827% de meta de 150), costo por trabajador reducido 87.9% de USD 6,148 a USD 744, promedio de 88.6 trabajadores por empresa versus 20-30 típico, ahorro de USD 30,000-45,000 en infraestructura y reclutamiento, expansión con más de 50 empresas autónomas SENAI más 55 en Brasil Más Productivo, formación representó 13.2% del presupuesto (USD 122,058). Cualitativos: Transformación institucional de enfoque tecnista a humanista, innovación inspirada con creación de programa Confección del Futuro incorporando SCORE en ESG, expansión autónoma por SENAI aplicando SCORE en empresas pequeñas por cuenta propia. Limitaciones reconocidas: concentración de conocimiento en pocos individuos, brecha cultural de escala entre 11 entrenados y 1,000 consultores SENAI, sin Master Trainers a nivel regional, dependencia subsidiaria persistente. Beneficiarios: 11 formadores certificados, 1,240 trabajadores, SENAI como institución con capacidad autónoma, más de 50 empresas atendidas autónomamente post-proyecto, 55 empresas adicionales en Brasil Más Productivo.
Potencial de réplica y por quién	Alto: Países con centros de formación técnica consolidados (SENA Colombia, SENATI Perú, INACAP Chile), sectores con asociaciones gremiales fuertes, contextos con consultores con base técnica, proyectos con financiamiento ToT de 10-15% del presupuesto, escalas suficientes de 10-20 empresas, culturas sectoriales de formación, compromiso institucional de largo plazo. Medio: Países sin centros equivalentes, pero con universidades/ONGs con infraestructura parcial, sectores con asociaciones débiles, contextos con consultores generalistas, financiamiento moderado de 5-10%, escalas intermedias de 5-10 empresas. Bajo: Países sin infraestructura, sectores fragmentados, contextos sin consultores, financiamiento muy limitado menor a USD 300,000, microempresas, escalas insuficientes menores a 5 empresas, alta rotación institucional. Replicadores: SENAI/SENA/SENATI/INACAP, programas SCORE OIT globales en 65+ países, Ministerios de Trabajo/Educación, cámaras

	empresariales, universidades con extensión, consultoras privadas, organismos de cooperación bilateral. Requisitos mínimos: Infraestructura preexistente, alianzas formalizadas, selección rigurosa con expertise mínimo de 3-5 años, ToT intensivo de 80-120 horas, número mínimo de 5-10 formadores, sistema de garantía de calidad post-certificación, incorporación institucional formal, presupuesto de 10-15% para ToT (USD 100,000-150,000).
Vinculación hacia arriba con los objetivos globales de la OIT (PTDPs, Resultados de los Programas País o Marco de Programas Estratégicos de la OIT)	Declaración del Centenario OIT 2019. PTDP: Pilar 2 - Empleo; Transversal - Sostenibilidad financiera; Transversal - Desarrollo de capacidades. Marco Estratégico OIT 2022-2025: Resultado 5; Transversal - Escalabilidad; Transversal - Eficiencia de recursos. ODS: ODS 4 (Educación), ODS 8 (Trabajo decente), ODS 17 (Alianzas).

Anexo 3: Matriz de Evaluación

La evaluación utiliza distintos métodos de recolección de información entre los cuales destacan: (1) revisión documental, (2) entrevistas semiestructuradas, grupos focales y encuestas. El anexo 3 describe el alcance de cada método a partir de un análisis del mapeo de actores realizado por el equipo evaluador y consultado con la OIT Brasil. El mapeo de actores realizado se encuentra en el anexo 4, mientras los instrumentos de recolección de datos se encuentran en el anexo 5. La ilustración 5 describe la arquitectura de la evaluación en términos de los métodos de recolección de datos de modo que se verifica la consulta a los grupos de interés identificados en las reuniones con la OIT en Brasil y el análisis del mapeo de actores realizado por la evaluación y consultado con la OIT Brasil.

Ilustración 5. Categorías de Evaluación, Métodos de Recolección de información y grupos de interés a consultar.



La matriz de evaluación conecta las preguntas de investigación con los grupos de interés a través de los métodos de recolección de información seleccionados a partir de la identificación de actores y su relación con las categorías, las preguntas guía, los indicadores y los métodos de recolección de datos. La matriz identifica la fuente en los grupos de interés clasificados en implementadores, beneficiarios, organizaciones del ecosistema de Pymes en Sao Pablo, organizaciones del sistema de industria sectorial de confecciones y textiles.

La Matriz Relacional de Evaluación SCORE constituye una herramienta metodológica innovadora diseñada para sistematizar y triangular la información recolectada durante la evaluación del programa SCORE en el sector confecciones y textil en Sao Pablo. Esta matriz integra de manera comprehensiva las perspectivas de 11 tipos de actores del ecosistema textil, desde implementadores hasta beneficiarios finales, permitiendo una visión holística y multidimensional del impacto del programa. Su diseño compacto facilita la visualización simultánea de todas las fuentes de evidencia para cada pregunta de evaluación, convirtiéndola en un instrumento esencial para la toma de decisiones basada en evidencia.

La estructura de la matriz se organiza en torno a 23 preguntas de evaluación derivadas de los criterios OCDE/CAD descritos en los TdR, agrupadas en seis categorías fundamentales: Pertinencia, Coherencia, Eficacia, Eficiencia, Orientación al Impacto y Sostenibilidad. Cada pregunta es analizada desde múltiples perspectivas mediante un sistema de columnas que agrupa a los actores en cuatro categorías principales: Implementadores (OIT, MPT, Formadores), Beneficiarios Directos (Empresas, Trabajadores, Sindicatos), Ecosistema de Apoyo (SEBRAE, ABVTEX, ABIT, Aliados) y Sistema Industria (SESI, CNI, FIESP). Esta organización permite identificar rápidamente convergencias y divergencias en las percepciones sobre cada aspecto evaluado.

El sistema de actores proveniente del mapeo de actores representado en la matriz refleja la complejidad del ecosistema de confecciones y textil y la naturaleza de influencias internas y externas que afectan al programa SCORE. Los implementadores incluyen a la OIT como líder técnico, el MPT como garante del cumplimiento normativo, y los formadores como facilitadores del proceso de cambio. Los beneficiarios directos abarcan tanto a las empresas participantes como a sus trabajadores y las organizaciones sindicales que los representan. El ecosistema de apoyo comprende instituciones clave como SEBRAE (apoyo a PYMES), ABVTEX (estándares de la cadena de valor), ABIT (asociación sectorial) y otros aliados estratégicos. Finalmente, el Sistema Industria, representado por SESI, CNI y FIESP, aporta la perspectiva institucional y de política industrial.

Los criterios de evaluación empleados siguen los estándares internacionales OCDE/CAD, adaptados específicamente al contexto del programa SCORE. La Pertinencia examina en qué medida el programa respondió a las necesidades reales del sector; la Coherencia analiza su integración con otras iniciativas y políticas; la Eficacia mide el logro de objetivos en términos de productividad y condiciones laborales; la Eficiencia evalúa la gestión de recursos; la Orientación al Impacto identifica cambios transformacionales y efectos multiplicadores; y la Sostenibilidad examina la institucionalización y continuidad de las prácticas post-intervención. Cada criterio se desglosa en 3-5 preguntas específicas que permiten un análisis granular.

El sistema de referencias utilizado en la matriz representa una innovación metodológica que permite rastrear cada afirmación hasta su fuente original en los 22 instrumentos de recolección de datos aplicados. Las referencias utilizan un código alfanumérico donde las letras (A-I) representan bloques temáticos de las encuestas, la letra P indica preguntas de entrevistas semi-estructuradas, y los números especifican la pregunta exacta dentro de cada instrumento. Por ejemplo, "OIT: Efectividad (P6,23)" indica que la perspectiva de la OIT sobre efectividad proviene de las preguntas 6 y 23 de su entrevista (Ver Matriz Relacional de Evaluación en la ilustración 6). Este nivel de trazabilidad garantiza la transparencia y verificabilidad de los hallazgos.

La matriz incorpora varias innovaciones que la distinguen como herramienta de evaluación: permite la triangulación máxima al contrastar hasta 11 perspectivas diferentes para cada pregunta; ofrece una visión ecosistémica que captura las interrelaciones entre actores; equilibra las voces de implementadores, beneficiarios y facilitadores; y captura efectos cascada y dinámicas emergentes. Además, incluye una columna de revisión documental que complementa las perspectivas de los actores con evidencia objetiva de informes, datos y documentos del programa. La columna de observaciones sintetiza los hallazgos convergentes y destaca hallazgos clave para cada pregunta evaluativa.

La matriz facilita la identificación de patrones, brechas y oportunidades de mejora, constituyendo una base sólida para el diseño de intervenciones futuras. Su aplicación permite identificar, profundizar y contextualizar cualitativamente y cuantitativamente cambios sistémicos en el sector de confecciones y textiles relacionados con la participación en SCORE, donde la coordinación y alineación de múltiples actores resulta crítica para el éxito y la sostenibilidad de las intervenciones.

Ilustración 6. Matriz de evaluación

Matriz Relacional de Evaluación SCORE - Sector Textil Brasil

 Guía de Referencias y Nomenclaturas

Interpretación de Referencias entre Paréntesis:

- **Letras solas (A-I):** Secciones o bloques temáticos de las encuestas
- **P + número:** Pregunta específica de entrevista (ej: P23 = pregunta 23)
- **Letra + número:** Pregunta dentro de un bloque (ej: C10 = pregunta 10 del bloque C)
- **Rangos con guión:** Serie de preguntas (ej: D14-18 = preguntas 14 a 18 del bloque D)
- **Sec. + letra:** Sección completa de encuesta (ej: Sec.E = toda la sección E)

Ejemplos de lectura:

- "OIT: Efectividad (P6,23)" = La OIT evaluó efectividad en las preguntas 6 y 23 de su entrevista
- "Emp: 6 prod, 7 cond (B2,C)" = Empresas reportaron mejoras en 6 indicadores de productividad (sección B2) y 7 de condiciones (sección C)
- "Sind: Diálogo+8 (B5-7,C12)" = Sindicatos identificaron mejoras en diálogo social (preguntas B5-7) y 8 áreas adicionales (pregunta C12)

 **Tipos de Instrumentos:** Encuestas (Empresas, Trabajadores, Sistema Industria, Aliados) | Entrevistas semi-estructuradas (todos los actores) | Grupos focales (Formadores, Trabajadores, Sindicatos)

 **Actores:** Emp=Empresas | Trab=Trabajadores | Sind=Sindicatos | Form=Formadores | OIT=Organización Internacional del Trabajo | MPT=Ministerio Público del Trabajo | SEBRAE, ABVTEX, ABIT=Organizaciones del ecosistema | SESI, CNI, FIESP=Sistema Industria

 **Conceptos Clave:** EME=Equipos Mejora Empresarial | SST=Seguridad y Salud en el Trabajo | M&E=Monitoreo y Evaluación | ROI=Retorno de Inversión

 **Bloques Temáticos (A-I):**
A=Información general | B=Productividad | C=Condiciones de trabajo | D=Articulación institucional | E=Participación/Equidad | F=Coordinación | G=Sostenibilidad | H=Recomendaciones | I=Innovaciones

PERTINENCIA

Indicadores de Evaluación	Implementadores (OIT, MPT, Formadores)	Beneficiarios (Empresas, Trabajadores, Sindicatos)	Ecosistema (SEBRAE, ABVTEX, ABIT, Aliados)	Sistema Industria (SESI, CNI, FIESP)	Rev. Documental	Observaciones
PERTINENCIA						
1. ¿SCORE abordó necesidades productividad y condiciones laborales?	OIT: Efectividad (P6,23) MPT: Cumplimiento (P23) Form: Adecuación (P7,15)	Emp: Productividad (B,C) Trab: 8 cambios (E) Sind: Vinculación (C10-13)	SEBRAE: PYMES (C9-10) ABVTEX: Cambios (C9-10) ABIT: Relevancia (B5,C9) Aliados: Brechas (D10-11)	SESI: Desafíos (A3,E15) CNI/FIESP: Alineación (B5,C8)	• Informes progreso • Evaluaciones • Datos empresas	Triangulación 11 perspectivas valida mejoras
2. ¿Estrategias adecuadas contexto brasileño?	OIT/MPT: Adaptaciones (P8,6) Form: Pedagógicas (P8-9)	Emp: Factores éxito (P36,G3) Trab: Calidad (P13-14) Sind: Participación (A3-4)	SEBRAE: Adaptaciones (E18) ABVTEX: Estándares (D12) ABIT: Sectoriales (B6-8) Aliados: Complemento (C7)	Sistema S: Complementariedad (C9,C11,H29)	• Adaptaciones • Actas • Materiales	Adaptaciones técnicas, mercado, institucionales validadas
3. ¿Integración género y sostenibilidad?	OIT: Trabajo decente (P7) MPT: Equidad (P23) Form: Módulo 6 (P6)	Emp: Medidas (P22,37) Trab: Equidad (P34-37) Sind: Mejoras (C12f-g)	SEBRAE: Innovaciones (G27) ABVTEX: Ambiental (C9f) ABIT: Módulo 6 (B7) Aliados: Social (C8)	Sistema S: Responsabilidad social (A1,C8,E16)	• Módulo 6 • Género • Ambiental	Perspectivas normativa, práctica, vivencial convergen

COHERENCIA

Preparación de la evaluación	Implementadores (OIT, MPT, Formadores)	Beneficiarios (Empresas, Trabajadores, Sindicatos)	Ecosistema (SEBRAE, ABVTEX, ABIT, Aliados)	Sistema Industria (SESI, CNI, FIESP)	Rev. Documental	Observaciones
COHERENCIA						
4. ¿Integración estrategias nacionales?	OIT/MPT: Articulación (P9-12) Form: Coordinación (P10-12)	Emp: Certificaciones (P7,11c) Sind: Ecosistema (F24-27)	SEBRAE: Territorial (D12-15) ABVTEX: Cadena (B5-7) ABIT: Políticas (E16-19) Aliados: Coord (F16-18)	Sistema S: Integración agenda (F18-20,A1,C8)	• Convenios • Estrategias • Políticas	Mapecto ecosistema multinivel completo
5. ¿Coordinación efectiva actores?	OIT/MPT: Efectividad (P19-20) Form: Calificación (P10)	Emp: Apoyo (P36) Trab: Conocimiento (P10) Sind: Alianzas (F28-29)	SEBRAE: Colaboración (D13) ABVTEX: Coord (F24) ABIT: Colab (E17) Aliados: Activa (F17)	Sistema S: Actores críticos (F19,D12)	• Comités • Comunicación • Gubernanza	Evaluación 360° revela fortalezas y brechas
6. ¿Complementariedad iniciativas?	OIT/MPT: Contribución (P11-12) Form: Complemento (P11-12)	Emp: Certificaciones (P11c) Trab: Transfer (P44-45) Sind: Servicios (F26c-d)	SEBRAE: Programas (B5-8) ABVTEX: Estándares (D13) ABIT: Sectorial (D13-15) Aliados: Sinergias (C7-9)	Sistema S: Programas SESI (C10)	• Mapeo • Sinergias • Integración	Sinergias identificadas por expertise

EFICACIA

Preparación de la evaluación	Implementadores (OIT, MPT, Formadores)	Beneficiarios (Empresas, Trabajadores, Sindicatos)	Ecosistema (SEBRAE, ABVTEX, ABIT, Aliados)	Sistema Industria (SESI, CNI, FIESP)	Rev. Documental	Observaciones
EFICACIA						
8. ¿Mejoras productividad y condiciones?	OIT/MPT: Efectos (P16,14) Form: % mejoras (P15)	Emp: 6 prod, 7 cond (B2,C) Trab: 8 cambios (E) Sind: Diálogo+8 (B5-7,C12)	SEBRAE: Impacto (G19) ABVTEX: 9 aspectos (C9) ABIT: 10 áreas (C9-10) Aliados: 7 tipos (G19)	Sistema S: SST+7 dimensiones (E16,G24,B5)	• Línea base • Indicadores • Reportes	Métricas convergentes multinivel
9. ¿Cambios capacidades institucionales?	OIT/MPT: Mecanismos (P12,18-19) Form: Fortalecimiento (P14)	Emp: EME+herram (P16,18) Trab: EME partic (P21-26) Sind: EME+evidencias (B8-9)	SEBRAE: Capacidades (E17) ABVTEX: Innovación (C9) ABIT: Incorporación (D15) Aliados: Modelos (E13)	Sistema S: Recursos+beneficios (D13-14)	• Capacidades • Herramientas • EME	Capacidades: operativas, participativas, técnicas
10. ¿Mantenimiento y escalamiento?	OIT/MPT: Articulación (P10-11) Form: % mantiene (P15)	Emp: Reuniones+sost (P17,32) Trab: Prácticas (P15-16,38) Sind: Reportes+sost (C13,G30)	SEBRAE: Factores (F20,G21) ABVTEX: Sostenibilidad (E16,18) ABIT: Sost+potencial (G23-24) Aliados: Estrategias (G20)	Sistema S: Alcance+estrategias (G21-23)	• Seguimiento • Sostenibilidad • Expansión	Análisis: permanencia, institucionalización, escala
11. ¿Participación mujeres y vulnerables?	OIT/MPT: Liderazgo (P14) Form: Módulo 6 (P6)	Emp: Mujeres EME (P3b/d,22) Trab: Equidad (P34-37) Sind: Mejoras (C12f-g,E20)	SEBRAE: Social (A1) ABVTEX: Cumplimiento (C9) ABIT: Módulo 6 (B7) Aliados: Impacto (A1)	Sistema S: Desarrollo inclusivo (E16,C8)	• Desagregados • Género • Inclusión	Evaluación: datos, percepción, defensa, mercado
12. ¿Factores facilitadores/limitantes?	OIT/MPT: Resistencias (P15-17) Form: Barreras (P18-19)	Emp: 9 factores (P36,G3) Trab: Razones (P11a) Sind: Facilitadores (D16-17)	SEBRAE: Barreras (C11) ABVTEX: Críticos (E17,F22) ABIT: Éxito+barreras (F20-21) Aliados: Condiciones (E14)	Sistema S: 9 barreras (G23,F20)	• Factores • Lecciones • Estrategias	Convergencia factores, soluciones por actor

EFICIENCIA

Región de Evaluación	Implementadores (OIT, MPT, Formadores)	Beneficiarios (Empresas, Trabajadores, Sindicatos)	Ecosistema (SEBRAE, ABVTEX, ABIT, Aliados)	Sistema Industria (SESI, CNI, FIESP)	Rev. Documental	Observaciones
EFICIENCIA						
13. ¿Gestión recursos?	OIT/MPT: Condiciones (P21-22) Form: Recursos (P13)	Emp: Inversión (P26-27) Trab: Calidad (P13-14) Sind: Apoyo (F29)	SEBRAE: Financ (F21-22) ABVTEX: ROI (E17) ABIT: Recursos (A3,G26) Aliados: Modelos (C9,E13)	Sistema S: 8 recursos (D13,H27)	• Presupuesto • Financiero • Costo-benef	Eficiencia desde múltiples fuentes recursos
14. ¿Efectividad M&E?	OIT/MPT: Evidencias (P7-8,5) Form: Herramientas (P14)	Emp: Herram+seg (P18,36) Trab: Indicadores (P38-40) Sind: Acceso (E21,F29)	SEBRAE: Condiciones (E14) ABVTEX: Condiciones (C14) ABIT: % éxito (C10) Aliados: Indicadores (E14)	Sistema S: Alineación (C8,F18)	• Sistema M&E • Reportes • Dashboard	M&E desde usuarios, implementadores, adoptadores
15. ¿Desafíos eficiencia?	OIT/MPT: Temor (P15-16) Form: 3 barreras (P19)	Emp: Barreras (G3,P28) Trab: Difícil (P28,48) Sind: Barreras (D17,A4)	SEBRAE: Típicas (C11) ABVTEX: Barreras (F22) ABIT: 10 barreras (F20) Aliados: Limitantes (E14)	Sistema S: Expansión (G23,F20)	• Barreras • Mitigación • Ajustes	Desafíos: operativos, culturales, financieros

ORIENTACIÓN AL IMPACTO

Región de Evaluación	Implementadores (OIT, MPT, Formadores)	Beneficiarios (Empresas, Trabajadores, Sindicatos)	Ecosistema (SEBRAE, ABVTEX, ABIT, Aliados)	Sistema Industria (SESI, CNI, FIESP)	Rev. Documental	Observaciones
ORIENTACIÓN AL IMPACTO						
16. ¿Cambios cultura organizacional?	OIT/MPT: Cambios (P16,14) Form: % cultura (P15)	Emp: Cultura mejora (P38,32) Trab: Habilidades (P41-43) Sind: 7 cambios (B7,C11)	SEBRAE: 8 factores (F20) ABVTEX: Transparencia (C9g,E16) ABIT: Innovación (C9i,G23) Aliados: Transform (G19)	Sistema S: Clima+trabajo decente (G24,E17)	• Clima • Cambios org • Testimonios	Transformación validada interna/externa
17. ¿Efecto multiplicador?	OIT/MPT: Demostración (P16,14) Form: Nuevos (P13)	Emp: Recomendación (P33) Trab: Aplicaría (P44-45) Sind: Difusión (D14-18,G33)	SEBRAE: Alcance (E19,G25) ABVTEX: Expansión (E18-20) ABIT: % potencial (G24-25) Aliados: Escalar (G20-21)	Sistema S: Alcance sectorial (G21-22,G24)	• Réplicas • Difusión • Demanda	Potencial multiplicador por capacidad influencia
18. ¿Impacto SST y diálogo social?	OIT/MPT: SST (P8,5) Form: Módulo 5 (P6)	Emp: SST+reuniones (P21,13,17) Trab: SST+diálogo (F,P17-18) Sind: SST+social (C12b,B7)	SEBRAE: SST servicios (A2) ABVTEX: SST cumple (C9e) ABIT: Módulo 5 (B7) Aliados: SST prior (C8)	Sistema S: SST prioridad (A1-2,E16,C8)	• SST indica • Diálogo • Protocolos	SST: normativo, técnico, vivencial. Diálogo transversal
19. ¿Efectos no previstos?	OIT/MPT: Matriz (P16-18) Form: No contempl (P31)	Emp: Pandemia (P31) Trab: Habilidades (P41-42) Sind: Poder negoc (E22,B9)	SEBRAE: No previstos (I27) ABVTEX: Inesperados (C10) ABIT: Innovaciones (H31) Aliados: Innovaciones (I28)	Sistema S: Innovación (G24)	• Cambios • Pandemia • Innovación	Emergentes: resiliencia, poder sindical, innovaciones

SOSTENIBILIDAD

Resumen de Evaluación	Implementadores (OIT, MPT, Formadores)	Beneficiarios (Empresas, Trabajadores, Sindicatos)	Ecosistema (SEBRAE, ABVTEX, ABIT, Aliados)	Sistema Industria (SESI, CNI, FIESP)	Rev. Documental	Observaciones
SOSTENIBILIDAD						
20. ¿Institucionalización post-OIT?	OIT/MPT: Componentes (P21-22) Form: Continuidad (P23-24)	Emp: Largo plazo (P32,38,16) Trab: Prácticas (P38-39) Sind: Agenda (G30-31,E19)	SEBRAE: Integración (G23,E15-16) ABVTEX: Reconocim (D14,E16) ABIT: Incorporación (D15,G23) Aliados: Prioridad (H22-23)	Sistema S: Prioridad+acciones (H25-27,C9)	• Post-prog • Compromisos • MOUs	Institucionalización 360°: empresarial a sectorial
21. ¿Financiamiento sostenible?	OIT/MPT: Financ (P22,21) Form: Recursos (P13,24)	Emp: Inversión (P26-27) Sind: Ganancias (E20,23)	SEBRAE: Modelos (F21-22) ABVTEX: Factores (E17) ABIT: Políticas (I33) Aliados: Co-financ (E13)	Sistema S: Recursos+beneficios (D13-14)	• Modelos • Inversión • Análisis	Opciones: público, privado, mixto, cooperación
22. ¿Continuidad aplicación? ¿Barreras?	OIT/MPT: Resistencias (P15) Form: Barreras (P19,22)	Emp: Sostenibilidad (P32,G3) Trab: Difícil pero aplica (P28,38) Sind: Reportes+barreras (C13,D17)	SEBRAE: Típicas+pago (C11,F22) ABVTEX: Críticos (C10,E17) ABIT: Barreras+recursos (F20-21) Aliados: Brechas (D11)	Sistema S: Barreras+recomend (G23,H28)	• Seguimiento • Abandono • Superación	Convergencia barreras, soluciones por expertise
23. ¿Oportunidades replicabilidad?	OIT/MPT: Sectores (P23,27) Form: Adaptable (P20-21,27)	Emp: Recomienda (P33,31,23) Trab: Transfer (P45,44) Sind: Difusión+interés (D14-18,H35-37)	SEBRAE: Alcance+innov (E19,G25,27) ABVTEX: Expansión+alín (E18-20,F23-24) ABIT: Potencial+innov (G24-25,H31) Aliados: Escalar (G20-21,H25)	Sistema S: 50%+liderazgo (G21-22,H29,I31,H26)	• Expansión • Sectoriales • Replicables	Potencial masivo: multiplicación exponencial

Anexo 4: Lista de actores – Grupos de interés consultados en la evaluación

Fuentes Consultadas evaluación SCORE_SP:

Tabla 1. Distribución de fuentes consultadas por Género y Grupo de Interés:

Grupo	Total	Mujeres	Hombres	% Mujeres
Implementadores OIT	5	1	4	20%
Asociaciones	3	2	1	67%
Sindicatos	1	1	0	100%
Evaluación Externa	1	1	0	100%
Directivos SENAI	2	1	1	50%
Formadores SENAI	6	2	4	33%
Consultores SCORE	2	0	2	0%
Empresas (Personas)	11	10	1	91%
TOTAL	31	18	13	58%

El proceso de consulta de la evaluación incluyó un total de **31 personas** distribuidas estratégicamente entre ocho grupos de interés clave del proyecto SCORE (Tabla 1). La composición por género reflejó una participación mayoritaria de mujeres (58%), coherente con la realidad del sector textil-confección donde el 82.7% de los trabajadores impactados fueron mujeres. Los grupos consultados abarcaron la cadena completa de implementación y gobernanza del proyecto: cinco implementadores de la OIT (20% mujeres), tres representantes de asociaciones sectoriales ABIT y ABVTEX (67% mujeres), un representante sindical (100% mujer), una evaluadora externa independiente (100% mujer), dos directivos del SENAI São Paulo (50% mujeres), seis formadores del SENAI certificados en metodología SCORE (33% mujeres), dos consultores SCORE (0% mujeres), y significativamente, 11 personas representantes de empresas participantes (91% mujeres), asegurando así la captura de perspectivas desde los niveles de coordinación estratégica, implementación técnica, acompañamiento directo y beneficiarios finales del proyecto. Esta distribución permitió triangular información desde múltiples posiciones en el ecosistema del proyecto, validando resultados desde la experiencia de actores con roles diferenciados en la cadena de valor de la intervención.

TABLA 2: Resumen Cuantitativo por Categoría con Totales

Categoría	Total Fuentes	Mujeres	Hombres	% Mujeres	% Hombres
Pertinencia	29	18	11	62%	38%
Coherencia	22	11	11	50%	50%
Eficacia	29	18	11	62%	38%
Eficiencia	26	16	10	62%	38%
Orientación al Impacto	29	18	11	62%	38%
Sostenibilidad	21	7	14	33%	67%
TOTAL FUENTES	29	18	11	62%	38%

La Tabla 2 desagrega la participación de fuentes consultadas según las seis categorías de evaluación del programa SCORE, revelando **variaciones significativas en la inclusión de género** que oscilan entre 33% y 62% de participación femenina. Esta variabilidad no es aleatoria, sino que responde a decisiones metodológicas sobre qué grupos de interés son pertinentes para cada dimensión evaluativa.

La Tabla 3 presenta una matriz detallada que cruza las 29 fuentes individuales con las seis categorías de evaluación, permitiendo rastrear la participación específica de cada persona y revelar patrones de inclusión/exclusión con implicaciones de género.

Valoración Metodológica con Enfoque de Género

Inclusión destacada de beneficiarias directas: La consulta de 11 personas de empresas (91% mujeres) en 4 de 6 categorías garantiza que la evaluación esté anclada en experiencias vividas.

Diversidad de posiciones laborales: Las mujeres consultadas abarcan desde posiciones operativas (costureras, líderes de sector) hasta gerenciales (propietarias, gestoras), capturando múltiples perspectivas dentro de las jerarquías organizacionales.

Núcleo estable con representación femenina: Aunque minoritaria (40%), la presencia de 6 mujeres en el núcleo transversal garantiza perspectivas de género en todas las categorías.

Representación femenina en roles técnicos especializados: La inclusión de Fernanda Mallak como evaluadora externa y formadoras SENAI visibiliza liderazgo femenino en espacios técnicos.

TABLA 3: Grupos de Interés Consultados por Organización y Categoría de Evaluación

Grupo de Interés / Organización	Pertinencia	Coherencia	Eficacia	Eficiencia	Impacto	Sostenibilidad	Total Único
Implementadores OIT	5	5	5	5	5	5	5
- Gabriel Vettorazzo	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
- Aguinaldo Nogueira Maciente	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
- Andrej Slivnik	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
- Elisa Gutiérrez ♀	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
- Luiz Machado	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Asociaciones Empresariales	3	3	3	3	3	3	3
- Camila Zelezoglo ♀	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
- Fernando Pimentel	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
- Angela Bozzon ♀	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Sindicatos	1	1	1	1	1	X	1
- María Aparecida (Cida) ♀	✓	✓	✓	✓	✓	X	
Evaluación Externa	1	1	1	1	1	1	1
- Fernanda Mallak ♀	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Directivos SENAI	2	2	2	X	2	2	2
- Artur Dias	✓	✓	✓	X	✓	✓	
- Samantha Pimenta ♀	✓	✓	✓	X	✓	✓	
Formadores/Consultores	6	6	6	6	6	6	6
- Vagner Santos	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
- Rodrigo de Lucas	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
- Patrícia Poulis ♀	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
- Joice Parra ♀	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
- José Lins	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
- Roberto Gandara	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Empresas Participantes	11	4	11	11	11	X	11
Perfasis	2	1	2	2	2	X	2
- Michael Gomes Ferreira	✓	✓	✓	✓	✓	X	
- Simone Daiane ♀	✓	X	✓	✓	✓	X	

Grupo de Interés / Organización	Pertinencia	Coherencia	Eficacia	Eficiencia	Impacto	Sostenibilidad	Total Único
Kabriolli	4	1	4	4	4	X	4
- Euza/Elza Pereira Cajani ♀	✓	✓	✓	✓	✓	X	
- Selma ♀	✓	X	✓	✓	✓	X	
- Simone Aparecida ♀	✓	X	✓	✓	✓	X	
- Ionsa ♀	✓	X	✓	✓	✓	X	
Tchristina	4	1	4	4	4	0	4
- Adriana Aparecida ♀	✓	✓	✓	✓	✓	X	
- Anderson Oliveira da Silva	✓	X	✓	✓	✓	X	
- Karina dos Santos Foizer ♀	✓	X	✓	X	✓	X	
- Tatiane Bezerra ♀	✓	X	✓	✓	✓	X	
Vane Will	1	1	1	1	1	X	1
- Vanessa ♀	✓	✓	✓	✓	✓	X	
TOTAL POR CATEGORÍA	29	22	29	26	29	21	29
% del universo total	100%	76%	100%	90%	100%	72%	100%

Encuesta TEWA225

La encuesta utilizada por la evaluación fue la encuesta desarrollada por la empresa TEWA225 quien realizó el informe de evaluación independiente y el informe de lecciones aprendidas para el proyecto SCORE Sao Pablo. A continuación las principales características demográficas de la encuesta:

Características Demográficas de las Personas Encuestadas

Tabla 1. Distribución por Identidad de Género

Identidad de Género	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Mujer cisgénero	116	74.4%
Hombre cisgénero	27	17.3%
Prefiero no responder	12	7.7%
Persona no binaria	1	0.6%
Total	156	100.0%

La distribución por identidad de género de las 156 personas encuestadas evidencia una marcada predominancia de mujeres cisgénero, quienes representan casi tres cuartas partes del total de respuestas (74.4%, n=116), seguidas por hombres cisgénero con 17.3% (n=27), reflejando la composición de género del sector textil y de confección brasileño donde las mujeres constituyen la mayoría de la fuerza laboral. Es notable que el 7.7% de las personas encuestadas (n=12) optaron por no responder a esta pregunta, y únicamente una persona (0.6%) se identificó como no binaria, lo cual puede indicar tanto la baja representación de identidades no binarias en el sector como posibles barreras para la autodeclaración de identidades de género diversas en contextos laborales. Esta distribución es coherente con los datos del proyecto que reportaron que el 82.7% de los trabajadores impactados directamente por las intervenciones SCORE fueron mujeres, validando que la encuesta capturó efectivamente la perspectiva del grupo demográfico mayoritario beneficiario del proyecto.

Tabla 2. Distribución por Orientación Sexual

Orientación Sexual	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Heterosexual	138	89.0%
Prefiero no responder	12	7.7%
Homosexual	3	1.9%

Orientación Sexual	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Bisexual	1	0.6%
Asexual	1	0.6%
Total	155	100.0%

La distribución por orientación sexual de las 155 personas que respondieron esta pregunta muestra una abrumadora mayoría de personas heterosexuales (89.0%, n=138), mientras que las orientaciones sexuales diversas representan una proporción minoritaria del total: homosexual 1.9% (n=3), bisexual 0.6% (n=1) y asexual 0.6% (n=1). Significativamente, el 7.7% de las personas encuestadas (n=12) prefirieron no responder esta pregunta, una tasa de no respuesta idéntica a la observada en la variable de identidad de género, sugiriendo que puede tratarse del mismo grupo de personas que optaron por no declarar información sobre su identidad de género y orientación sexual, posiblemente debido a preocupaciones sobre privacidad, estigma o discriminación potencial en el ambiente laboral. Esta distribución subraya la importancia del capítulo innovador sobre Diversidad, Equidad e Inclusión desarrollado por el proyecto SCORE en alianza con el Proyecto PRIDE, dado que las personas LGBTQIA+ representan una minoría visible pero potencialmente vulnerable dentro de la fuerza laboral del sector textil-confección, y el compromiso reportado del 74.2% de participantes de que las empresas estaban más comprometidas en la prevención y enfrentamiento de casos de acoso y discriminación adquiere relevancia particular para la protección de estas minorías.

Tabla 3. Distribución por Color/Raza

Color/Raza	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Parda	80	51.0%
Blanca	61	38.9%
Negra	9	5.7%
Amarilla	4	2.5%
Prefiero no responder	3	1.9%
Total	157	100.0%

La distribución racial de las 157 personas encuestadas revela una composición diversa con predominancia de personas pardas (51.0%, n=80) y blancas (38.9%, n=61), que juntas representan casi el 90% del total de respuestas, reflejando la composición racial brasileña donde personas pardas y blancas constituyen los grupos demográficos mayoritarios según el IBGE. Las personas negras representan el 5.7% (n=9), las personas amarillas (de ascendencia asiática) el 2.5% (n=4), y únicamente el 1.9% (n=3) prefirieron no responder. Esta distribución racial es particularmente relevante considerando que, según datos del Global Entrepreneurship Monitor citados en el documento del proyecto, la mayoría de las PYMEs brasileñas son lideradas por mujeres y afrodescendientes, siendo estos grupos los más afectados por la crisis económica. La subrepresentación relativa de personas negras en la muestra (5.7%) comparada con su participación en la población brasileña general (aproximadamente 10% según clasificación IBGE de personas que se declaran pretas) y la alta participación de personas pardas (51.0%) sugiere que la fuerza laboral del sector textil-confección en São Paulo concentra trabajadores de grupos racialmente mixtos que enfrentan vulnerabilidades socioeconómicas específicas, validando la pertinencia de las intervenciones del proyecto sobre igualdad e inclusión.

Tabla 5. Distribución por Rango de Edad

Rango de Edad	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
31 a 45 años	67	43.2%
46 a 60 años	60	38.7%
19 a 30 años	22	14.2%
Más de 60 años	4	2.6%
Prefiero no responder	2	1.3%
Total	155	100.0%

La distribución etaria de las 155 personas que respondieron esta pregunta muestra una fuerza laboral predominantemente madura y experimentada, con el 43.2% (n=67) en el rango de 31 a 45 años y el 38.7% (n=60) en el rango de 46 a 60 años, lo que significa que más del 81% de las personas encuestadas tienen entre 31 y 60 años de edad. Los trabajadores más jóvenes (19 a 30 años) representan únicamente el 14.2% (n=22), mientras que las personas mayores de 60 años constituyen apenas el 2.6% (n=4), y el 1.3% (n=2) prefirieron no responder. Esta distribución etaria tiene implicaciones significativas para la interpretación de los resultados del proyecto: por un lado, la concentración en rangos de edad medios sugiere una fuerza laboral con experiencia considerable que puede tener patrones de trabajo y actitudes consolidadas, lo cual hace aún más notable que el 81.7% de participantes reportaran mejoras en la organización general de los negocios y el 71.7% sintieran que los trabajadores estaban siendo escuchados de forma más eficaz, evidenciando que incluso trabajadores con mayor antigüedad percibieron cambios sustanciales en las prácticas organizacionales. Por otro lado, la baja participación de trabajadores jóvenes (14.2%) y mayores de 60 años (2.6%) podría reflejar tanto las características demográficas del sector textil-confección en São Paulo como posibles sesgos en la selección de participantes para las capacitaciones SCORE, donde se priorizó la participación de supervisores y trabajadores con roles de liderazgo intermedio que típicamente se concentran en rangos de edad medios.

Anexo 5: Estudios de caso

Estudio de Caso 1: Empresas con Alta Madurez Organizacional

I. Introducción

Este estudio de caso combina las experiencias de **Empresa Ancla A** y **Empresa Ancla C**, dos empresas con alto grado de madurez organizacional antes de participar en el programa SCORE Brasil. La selección se basó en cuatro variables:

- **Condición inicial:** Ambas empresas ya contaban con prácticas organizativas, comunicación interna y cultura participativa.
- **Antigüedad:** Más de 10 años de operación, con equipos gerenciales consolidados.
- **Tamaño:** Estructuras organizativas amplias, con más de 100 empleados.
- **Resistencia inicial al cambio:** Baja; ambas empresas mostraron apertura y entusiasmo desde el inicio.

Estas características permitieron que SCORE actuara como catalizador de procesos ya en marcha, profundizando la cultura organizacional y optimizando la eficiencia operativa.

II. Historia del Cambio

II.1. Dimensión 1: Cultura Organizacional

Desde el inicio, Empresa Ancla A y Empresa Ancla C mostraban una cultura de colaboración. En Empresa Ancla A, los trabajadores ya estaban acostumbrados a participar en decisiones, y el proyecto SCORE validó y profundizó estas prácticas. Como expresó una trabajadora: *"Ya lo hacíamos, solo que no sabíamos hacerlo. SCORE nos ayudó a sistematizar"*. En Empresa Ancla C, la gestora de producción destacó: *"La parte de las relaciones laborales fue lo más valioso. SCORE nos ayudó a mirar a las personas como personas"*. La implementación de módulos sobre inclusión, diversidad y liderazgo empático fortaleció la comunicación interna y la autonomía de los trabajadores.

Niveles de cambio:

- **Conocimiento:** Inclusión, liderazgo participativo, escucha activa.
- **Aplicación del conocimiento:** Reuniones periódicas, reconocimiento de ideas, calendario de diversidad.
- **Comportamiento:** Mayor autonomía, respeto mutuo, cultura de mejora continua.

II.2. Dimensión 2: Eficiencia Operativa

Ambas empresas ya aplicaban herramientas como 5S y Lean, pero SCORE permitió sistematizar y expandir su uso. Empresa Ancla A reorganizó su layout y redujo tiempos de búsqueda de materiales. Una trabajadora relató: *"Antes tardaba una hora buscando hilos, ahora no gasto ni cinco minutos"*. En Empresa Ancla C, se implementaron paneles visuales para monitorear metas y desempeño. Un trabajador comentó: *"Los paneles me ayudan a relajarme, sé cuánto tengo que producir y cómo manejar mi tiempo"*.

Niveles de cambio:

- **Conocimiento:** Lean, 5S, crono-análisis, gestión visual.
- **Aplicación de conocimiento:** Paneles, reorganización de espacios, reducción de movimientos.
- **Comportamiento:** Menos desperdicio, más eficiencia, mejor calidad de vida laboral.

III. Sinergia entre Cultura Organizacional y Eficiencia Operativa

La cultura organizacional fortalecida por SCORE permitió que las herramientas operativas fueran adoptadas con mayor compromiso. La mejora en la comunicación y el liderazgo participativo facilitó la implementación de prácticas como el 5S y la gestión visual. Como señaló la gestora de producción de Empresa Ancla C: *"Cuando las personas ven*

hacia dónde necesitan ir, trabajan más tranquilas y productivas". Esta sinergia se tradujo en un ambiente laboral más saludable y en una operación más eficiente.

IV. Cambios en la Unidad de Observación: Relación Gerencia-Trabajadores

Antes de SCORE, la relación entre gerencia y trabajadores era funcional pero no sistematizada. Después del programa, se establecieron canales de comunicación más abiertos y frecuentes. En Empresa Ancla A, las reuniones semanales y los reconocimientos por ideas fortalecieron el vínculo. En Empresa Ancla C, una trabajadora expresó: *"SCORE me dio autonomía. La gerencia no es un bicho de siete cabezas, es escuchar"*. Esta evolución consolidó una relación basada en confianza, respeto y colaboración.

V. Conclusión

Empresa Ancla A y Empresa Ancla C representan casos ejemplares de cómo SCORE puede potenciar organizaciones con estructuras ya consolidadas. En ambos casos, el programa no solo validó prácticas existentes, sino que las profundizó, generando mayor cohesión interna, eficiencia operativa y bienestar laboral. La historia de estas empresas muestra que incluso en contextos maduros, siempre hay espacio para evolucionar cuando se pone a las personas en el centro del cambio.

Estudio de Caso 2: Empresas con Baja Madurez Organizacional

I. Introducción

Este estudio de caso combina las experiencias de **Empresa Ancla B** y **PyME Proveedora D**, dos empresas con menor grado de madurez organizacional antes de participar en SCORE Brasil. La selección se basó en:

- **Condición inicial:** Prácticas informales o inexistentes de gestión y comunicación.
- **Antigüedad:** Trayectorias medianas, con cambios recientes en la dirección.
- **Tamaño:** Empresas pequeñas o medianas.
- **Resistencia inicial al cambio:** Moderada a alta, especialmente en PyME Proveedora D.

SCORE actuó como un punto de inflexión, introduciendo prácticas básicas de organización, comunicación y eficiencia que transformaron la relación entre gerencia y trabajadores.

II. Historia del Cambio

II.1. Dimensión 1: Cultura Organizacional

En Empresa Ancla B, el propietario reconoció que SCORE trajo un enfoque más humanizado: *"No solo miramos los números, sino qué podíamos hacer por el equipo para que esos números mejoraran"*. La asistente administrativa destacó la mejora en la comunicación: *"Creamos un canal de WhatsApp para tener más contacto con los empleados"*. En PyME Proveedora D, la propietaria confesó: *"Yo no me veía como una empresa. SCORE me ayudó a entender la importancia de mi rol como gestora"*. La implementación de reuniones semanales y la apertura a sugerencias transformaron la dinámica interna.

Niveles de cambio:

- **Conocimiento:** Comunicación, liderazgo, trabajo en equipo.
- **Aplicación del conocimiento:** Reuniones, caja de sugerencias, formación de equipos.
- **Comportamiento:** Mayor compromiso, participación activa, mejora del clima laboral.

II.2. Dimensión 2: Eficiencia Operativa

Empresa Ancla B reorganizó su stock y aplicó el 5S, lo que redujo el retrabajo y el desperdicio. El propietario comentó: *"Una cosa lleva a la otra. Menos retrabajo, más organización"*. En PyME Proveedora D, la reorganización del layout y el control del stock infantil permitió reducir compras innecesarias. La propietaria explicó: *"Antes compraba sin saber que ya tenía el producto. Ahora el equipo mismo actúa para mantener el orden"*.

Niveles de cambio:

- **Conocimiento:** 5S, gestión de calidad, control de stock.
- **Aplicación del conocimiento:** Reorganización de espacios, reuniones técnicas, control visual.
- **Comportamiento:** Reducción de desperdicio, mejora en calidad, mayor eficiencia.

III. Sinergia entre Cultura Organizacional y Eficiencia Operativa

La transformación cultural permitió que los cambios operativos fueran sostenibles. En Empresa Ancla B, la mejora en la comunicación facilitó la adopción del 5S. En PyME Proveedora D, la apertura a sugerencias y la formación de equipos de mejora generaron un entorno propicio para reorganizar procesos. La propietaria lo resumió así: *"La responsabilidad es compartida. Ellas mismas actúan para mantener el orden"*.

IV. Cambios en la Unidad de Observación: Relación Gerencia-Trabajadores

Antes de SCORE, la relación era jerárquica y poco participativa. Después del programa, se establecieron espacios de diálogo y escucha activa. En Empresa Ancla B, la asistente administrativa relató cómo las ideas eran replicadas en cascada. En PyME Proveedora D, la propietaria reconoció: *"Antes decidía sola. Ahora escucho, doy opciones y recibo sugerencias"*. Esta evolución fortaleció el vínculo entre liderazgo y equipo operativo.

V. Conclusión

Empresa Ancla B y PyME Proveedora D muestran cómo SCORE puede ser un motor de transformación en empresas con estructuras más informales y menor experiencia en gestión. A pesar de la resistencia inicial, ambas lograron implementar cambios significativos que mejoraron la comunicación, la eficiencia y el compromiso del equipo. Estos casos demuestran que el cambio es posible cuando se abre espacio para escuchar, aprender y construir colectivamente.

Hipótesis Derivada de los Estudios de Caso

"La participación en SCORE cambia los procesos porque modifica la relación gerencia-trabajadores mucho más que lo que puede cambiarla la adopción de herramientas de eficiencia operativa."

Anexo 6: Términos de Referencia

I. Contexto y descripción de los proyectos

Antecedentes de los proyectos objeto de evaluación

El proyecto "**Projeto SCORE (Sustentando empresas competitivas e responsáveis) – Melhoria da produtividade e das condições de trabalho para Pequenas e Médias Empresas**" (BRA/20/51/BRA) de USD 898,750 se enfoca en las pequeñas y medianas empresas (PYMES). Las PYMES son fundamentales para la economía de Brasil, representando una gran parte de la generación de empleo y el desarrollo económico. Sin embargo, estas empresas enfrentan numerosos desafíos que limitan su productividad, incluyendo la falta de capacitación adecuada, debilidades en las condiciones laborales y la necesidad de modernización en sus procesos. En 2019, el crecimiento económico del PIB de Brasil fue de solo 1.1%, lo que refleja una situación económica estancada que impacta directamente en la capacidad operativa de las PYMES.

La implementación del programa SCORE (Sustaining Competitive and Responsible Enterprises) se presenta como una herramienta clave para ayudar a las PYMES a superar estas dificultades. Este programa no solo mejora la productividad, sino que también fomenta condiciones laborales dignas y sostenibles, contribuyendo a una economía más competitiva y a un ambiente de trabajo más saludable.

Descripción del Proyecto

El Proyecto SCORE tiene como objetivo principal apoyar a las PYMES en Brasil para que logren mejorar su productividad y las condiciones laborales a través de la aplicación del programa SCORE. Este esfuerzo se enmarca dentro de la política nacional de fortalecimiento de las PYMES y busca elevar la capacidad de todas las partes interesadas involucradas en su implementación.

Las actividades del proyecto se centran en proporcionar capacitación en aulas y consultoría dentro de las fábricas, promoviendo tanto la productividad como las mejoras en las condiciones de trabajo. La ubicación principal para el proyecto será el estado de São Paulo, donde se seleccionarán sectores con alto potencial para la creación de empleo y mejora de condiciones laborales.

Durante los primeros seis meses del proyecto, se llevarán a cabo consultas con los constituyentes de la OIT y el donante para identificar los sectores económicos y las PYMES beneficiarias. El enfoque estará basado en datos nacionales y subnacionales, especialmente aquellos relacionados con la seguridad y salud ocupacional (OSH), .

Además, el proyecto está alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), contribuyendo especialmente a los ODS 5 (Igualdad de Género), 8 (Trabajo Decente y Crecimiento Económico), 9 (Industria, Innovación e Infraestructura) y 12 (Consumo y Producción Responsables).

La ejecución del proyecto contará con el apoyo del Ministerio de Economía de Brasil y de organizaciones asociadas para garantizar el establecimiento de un enfoque integral y sostenible en la implementación de la formación y mejora de condiciones de trabajo en las PYMES.

Estrategia y actores clave

Estrategia

La estrategia del Proyecto SCORE está diseñada para abordar de manera comprensiva los desafíos que enfrentan las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en Brasil, enfocándose en la mejora de la productividad y las condiciones laborales en un marco de sostenibilidad. Los elementos centrales de esta estrategia incluyen:

1. **Capacitación y consultoría:** El proyecto ofrecerá un enfoque dual que combina capacitación en aulas y consultoría in situ. Esto permitirá a las PYMES aprender mejores prácticas de productividad mientras reciben orientación específica sobre la mejora de sus condiciones de trabajo , .
2. **Selección de sectores estratégicos:** Durante los primeros seis meses del proyecto, se realizarán consultas con los actores relevantes (constituyentes de la OIT, donantes) para identificar los sectores económicos que se beneficiarán del programa. Esta selección se basará en datos de productividad y condiciones laborales,

utilizando bases de datos nacionales y subnacionales , .

3. **Fortalecimiento de capacidades locales:** Se entrenarán a formadores locales y consultores que trabajarán con las PYMEs. Esto asegurará que las habilidades y conocimientos se mantengan en el país, creando un efecto multiplicador y garantizando la sostenibilidad futura del programa .
4. **Enfoque colaborativo:** La estrategia se basa en un enfoque colaborativo, promoviendo la interacción entre las PYMEs, el gobierno y las organizaciones no gubernamentales. Esto incentivará una cultura de responsabilidad social y buenas prácticas empresariales, mejorando la competitividad de las PYMEs en el mercado .

Actores Clave

Los actores clave en la implementación del Proyecto SCORE incluyen:

1. **Organización Internacional del Trabajo (OIT):** Responsable de la coordinación general del proyecto, facilitando la implementación y evaluación de las actividades bajo su metodología.
2. **Ministerio de Economía de Brasil:** Actúa como un socio fundamental en la alineación del proyecto con las políticas nacionales de apoyo a las PYMEs y proporciona el marco necesario para el desarrollo económico a nivel estatal y nacional.
3. **Sistema S y otras Instituciones:** Entidades como el Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial (SENAI), la Agencia Brasileña de Promoción de Exportaciones e Inversiones (APEX-Brasil) y el Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas (SEBRAE) son actores cruciales en la implementación del proyecto, aportando expertise y recursos.
4. **Consultores y formadores locales:** Asimismo, se contará con un grupo de consultores independientes y formadores que serán capacitados para llevar a cabo el programa SCORE en las empresas.
5. **Empresas beneficiarias (PYMEs):** Las propias PYMEs son actores centrales en este proceso, ya que su participación activa y compromiso son esenciales para el éxito del proyecto. A través de su involucramiento, se espera que adopten prácticas de mejora y sostenibilidad .

Objetivos

El principal objetivo del Proyecto SCORE es fortalecer la productividad y mejorar las condiciones laborales de las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) en Brasil, especialmente en el estado de São Paulo. Para lograrlo, el proyecto se propone implementar la metodología SCORE, que combina capacitación práctica y consultoría in situ, a fin de dotar a las PYMEs de herramientas y conocimientos que les permitan optimizar sus procesos operativos y adoptar prácticas laborales responsables. Además, el proyecto busca fomentar la sostenibilidad de estas iniciativas, integrando la metodología en las instituciones locales y nacionales, y contribuyendo a los objetivos de la Política Nacional de Fortalecimiento de las PYMEs.

Beneficiarios

Los beneficiarios del Proyecto SCORE incluyen principalmente a las pequeñas y medianas empresas de Brasil que enfrentan desafíos significativos en términos de productividad y condiciones laborales. En particular, se dará prioridad a aquellas PYMEs con alto potencial de creación de empleo y mejora de condiciones de trabajo. Además, el proyecto beneficiará a los trabajadores de estas empresas al ofrecerles un entorno de trabajo más seguro y eficiente. Otros beneficiarios indirectos incluyen las instituciones de capacitación y consultoría que se involucren en la implementación del programa, así como los organismos gubernamentales y sociales que promueven el desarrollo empresarial y el bienestar laboral en el país.

Resultados esperados

1. **Integración de la Capacitación SCORE en Programas Nacionales**
 - Los socios de implementación, tanto públicos como privados, han incorporado la Capacitación SCORE en

sus programas y presupuestos nacionales para el desarrollo de las PYMEs en sectores y clústeres estratégicos.

2. Mejora en la Conexión de las PYMEs con los Mercados

- Las PYMEs en los sectores seleccionados han logrado mejoras significativas en sus vínculos con los mercados nacionales e internacionales, aumentando su capacidad para generar más y mejores empleos.

3. Aumento de la Concienciación sobre Prácticas Responsables

- Ha crecido la concienciación entre las PYMEs sobre prácticas laborales responsables, lo que ha llevado a la adopción de mejores condiciones de trabajo y a la promoción de un entorno laboral más seguro y eficiente.

Ámbito geográfico

El ámbito geográfico del proyecto SCORE se centra en el estado de São Paulo, Brasil, una de las regiones más dinámicas y industrialmente desarrolladas del país. Este estado no solo alberga una gran concentración de pequeñas y medianas empresas (PYMEs), sino que también es un punto clave en la economía brasileña y latinoamericana.

El proyecto se dirigirá a sectores seleccionados que tienen un alto potencial para la creación de empleos y la mejora de las condiciones laborales. Estos sectores serán elegidos en base a un análisis exhaustivo de datos nacionales y subnacionales, así como en consulta con los constituyentes tripartitos. Se buscará incluir a las PYMEs más vulnerables de la región, especialmente aquellas dirigidas por grupos desfavorecidos, como mujeres y personas afrodescendientes, quienes han sido más afectadas por las crisis económicas recientes.

Además, se contempla la formación de alianzas con instituciones locales, como SEBRAE, SESI y SENAI, que tienen experiencia en el apoyo a PYMEs. Esto asegurará que las iniciativas del proyecto estén alineadas con las necesidades del contexto local y contribuyan a la sostenibilidad de las prácticas implementadas a largo plazo.

II. Propósito, ámbito e usuarios de la evaluación

Antecedentes de la evaluación. La OIT considera a la evaluación como parte integral de la implementación de las actividades de cooperación técnica. Los ejercicios de evaluación se realizan en todos los proyectos de conformidad con la política de evaluación de la OIT, es decir, tomando en consideración la naturaleza del proyecto, los requisitos específicos acordados con el socio en el momento del diseño del proyecto, así como durante la implementación del proyecto, según los procedimientos previamente establecidos.

La evaluación para la OIT tiene como objetivo la rendición de cuentas, el aprendizaje y la planificación y la creación de conocimiento. Debe llevarse a cabo en el contexto de criterios y enfoques para la cooperación internacional para el desarrollo establecidos por:

- Los Estándares de Calidad de Evaluación de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (Comité de Asistencia para el Desarrollo - CAD/OCDE);
- El Código de Conducta para Evaluación en el Sistema de las Naciones Unidas del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG);

Evaluar de manera integral la relevancia, coherencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad del proyecto SCORE en Brasil, proporcionando no solo una valoración del desempeño del proyecto sino también lecciones aprendidas y recomendaciones prácticas para futuras intervenciones en PYMEs del sector textil y otros sectores potenciales. Además, busca potenciar el aprendizaje tanto dentro de la OIT como entre las partes interesadas clave. Los hallazgos de esta evaluación serán utilizados para optimizar el diseño y la implementación de futuros programas similares.

El conocimiento y la información recopilados, incluidas las lecciones aprendidas, las buenas prácticas, los desafíos y áreas de mejora, servirán para informar y fortalecer el diseño e implementación de próximas fases de la metodología SCORE, que es iniciativa global de la OIT.

Dado que se trata de una evaluación final, es fundamental identificar los logros alcanzados, analizar cómo se lograron, y, en los casos en que no se obtuvieron los resultados esperados, comprender las razones detrás de estos desafíos, para proponer acciones correctivas y garantizar una mejora continua en futuros proyectos.

La evaluación final independiente tendrá los siguientes objetivos específicos:

1. **Medir la relevancia:** Evaluar en qué medida el diseño del proyecto SCORE fue adecuado para abordar las necesidades específicas del sector textil en Brasil, considerando el contexto local, las prioridades nacionales y el enfoque de género, no discriminación y sostenibilidad ambiental.
2. **Analizar la coherencia:** Determinar cómo el proyecto SCORE se alineó con las políticas nacionales de productividad y desarrollo industrial, las estrategias del sector privado y los ODS, identificando sinergias con otras iniciativas nacionales e internacionales.
3. **Determinar la eficacia:** Evaluar el grado en que el proyecto alcanzó sus objetivos en términos de mejoras en productividad, eficiencia operativa, condiciones laborales y participación de mujeres y grupos vulnerables, así como los factores críticos que facilitaron o limitaron estos logros.
4. **Valorar la eficiencia:** Analizar la gestión de los recursos financieros, humanos y técnicos del proyecto en relación con los resultados alcanzados, incluyendo una evaluación del costo-beneficio y la efectividad de los mecanismos de monitoreo y evaluación implementados.
5. **Evaluar el impacto:** Identificar los cambios sostenibles generados por el proyecto en las PYMEs beneficiarias, incluyendo la cultura organizacional, el diálogo social, la formalización del empleo y la replicabilidad del modelo SCORE en otras empresas o sectores.
6. **Determinar la sostenibilidad:** Evaluar si las prácticas y metodologías introducidas por SCORE han sido institucionalizadas en Brasil, tanto en las organizaciones implementadoras (SENAI, ABIT, ABVTEX) como en las PYMEs beneficiarias, y si existen perspectivas de continuidad sin el apoyo directo de la OIT.
7. **Extraer lecciones aprendidas:** Sistematizar las experiencias positivas y los desafíos enfrentados durante la implementación del proyecto, generando aprendizajes útiles para la mejora continua y la replicabilidad del modelo SCORE en otros contextos.

Alcance: La evaluación cubrirá todas las acciones vinculadas al proyecto sobre migración, considerando las etapas de su implementación.

El alcance del trabajo incluye una evaluación del desempeño a nivel de:

- a. Productos y resultados - en comparación con metas e indicadores
- b. Estrategias y modalidades de implementación elegidas
- c. Seguimiento de las limitaciones / desafíos y oportunidades / recomendaciones identificadas
- d. Uso y manejo de los recursos financieros del Proyecto.

Ámbito geográfico: El ámbito geográfico del proyecto SCORE en Brasil se centrará en el estado de São Paulo, una de las regiones más dinámicas y desarrolladas industrialmente del país. Esta área no solo alberga una alta concentración de pequeñas y medianas empresas (PYMEs), sino que también es un eje clave en la economía brasileña y latinoamericana. Para optimizar la representatividad y el alcance del proyecto, se sugiere adoptar un enfoque estratégico en la selección de municipios con diversos perfiles socioeconómicos y niveles de acceso al mercado.

Asimismo, se considera la posibilidad de complementar el trabajo de campo presencial con metodologías que permitan ampliar la cobertura del análisis, como:

1. **Muestreo estratificado y participación virtual:** Selección de una muestra representativa de PYMEs dentro del área focalizada, con sesiones de consulta remota para enriquecer los hallazgos.
2. **Encuestas y entrevistas a distancia:** Aplicación de encuestas y entrevistas virtuales a PYMEs en regiones donde el acceso físico sea limitado.
3. **Análisis comparativo con datos secundarios:** Uso de información de otras regiones con características empresariales similares para contextualizar y contrastar tendencias en la implementación del proyecto.
4. **Métodos de evaluación participativa:** Realización de talleres y sesiones grupales con representantes de

PYMES y actores clave para interpretar los hallazgos y mejorar la validez de los resultados sin necesidad de amplios desplazamientos.

Este enfoque garantizará una evaluación más integral del impacto del proyecto SCORE, maximizando la eficiencia operativa y la representatividad de sus resultados.

Las recomendaciones que se deriven de la evaluación deben estar fuertemente vinculadas a las conclusiones de la evaluación y, deben proporcionar una guía clara a las partes interesadas sobre cómo pueden ser abordadas. La evaluación, se enfocará en analizar de manera sistemática lo que funcionó, lo que no y por qué, haciendo uso de la evidencia más sólida de la que se disponga.

La evaluación integrará la igualdad de hombres y mujeres y la no discriminación, el diálogo social y las normas internacionales del trabajo de forma transversal en todos sus resultados y procesos. Debe abordarse de acuerdo con la [Nota de orientación EVAL N° 4¹¹](#) para cuestiones de género y la [Nota de orientación N° 7¹²](#) para garantizar la participación de las partes interesadas.

La selección final se definirá con el equipo evaluador tomando en consideración criterios técnicos y propósitos de aprendizaje.

Cientes de la evaluación

Cientes externos

- a. **Ministerio Público del Trabajo (MPT)** – Socio y donante del proyecto, con interés en monitorear los impactos en las condiciones de trabajo.
- b. **Entidades del Servicio Público de Empleo** – Interesadas en evaluar cómo el proyecto afecta la generación de empleo y las condiciones laborales en las PYMES.
- c. **Representantes de organizaciones de empleadores, como la ABVTEX** – Para analizar el impacto del proyecto en la competitividad de las PYMES y el cumplimiento de normas de responsabilidad social.
- d. **Representantes de organizaciones de base, como líderes comunitarios y sociedad civil** – Para captar las percepciones locales sobre las mejoras implementadas y el impacto en las comunidades.
- e. **Gobiernos locales (gobiernos estatales y municipales)** – Interesados en la eficacia del proyecto en sus regiones y en cómo puede impactar el desarrollo económico local.
- f. **Organizaciones locales de apoyo a pequeños y medianos emprendimientos, como el SEBRAE** – Que pueden evaluar la eficacia y sostenibilidad de las capacitaciones ofrecidas a las PYMES.

Cientes internos

- Escritório da OIT para o Brasil
- Escritório Regional da OIT para América Latina y el Caribe
- PARTNERSHIPS, SKILLS
- Unidad Regional de Programación (URP)
- Oficina de Evaluación (EVAL), OIT HQ

III. Metodología de la evaluación

El marco conceptual básico sobre el cual se desarrollará esta evaluación es el de las Directrices de Política de la OIT para realizar evaluaciones basadas en los resultados ([ILO Policy Guidelines for Results-Based Evaluation: principios, racionalidad, planificación y gestión](#)). Asimismo, la evaluación se llevará a cabo de acuerdo con las políticas y los procedimientos ordinarios de la OIT. La OIT se adhiere a las normas y estándares de evaluación del sistema de las Naciones Unidas. La evaluación deberá adoptar un enfoque que reconozca el rol del género en el desarrollo económico y social. Asimismo, incluirá una matriz de preguntas de evaluación con preguntas de evaluación,

¹¹ Disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_mas/@eval/documents/publication/wcms_165986.pdf

¹² Disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_mas/---eval/documents/publication/wcms_165982.pdf

indicadores cualitativos y cuantitativos y técnicas de recopilación de datos diseñados para ser sensibles al género y maximizar la participación. El análisis de género se debe reflejar a lo largo de los hallazgos, conclusiones y recomendaciones.

El uso de métodos en línea requiere una buena conectividad, herramientas eficaces de recolección de datos y, sobre todo, una base de datos sólida con información de contacto de los constituyentes, partes interesadas y beneficiarios finales. Si bien hay un resguardo de confidencialidad de la data, para fines de este ejercicio analítico se solicitará el acceso a esta data con los protocolos de seguridad necesarios.

Enfoque de la evaluación. La evaluación se llevará a cabo utilizando un **enfoque mixto**, combinando métodos cuantitativos y cualitativos para obtener una visión holística del proyecto. Se optará por una evaluación de **procesos y resultados**, en lugar de una evaluación de impacto estricta, debido a las limitaciones en la cantidad y calidad de los datos disponibles.

Revisión documental. El ejercicio de evaluación se llevará a cabo mediante un análisis documental de los materiales apropiados, incluyendo, pero no limitado a:

Listar toda la documentación en la [ROLAC - Evaluación | 25-BRA-SCORE Evaluación Final | Microsoft Teams](#)

- PRODOCs y revisiones
- Planes de trabajo
- Reportes de progreso
- Presupuesto del proyecto e informes financieros relacionados
- Evaluaciones previas
- Reportes de ejecución financiera
- Productos desarrollados por los proyectos
- Informes de diversas actividades (incluidos, materiales de formación, capacitaciones, talleres, reuniones de grupos de trabajo, videoconferencias, etc.)
- Resultados del seguimiento a los participantes de los proyectos
- Lista de beneficiarios del proyecto
- Lista de actores clave
- Otros registros administrativos

Al inicio de la fase de análisis documental, el equipo evaluador sostendrá una entrevista virtual con el coordinador del proyecto y el equipo técnico.

Una vez concluida la fase de análisis documental, se espera que el equipo evaluador elabore un documento que indique el enfoque metodológico del ejercicio de evaluación, las limitaciones que se pueden enfrentar producto de la escasez de información o por el contexto de la pandemia, para su discusión y aprobación por la gestora de la evaluación y su posterior remisión al equipo del programa para obtener retroalimentación.

Al inicio de la fase de análisis documental, el equipo evaluador sostendrá un MTeams/GMeet/Zoom/Skype con el equipo de evaluación, a fin de que tengan una adecuada comprensión del alcance, cambios y resultados clave del programa así de como de las áreas de interés del equipo de programa respecto los productos de evaluación.

Recolección de información

Taller de devolución de resultados finales (virtual). Se realizará un taller/reunión virtual de presentación de resultados en el que participarán los ejecutores clave y grupos de interés para recoger recomendaciones y poner a prueba las principales conclusiones y recomendaciones de la evaluación. Fecha sugerida: Julio/2025

El equipo evaluador será responsable de la organización metodológica del taller en coordinación con el equipo gestor de la evaluación. La identificación de los participantes del taller y la logística estará a cargo del equipo del

proyecto en Brasil, en consulta con el equipo evaluador y la gestora de evaluación. Producto de esta presentación de resultados se esbozará un plan de acción para implementar las recomendaciones de la evaluación.

Mapa o lista completa de actores. Un elemento central para el éxito de una evaluación principalmente remota y en un contexto de crisis es el mapa de actores. En esta lista (o mapa idealmente) estará indicado el rol y grado de influencia de cada parte interesada del programa para facilitar la priorización de las entrevistas y el esfuerzo por tratar de conectarse con esas partes interesadas¹³. Esto también debería incluir a las partes interesadas que se considerarían usuarios de los resultados del programa (contribución más amplia y sostenibilidad) y que pueden proporcionar contexto al programa. Se esperaba poder realizar entrevistas con:

- a. **Representantes del Equipo Técnico del Proyecto:**
 - Coordinador de proyectos del Proyecto SCORE.
 - Oficial de Proyectos del Proyecto SCORE.
 - Asistente Administrativo.
- b. **Representantes de Instituciones socias:**
 - Directores y Docentes de instituciones como el Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial (SENAI), el Servicio Nacional de Aprendizaje Comercial (SENAC) y el Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas (SEBRAE).
- c. **Representantes del Ministerio de Trabajo y Empleo:**
 - Funcionarios de la Secretaría de Cualificación, Empleo e Ingresos (SEMP).
- d. **Representantes del Comité Técnico del Proyecto:**
 - Miembros que participan en las discusiones sobre las consultas del Proyecto SCORE.
- e. **Especialistas en Empleo:**
 - Técnicos de ACTRAV y ACT/EMP de la Oficina de la OIT, con enfoque en micro y pequeñas empresas.
- f. **Representantes del Ministerio Público del Trabajo (MPT):**
 - Funcionarios responsables de supervisar y apoyar la ejecución del proyecto.
- g. **Representantes de organizaciones que colaboran con el proyecto:**
 - Instituciones del Sistema S (SENAI, SENAC, SEBRAE, ABDI) que están directamente involucradas en la formación y consultoría.

Nota: Una primera lista sugerida de entrevistas se anexará a estos Términos de Referencia a la firma del contrato. La lista definitiva se cerrará luego de iniciada la evaluación.

IV. Criterios y Preguntas de Evaluación

En línea con el enfoque basado en los resultados aplicado por la OIT, la evaluación se centrará en identificar y analizar los resultados a través de preguntas clave relacionadas con los criterios de evaluación y el logro de los resultados / objetivos del programa utilizando, como punto central pero no único, los indicadores en el marco lógico del programa. La evaluación analizará el Programa con relación a sus propios objetivos, marco lógico, logros y debilidades e identificará los resultados a través de criterios clave, teniendo en cuenta:

Relevancia

1. ¿En qué medida el programa SCORE abordó de manera efectiva las necesidades de productividad y condiciones laborales en las PYMEs del sector textil en Brasil, considerando las prioridades del sector y el contexto nacional??
2. ¿Hasta qué punto las estrategias y metodologías de SCORE fueron pertinentes para el contexto brasileño y qué factores contextuales facilitaron o limitaron su éxito?

¹³ Producto puesto a disposición durante el inicio de la evaluación.

3. ¿En qué medida el diseño del programa SCORE incorporó un enfoque de género, no discriminación y sostenibilidad ambiental, promoviendo desde su planificación la participación equitativa de mujeres, jóvenes y grupos vulnerables?
4. ¿Cómo se alinearon los objetivos del programa SCORE con las políticas nacionales de desarrollo de PYMEs en Brasil, y de qué manera se aseguraron que las mejoras en productividad y condiciones laborales contribuyeran a las metas del país?

Coherencia

1. ¿Cómo se integró SCORE en las estrategias nacionales de productividad y sostenibilidad en Brasil logrando sinergias con iniciativas gubernamentales, del sector privado y de cooperación internacional?

Información adicional necesaria: Entrevistas con representantes de instituciones

2. ¿En qué medida SCORE se alineó con las prioridades de políticas nacionales para PYMEs, las estrategias del sector privado y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)?
3. ¿Qué tan alineado estuvo SCORE con el Programa y Presupuesto de la OIT 2020-2021 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)?

Eficacia

1. ¿Hasta qué punto SCORE logró sus objetivos en términos de mejoras en productividad, eficiencia operativa y condiciones laborales en las PYMEs participantes y cuáles fueron los factores críticos que facilitaron o dificultaron la consecución de resultados (rol de la coordinación, tripartismo y diálogo social)?
2. ¿Qué cambios se han observado en las capacidades institucionales y la oferta de servicios de las organizaciones que implementaron SCORE (SENAI, ABIT, ABVTEX)?
3. ¿En qué medida el programa SCORE logró fortalecer la participación activa y en igualdad de mujeres, jóvenes y grupos vulnerables en las PYMEs beneficiarias, promoviendo la inclusión, la igualdad de oportunidades y la diversidad en el lugar de trabajo?

Eficiencia

1. ¿Cómo se araron los recursos financieros, humanos y técnicos del proyecto en relación con los resultados alcanzados, y qué tan efectivos fueron los mecanismos de monitoreo y evaluación durante la implementación del programa?
2. ¿Qué desafíos de eficiencia surgieron durante la implementación del proyecto y cómo fueron abordados?
3. ¿Existen oportunidades para mejorar la relación costo-beneficio del programa, optimizando el uso de recursos disponibles para futuras implementaciones?
4. ¿Cómo se llevó a cabo la selección y capacitación de los formadores y entrenadores en el marco del proyecto SCORE, y qué impacto tuvo esta estrategia en la calidad y efectividad del entrenamiento proporcionado a las PYMEs beneficiarias?

Impacto

1. ¿Qué cambios sostenibles se han observado en la cultura organizacional, el diálogo social, la cooperación interna y la representación de los trabajadores en las PYMEs beneficiarias tras la implementación de SCORE?
2. ¿En qué medida las prácticas de mejora organizacional introducidas por SCORE se han mantenido y escalado en las empresas beneficiarias, generando un efecto positivo en las condiciones laborales, la productividad, la formalización del empleo y la seguridad y salud en el trabajo (SST)?
3. ¿Cuáles han sido los efectos del programa SCORE, tanto previstos como no previstos, en las empresas beneficiarias, en las vidas de los trabajadores y consultores involucrados, y en otras empresas del sector textil u otras industrias (efecto de "chorreo")?
4. ¿Qué evidencias concretas se han recolectado que demuestren la mejora en la competitividad y la sostenibilidad de las PYMEs tras su participación en el programa SCORE, en términos de su inclusión en cadenas de suministro nacionales?

Sostenibilidad

1. ¿Qué tan institucionalizado está SCORE en Brasil y en qué medida las instituciones implementadoras (SENAI, ABIT, ABVTEX) han continuado utilizando la metodología de manera independiente?
2. ¿Se han establecido mecanismos de financiamiento público-privado para garantizar la sostenibilidad del modelo SCORE y se han desarrollado redes de colaboración para dar continuidad a las prácticas de mejora?
3. ¿Existen oportunidades de replicabilidad y escalabilidad del modelo SCORE en otros sectores y regiones de Brasil?
4. ¿Qué indicadores se han establecido para evaluar la continuidad de las mejoras en productividad y condiciones laborales, garantizando así que los beneficios del programa perduren más allá de su implementación inicial?
5. ¿Cómo se está evaluando el compromiso del MPT y otros donantes con respecto al apoyo continuo y la financiación del programa SCORE, y qué estrategias se están implementando para fomentar su sostenibilidad a largo plazo en el contexto brasileño?

Cuestiones transversales

- **Género:** ¿Cómo ha abordado el proyecto SCORE las desigualdades de género en el acceso a oportunidades productivas y en la generación de ingresos para pequeñas y medianas empresas?
- **Normas Internacionales:** ¿De qué manera ha incorporado el proyecto SCORE los principios de trabajo decente y las normas internacionales del trabajo en la capacitación de las PYMES y en la mejora de las condiciones laborales?
- **Diálogo Social:** ¿Qué papel ha desempeñado el diálogo social en la definición, implementación y evaluación de las actividades del proyecto SCORE, especialmente en relación con los constituyentes tripartitos?
- **Sostenibilidad Ambiental:** ¿Cómo ha promovido el proyecto SCORE prácticas productivas responsables en relación con el medio ambiente y la protección de los recursos naturales en las empresas participantes?

La evaluación identificará **lecciones aprendidas, buenas prácticas** y formulará recomendaciones teniendo en consideración los siguientes criterios: Las **Recomendaciones:** deberán ser **específicas y no generales sin llegar a dar directrices únicas** sobre cómo implementarlas; deben estar **dirigidas a actores/Direcciones/unidades**; debe indicarse el **orden de prioridad que tienen y si demandará o no un volumen importante de recursos**. Deben ser implementables en plazos razonables.

Principales productos: Informe de Inicio, Informe de Avance e Informe Final de evaluación

La evaluación dará como resultado un informe de evaluación conciso que detalla el desempeño general y específico del programa según la evaluación en términos de relevancia y ajuste estratégico de la intervención; validez del diseño de la intervención; progreso y efectividad de la intervención; eficiencia del uso de los recursos; efectividad de los arreglos de manejo; orientación al impacto y sostenibilidad de la intervención; como se define en las Directrices de la OIT para la preparación de evaluaciones independientes e internas de programas y proyectos de la OIT. ([ILO Policy Guidelines for Results-Based Evaluation](#))

El **equipo evaluador** deberá cumplir con las siguientes entregas:

- **Producto 1 (Informe de Inicio).** El Informe de Inicio, de no más de 20 páginas, será propuesto por el consultor sobre la base de lo acordado con la gestora de la evaluación y remitido para su revisión y aprobación. Este Informe deberá incluir una descripción de la metodología a emplearse, fuentes y procedimientos que se utilizarán para la recolección de datos, actividades clave, cuestionarios de entrevista, lista de actores clave, preguntas de la investigación, indicadores de cumplimiento y el calendario de la evaluación. Este informe se utilizará como punto inicial del acuerdo y entendimiento entre el equipo evaluador y el contratante (consulte Checklist No.4.6: [Writing the inception report y Guidance Note No.3.3. Strategic cluster evaluation to gather evaluative information more effectively](#)).

En este primer producto, dada las circunstancias impuestas por la emergencia de la COVID-19, es posible que el equipo evaluador, luego de hacer la revisión documental, sugiera ajustes a la metodología sugerida en estos TDR, incluyendo una revisión de la matriz de evaluación e indicadores.

Cada pregunta deberá reflejar claramente si las metodologías en línea / virtuales están justificadas para cada pregunta y si pueden proporcionar datos suficientes. Para cada pregunta de evaluación se deberá reflexionar sobre las fuentes de información y metodología disponible para responderlas. En caso las condiciones no estén dadas, ya sea por el contexto o por la ausencia de fuentes de información, se podrá justificar no abordar alguna pregunta en particular. Esto deberá ser aprobado por la gestora de la evaluación.

- **Productos 2 y 3 (Informe de avance- producto 2 e informe final de evaluación-producto 3).** El informe de evaluación deberá ser presentado a la gestora de la evaluación. El informe deberá seguir los formatos de presentación específicos de OIT y no deberá tener más de 50 páginas de extensión, excluyendo anexos. Los anexos del informe incluirán: las preguntas e indicadores utilizados para la investigación, los cuestionarios definitivos utilizados en el trabajo de campo, los resultados de la encuesta, resumen de cada reunión y una lista de las personas entrevistadas. El informe debe ser establecido en línea con los checklists 4.1: Checklist No.4.1: [Preparing the Evaluation report](#); No.4.3: [Preparing the Evaluation Report Summary](#); No.4.6: [Writing the inception report](#) y No.4.7: [Rating The Quality Of An Evaluation Report](#) , disponibles también en el Anexo 2.

Este Informe Final deberá incluir:

- (1) Cubierta con los datos clave de la asignación y el Estudio;
- (2) Tabla de contenidos y listas (anexos y tablas o gráficos)
- (3) Listado de siglas o abreviaturas
- (4) Resumen ejecutivo (no más de 5 páginas)
 - 4.1. Antecedentes y contexto
 - 4.1.1. Resumen del objetivo de la asignación, lógica y estructura
 - 4.1.2. Situación actual de la asignación
 - 4.1.3. Propósito, alcance y clientes del estudio
 - 4.1.4. Metodología de la evaluación
 - 4.2. Principales hallazgos y conclusiones
 - 4.3. Recomendaciones, lecciones aprendidas y buenas prácticas
- (5) Cuerpo del reporte
 - 5.1. Antecedentes de la asignación
 - 5.2. Antecedentes de la evaluación final independiente
 - 5.3. Metodología y preguntas de evaluación
 - 5.4. Principales hallazgos ordenados conforme a los cinco criterios del marco analítico
- (6) Conclusiones
 - 6.1. Conclusiones
 - 6.2. Lecciones aprendidas (según [template de EVAL](#))
 - 6.3. Buenas prácticas (según [template de EVAL](#))

- 6.4. Recomendaciones
(7) Anexos (lista de entrevistas, resumen de las reuniones, reuniones de los interesados, otra información relevante)

Consulte Checklist No.4.1: [Preparing the Evaluation report](#).

El informe deberá seguir la plantilla de formato EVAL, incluyendo una página de título (consulte **Checklist No.4.2:** [Filling in the Evaluation Title Page](#)). La calidad del Informe será calificada en base a los estándares de calidad de EVAL (consulte **Checklist No.4.7:** [Rating the quality of evaluation report](#)).

Resumen Ejecutivo para difusión de alta circulación. El resumen ejecutivo deberá seguir el formato guía de EVAL, sintetizar los resultados más importantes de la evaluación por criterio de evaluación, lecciones aprendidas, buenas prácticas y recomendaciones y no deberá tener una extensión mayor a 5 páginas (consulte **Checklist No.4.3:** [Preparing the Evaluation Report Summary](#))

- **Producto 4a. Power point con principales resultados.** Presentación que resuma los aspectos más sustantivos del Informe de evaluación final independiente, antecedentes, metodología empleada, principales hallazgos, conclusiones, lecciones aprendidas, buenas prácticas y recomendaciones. El objetivo de este producto es contar con información de los principales resultados para circularlos de manera masiva con los actores involucrados.

Las cuestiones de igualdad de género deberán ser abordadas de manera explícita a través de las actividades de evaluación que lleven a cabo los consultores, así como en los informes finales y en los eventos que se lleven a cabo en el marco del proceso de evaluación.

Todos los borradores y productos finales, incluyendo los documentos de apoyo, informes analíticos y los datos brutos deben ser proporcionados en versión electrónica compatible con el software de Microsoft Word para Windows. La información (datos) producida en el marco de esta evaluación, así como los derechos de autor sobre el Informe de Evaluación, son de propiedad exclusiva de la OIT. El uso de los datos para su publicación y otra forma de presentación sólo se puede hacer con el acuerdo de la OIT. Las principales partes interesadas puedan hacer un uso adecuado del informe de evaluación de acuerdo con el propósito original y con el reconocimiento adecuado.

- **Producto 5. Infografía:** Archivo corto de no más de 2 páginas que incluya una breve descripción del programa, propuesta metodológica de la evaluación y alcance, principales resultados, lecciones aprendidas, buenas prácticas, recomendaciones de la evaluación y breves testimonios de las partes interesadas.
- **Producto 6.2 Historias de éxito o desafíos.** En base a los resultados de la evaluación, identificar dos historias que representen un aprendizaje valioso para la OIT, que puedan documentarse de manera más amplia para compartirlo como un logro o aprendizaje destacado. Estas historias deberán ser representativas del balance global que encuentre la evaluación.

La evaluación se llevará a cabo entre marzo a julio de 2025. El informe final estará disponible hacia finales de julio 2025. La evaluación será financiada en 100% con fondos del Programa.

Todos los productos de esta evaluación se deberán entregar en español y portugués.

V. Plan de trabajo propuesto para la evaluación

Este ejercicio de evaluación prevé un nivel de esfuerzo de 50 días efectivos de trabajo, los cuáles serán desarrollados entre diciembre y marzo del 2025 como máximo. A continuación, el calendario tentativo:

	Fecha prevista	Actividades principales
Fase 1:	Marzo/ 2025	Preparación de los TdR de la evaluación Identificación de los actores que participarán en el proceso de evaluación

Actividades preparatorias de la evaluación		Preparación de la logística de la evaluación
Fase 2: Proceso de Evaluación	Revisión de escritorio: Abril/ junio 2025	Reunión con el equipo de evaluación e intercambio de todos los documentos a ser revisados en el marco de la evaluación (Anexo I) Preparación de la agenda para las entrevistas Envío del Informe de Inicio: primera semana de enero
	Recopilación de información: Abril/junio 2025	Recopilación de información bajo metodología acordada Equipo evaluador
	Sistematización de la información: Junio/ 2025	Preparación y envío del Informe Final Borrador a la gestora de evaluación de la OIT Revisión del Informe Final Borrador Consolidación de comentarios al Informe y envío al equipo evaluador Preparación y envío del Informe Final a la gestora de evaluación de la OIT Aprobación de EVAL
Fase 3: Disseminación de resultados finales	Julio/ 2025	Taller de presentación de resultados finales de la evaluación

VI. Los Pagos

Los recursos requeridos para este estudio son:

Honorarios del equipo de evaluación, los que serán pagados de la siguiente manera:

- Pago 1: 20% contra la entrega y aprobación del Informe de Inicio (Producto 1), que incluye el plan de trabajo definitivo y la metodología del estudio que se empleará
- Pago 2: 40% contra la entrega y aprobación del informe de avance (Producto 2)
- Pago 3: 40% contra la entrega y aprobación de la versión definitiva del Informe final (Producto 3) y del Power Point de resultados finales (Producto 4) y los Productos 5 y 6.

El pago por concepto de viáticos se determinará luego de acordar el ámbito y escala del trabajo de campo. No más allá de las dos primeras semanas del contrato.

VII. Gestión y logística de la evaluación

El equipo de evaluación informará a la gestora la evaluación, Sra. Cybele Burga Solís, Oficial Regional de Evaluación de la OIT (burga@ilo.org) cogestionado por Diego Calixto, Oficial de Monitoreo Y Evaluación (calixto@ilo.org) . La oficina de proyectos en Brasil brindará apoyo logístico y administrativo. El punto focal será Aguinaldo Maciente, Especialista en Políticas de Empleo y Mercado Laboral y Coordinador Nacional del Proyecto.

VIII. Perfil del equipo evaluador

Arreglos de gestión

La evaluación final independiente deberá de llevarse a cabo de acuerdo con los presentes términos de referencia por un equipo de evaluación conformado por no más de 3 personas. En ese marco, **el equipo de evaluación deberá:**

- Revisar los términos de referencia y proporcionar retroalimentación, según sea necesario;

- Revisar la documentación de los proyectos (*desk review*);
- Revisar las preguntas de investigación y refinar su formulación, según sea necesario, en colaboración con la gestora de la evaluación para este ejercicio, y desarrollar los protocolos de entrevista;
- Desarrollar e implementar una metodología (es decir, revisión de documentos e implementación de entrevistas, triangulando la información) para responder a las preguntas de investigación;
- Diseñar y conducir cuestionario/encuestas para las entrevistas virtuales;
- Llevar a cabo reunión virtual de planificación de la investigación antes del inicio de la evaluación con la gestora de evaluación y la coordinadora del proyecto;
- Presentar un informe de inicio y un informe de avance;
- Preparar una versión preliminar del informe final y presentarlo a la gestora de evaluación. Éste estará sujeto a comentarios y sugerencias de parte de los actores involucrados en el Programa; y
- Preparar un Informe Final que refleje las observaciones o aportes que se reciban tanto en el taller de validación o por vía escrita.