



International
Labour
Organization

► Evaluation Office



i-eval Discovery



Projeto SCORE – melhoria da produtividade e das condições de trabalho para pequenas e médias empresas

Resumen Ejecutivo

Código de Proyecto: **BRA/20/51/BRA**

Tipo de la evaluación: **Externo**

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: **12/1/2026**

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.

ANTECEDENTES Y CONTEXTO

Resumen del propósito, lógica y estructura del proyecto	El Proyecto SCORE São Paulo 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, buscando demostrar que ambos objetivos son complementarios. El proyecto se enfoca en transferir una metodología validada internacionalmente adaptada al contexto brasileño, fortalecer capacidades de PyMEs e instituciones socias como SENAI São Paulo, y generar evidencia empírica en un sector caracterizado por alta informalidad, predominio femenino (82.7% de trabajadores) y presión competitiva de cadenas globales. La lógica del proyecto se basa en una teoría de cambio multinivel que opera en dos dimensiones: transformación micro-empresarial mediante capacitación directa, y fortalecimiento meso-institucional para sostenibilidad. La estructura incluye: capacitación directa a PyMEs mediante dos módulos temáticos adaptados ("Cooperación en el Lugar de Trabajo" y "Empresas Responsables + Diversidad, Equidad e Inclusión"); incorporación institucional en SENAI São Paulo; sensibilización sectorial con ABIT y ABVTEX; gobernanza participativa mediante Comité Ejecutivo con reuniones quincenales; e innovación contextual al desarrollar adaptaciones metodológicas específicas al contexto brasileño, particularmente el capítulo sobre Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI), inexistente en la metodología SCORE global. Este constituye el primer módulo DEI en la historia global de SCORE, con una carga de 40 horas, desarrollado en alianza con el Proyecto PRIDE (Promoviendo los derechos, la diversidad y la igualdad en el mundo laboral) de la OIT, respondiendo a las características del sector textil (predominio femenino, racialización y cadenas de subcontratación).
Propósito, alcance y metodología de la evaluación	La evaluación final tiene como propósito validar los resultados esperados y no esperados del programa, así como la eficacia de la metodología implementada. Busca ofrecer evidencia para la mejora continua del programa SCORE, el fortalecimiento de futuras intervenciones en PyMEs, y la formulación de políticas públicas que vinculen productividad con trabajo decente. Abarca el período de noviembre de 2020 a junio de 2025 en la Región Metropolitana de São Paulo, centrada en 15 empresas (5 empresas ancla medianas y 10 subcontratadas pequeñas) que beneficiaron a 1,240 trabajadores, de los cuales 82.7% fueron mujeres. Los clientes internos incluyen el Equipo SCORE Brasil, Oficina de País OIT Brasilia, Oficina Regional para América Latina y el Caribe, EVAL, y SCORE Global. Los clientes externos incluyen el MPT, Sistema S (SENAI, SEBRAE, SESI), asociaciones sectoriales ABIT y ABVTEX, empresas beneficiarias y sindicatos (CNTV). La metodología fue mixta (cualitativa y cuantitativa) siguiendo los criterios CAD-OCDE 2019, con cuatro etapas: revisión documental (2020–2025); 31 entrevistas semiestructuradas y grupos focales con ocho grupos de interés (58% mujeres); visitas técnicas a 4 empresas; y encuesta cuantitativa a 157 participantes (74% mujeres) por firma independiente TEWA225. Los datos fueron triangulados entre fuentes documentales, testimoniales y estadísticas.

PRINCIPALES HALLAZGOS Y CONCLUSIONES

Principales hallazgos y conclusiones	Pertinencia El programa mostró pertinencia al abordar las necesidades de productividad y condiciones laborales en PyMEs del sector textil, superando expectativas en mejoras organizacionales y reducciones de desperdicios. La triangulación entre evidencia cuantitativa y cualitativa confirma que el diagnóstico fue acertado y las herramientas desplegadas fueron efectivas. Aunque operó en contexto de ausencia de política industrial nacional, compensó esta limitación mediante alianzas con el Sistema S y correspondencia con marcos internacionales ratificados.
---	---

Las asociaciones empresariales participaron en el Comité Ejecutivo como co-diseñadoras mediante estrategia de cadena productiva. Sin embargo, el alcance representó fracción menor del universo de empresas textiles brasileñas. Las adaptaciones metodológicas al contexto brasileño, especialmente el módulo DEI, contribuyeron al logro de resultados, aunque se identificaron limitaciones en sostenibilidad ambiental (reconocida como componente ausente) y desafíos en escalabilidad por el déficit de consultores certificados. Los resultados variaron según madurez organizacional, siendo más amplios en empresas medianas que en pequeñas.

Coherencia

El programa funcionó como mecanismo de coordinación y articulación en contexto de vacío de política industrial, creando incentivos que el Estado no proveía. La integración con Brasil Mais Produtivo (2024) contribuyó a efectos multiplicadores, aunque esta articulación ocurrió tres años después del inicio del proyecto, representando una oportunidad no aprovechada para escalamiento temprano.

La integración con ABIT y ABVTEX alcanzó participación activa, y la estrategia de cadena productiva se asoció con un efecto cascada que contribuyó a transformar relaciones asimétricas en cooperación horizontal. SENAI alcanzó institucionalización mediante incorporación de SCORE a su portafolio permanente, aunque persisten tensiones sobre sostenibilidad financiera.

Los sindicatos tuvieron una participación minoritaria (25%), configurando una desviación del modelo tripartito ideal de la OIT. La participación sindical fue limitada por diseño global del programa SCORE, concebido originalmente por el Departamento de Empresas de la OIT sin mecanismos formales de consulta sindical a nivel de unidad productiva. No obstante, el proyecto aplicó medidas de mitigación mediante la conformación de Equipos de Mejora Empresarial (EME) con participación mínima del 50% de trabajadores operativos y la creación de espacios de diálogo directo entre consultores y trabajadores durante las visitas técnicas, lo que permitió incorporar voces laborales aun en ausencia de estructuras sindicales consolidadas. El proyecto mostró alineación del 92% con el Programa y Presupuesto de la OIT y contribución del 95% a los ODS, aunque la dimensión ambiental presentó contribuciones solo indirectas.

Eficacia

El programa superó metas: 230% en empresas capacitadas, 827% en trabajadores beneficiados y 258% en participación femenina. Las mejoras en productividad oscilaron entre 15-19%, con diferenciación por tamaño: empresas medianas lograron mayores avances en productividad; pequeñas mostraron respuesta positiva en comunicación y equipos de trabajo. El 100% de empresas reportó mejoras organizacionales y 72% de trabajadores indicó sentirse escuchado. El Módulo de Cooperación logró implementación universal con mejoras en definición de metas, contribuyendo a transformar gestión basada en intuición a basada en datos. El Módulo DEI se asoció con mejoras en comunicación interna y 74% de empresas estableció compromisos contra discriminación. En género, la participación femenina superó metas, aunque persisten brechas en acceso a roles directivos.

SENAI evolucionó a Centro de Excelencia con adecuado sea escribir 11 formadores certificados (9 SENAI + 2 especialistas) (450% sobre meta), aunque admite dependencia de subsidios. Las prácticas operacionales fueron apropiadas por las empresas, manteniéndose activas sin supervisión en 82% de casos. El efecto multiplicador alcanzó empresas no participantes, aunque la red colaborativa carece de institucionalización formal. La evaluación identificó un efecto multiplicador que alcanzó al menos 169 empresas en cuatro niveles, incluyendo impacto directo,

indirecto, difusión espontánea entre competidores y la integración con iniciativas gubernamentales/federales como Brasil Más Productivo.

Eficiencia

El programa ejecutó USD 922,194 sin sobrecostos, el programa obtuvo un ROI estimado de 1.5x, con reducción del 88% en el costo por trabajador (de USD 6,148 a USD 744). y sin sobrecostos presupuestarios. Desde perspectiva de empresas beneficiarias, las mejoras se implementaron sin inversiones significativas. Sin embargo, el costo de USD 65,871 por empresa y 45% del presupuesto en supervisión/gestión son reconocidos como barreras para replicación sin subsidio. Consultores expresaron escepticismo sobre materialización inmediata de beneficios en flujo de caja empresarial.

La formación de formadores tuvo impacto multiplicador, aunque se identificó concentración de conocimiento en pocos individuos. La implementación se centró en intervenciones profundas (70 visitas técnicas), asociándose con mejoras sostenibles. Las adaptaciones metodológicas, incluyendo módulo DEI, contribuyeron a efectividad, aunque generaron tensiones con sede global. El sistema de monitoreo mostró trazabilidad financiera completa, mientras el seguimiento cualitativo fue más efectivo para captar transformaciones complejas.

Orientación hacia el impacto

El 82% de empresas mantiene prácticas organizacionales sin seguimiento externo, sugiriendo apropiación cultural. Las mejoras incluyeron transición hacia modelos más participativos, avances en gestión y formalización laboral superior a promedios sectoriales. SCORE funcionó como dispositivo de legitimación institucional que transforma conocimiento tácito en saber validado más que como introducción de herramientas novedosas.

El efecto multiplicador operó en niveles identificables: 15 empresas directas, 100+ indirectas, difusión espontánea entre competidores y transferencia intergeneracional. Se logró mejora en prevención de accidentes y reducción de movimientos riesgosos, aunque emerge brecha de género en percepción. El módulo DEI se asoció con que 74% de empresas estableciera políticas contra discriminación, aunque la participación femenina no se tradujo en transformación de estructuras de liderazgo. Las externalidades (USD 697,653) superan inversión inicial con multiplicadores de hasta 8.3x.

Sostenibilidad

La evidencia muestra apropiación conceptual sin institucionalización presupuestaria: SENAI alcanzó integración formal, pero sin recursos propios suficientes. El Índice de Capacidad Institucional de 57% refleja competencia técnica del 93% pero capacidad financiera del 5%. La ausencia de estrategia de salida con mecanismos de financiamiento sostenible constituye la brecha más relevante; múltiples actores caracterizaron al organismo internacional como costoso.

La continuidad de prácticas en 82% de empresas sugiere apropiación cultural que permite autogestión sin seguimiento externo. Se identifican oportunidades de expansión sectorial y regional, aunque la brecha entre 11 consultores disponibles y aproximadamente 1,000 necesarios para cobertura sectorial representa limitante estructural. La expansión requiere subsidios del 70-100%.

LECCIONES APRENDIDAS, BUENAS PRÁCTICAS Y RECOMENDACIONES

Lecciones aprendidas	Integración productividad-trabajo decente: La evidencia sugiere que eficiencia operativa y trabajo decente pueden ser objetivos complementarios, donde mejoras ergonómicas propuestas por trabajadores se asocian con aumentos de productividad y bienestar. Legitimación de saberes tácitos: SCORE opera como dispositivo de legitimación institucional que transforma conocimiento tácito existente en saber validado, generando transformación identitaria más que introducción de novedad técnica. Sostenibilidad por apropiación cultural: Los cambios organizacionales tienden a sostenerse mediante apropiación cultural orgánica con intensidad de acompañamiento suficiente (correlación 0.95 con 692 horas), reduciendo dependencia de monitoreo externo. Tensión calidad-sostenibilidad financiera: La distribución presupuestaria con 45% en supervisión OIT se asocia con calidad transformadora, pero genera costo de USD 65,871 por empresa que limita escalamiento sin subsidios externos. Transformación relaciones cadena suministro: Integrar en capacitación conjunta empresas con relaciones comerciales asimétricas contribuye a reducir asimetrías de información y promover colaboración sectorial. Adaptación contextual crítica: Las adaptaciones metodológicas al contexto local (6 adaptaciones mayores incluyendo módulo DEI de 40 horas) contribuyen a elevar pertinencia al 92% y efectividad al 95%. Brechas de complementariedad estratégica: La ausencia de articulación con actores complementarios (SEBRAE, universidades, BNDES, programas digitales) limitó amplificación de impacto, especialmente cuando 40% del mercado opera digitalmente.
Buenas prácticas	Módulo DEI contextualizado: Primer módulo de Diversidad, Equidad e Inclusión en historia global SCORE con 40 horas en alianza con Proyecto PRIDE, logrando 82.7% participación femenina (258% sobre meta) y 74% de empresas implementando políticas antidiscriminación. Estrategia cadena productiva: Trabajo simultáneo con 5 empresas ancla y sus subcontratistas, generando efecto cascada de 14 empresas directas hacia más de 100 indirectas con factor de amplificación de 7x. Co-diseño con sector privado: Comité Ejecutivo con OIT, ABIT/ABVTEX y SENAI con poder de decisión en reuniones quincenales, logrando 90% de alineación sectorial y sobrecumplimiento de 230% en metas. Modelo de Consultoría Correctiva en Piso de Fábrica con Estratificación por Madurez: Implementar modelo con 692 horas totales por empresa y 70 visitas técnicas generando correlación casi perfecta de 0.95 con mejoras en productividad, funcionando como infraestructura institucional sustituta en contexto de abandono estatal documentado. EME con Composición Obligatoria Paritaria y Reuniones Diarias Institucionalizadas: Crear EME con composición multinivel obligatoria (mínimo 50% operarios) democratizando conocimiento organizacional y empoderando trabajadores para proponer mejoras, logrando 100% implementación con 72% de trabajadores sintiéndose escuchados y sostenibilidad autoorganizada sin supervisión externa. Formación de formadores con infraestructura: 11 formadores certificados (500% sobre meta) aprovechando infraestructura SENAI/ABIT, reduciendo costo unitario en 88% y alcanzando 1,240 trabajadores (827% de meta).
Recomendaciones	R1. Diversificar fuentes de financiamiento para reducir dependencia de subsidios externos del 70-100% a máximo 40%. R2. Combinar intervenciones presenciales intensivas con componentes digitales/grupales para escalar cobertura. R3. Sistematizar módulo DEI como referencia global y desarrollar componente ambiental ausente. R4. Formalizar integración de SCORE en política industrial federal (Brasil Mais Produtivo). R5. Capitalizar diferenciación por tamaño mediante transferencia de conocimiento de empresas medianas a pequeñas.



R6. Institucionalizar red informal de cooperación inter-empresarial para evitar disolución.

R7. Documentar y sistematizar respuestas adaptativas para hacerlas replicables institucionalmente.

R8. Desarrollar indicadores de sostenibilidad basados en internalización cultural, no solo en monitoreo externo.