



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: **22/10/2025**

Fecha en que EVAL aprobó la evaluación: ***Haga clic aquí para ingresar la fecha***

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

► Anexos

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

► 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).

► Anexos Técnicos:

Anexo 1: Análisis del contexto del sector textil y confecciones en Brasil

1. Análisis de los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos/Ambientales y Legales (PESTEL) que influencia el alcance de SCORE Sao Pablo.

El análisis PESTEL del sector textil brasileño tiene como objetivo identificar y evaluar los factores macro-ambientales que impactan a las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) del sector durante el período 2022-2024. Esta herramienta estratégica busca mapear las oportunidades y amenazas del entorno externo que condicionan la supervivencia y competitividad de estas empresas, proporcionando una base empírica para comprender el alcance del proyecto SCORE Sao Pablo en términos del logro de los objetivos planteados. El análisis se centra específicamente en comprender cómo la convergencia de múltiples factores adversos influencia el desempeño del sector afectando los resultados del programa. Las fuentes utilizadas para el análisis corresponden a los documentos PRODOC del proyecto, los informes de progreso, los informes de evaluación (TEWA225) y las entrevistas realizadas a consultores expertos. La tabla 1 describe la matriz PESTEL y la metodología de estimación del valor asignado a cada dimensión.

Tabla 1. Matriz de Análisis PESTEL

Dimensión	Valor Asignado	Factores Identificados	Clasificación de Impacto	Metodología de Cálculo
Político	90%	• Sin política industrial hasta 2023 • Déficit fiscalización (50% auditores) • Fragmentación políticas públicas	2 CRÍTICOS 2 ALTOS 0 MEDIOS	Alta intensidad por ausencia total de política industrial y debilidad institucional estructural
Económico	95%	• E-commerce asiático (40% mercado) • Informalidad 39%• Inflación costos (+15-20%) • PIB creciendo +3.4%	2 CRÍTICOS 1 ALTO 1 POSITIVO	Valor más alto del análisis: competencia externa devastadora + informalidad masiva supera crecimiento económico
Social	85%	• 82.7% fuerza laboral femenina • Brecha salarial género -20.7% • Salud mental +68% trastornos • Déficit calificación técnica	2 CRÍTICOS 2 ALTOS 0 MEDIOS	Alta intensidad por crisis de salud mental y desigualdad estructural de género en sector feminizado
Tecnológico	80%	• PyMEs sin presencia digital • Plataformas e-commerce dominantes • Industria 4.0 inaccesible • Digitalización consumidor acelerada	2 CRÍTICOS 2 ALTOS 0 MEDIOS	Brecha digital crítica: consumidores digitalizados vs PyMEs analógicas
Ecológico	70%	• Presión descarbonización• Crisis climática (costos +30%) • Economía circular emergente • ESG como requisito	0 CRÍTICOS 3 ALTOS 1 MEDIO	Valor más bajo: factores emergentes con impacto futuro pero no inmediato
Legal	75%	• Programa Remesa Conforme (2024) • Trabajo infantil 1.6M niños • Política DDHH y Empresas • Convenios OIT pendientes	1 CRÍTICO 1 ALTO 2 MEDIOS	Impacto moderado-alto: respuestas tardías a problemas estructurales graves

Metodología del Análisis

La metodología empleada utiliza el marco PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal) para examinar seis dimensiones del entorno empresarial. Cada factor identificado fue clasificado según su nivel de impacto: CRÍTICO (amenaza existencial), ALTO (impacto operacional significativo), MEDIO (impacto moderado) o POSITIVO (factor favorable). Se asignó un valor porcentual de intensidad a cada dimensión basado en la ponderación de sus factores constitutivos, donde valores cercanos al 100% indican un entorno altamente adverso. El análisis

integra datos cuantitativos (tasas de crecimiento, porcentajes de mercado, indicadores laborales), cualitativos (entrevistas con consultores expertos) y tendencias del sector, permitiendo identificar mecanismos de transmisión desde los shocks macro-ambientales hasta el impacto específico en las Pymes.

Dimensión Política (90%)

La dimensión política emerge como la segunda más crítica con un 90% de intensidad negativa, revelando una crisis de gobernanza estructural. La ausencia de una política industrial sectorial específica representa el factor más crítico, dejando a las PyMEs sin herramientas para enfrentar la competencia global. El gobierno sin mayoría parlamentaria entre 2022-2024 paralizó reformas estructurales necesarias, mientras que el déficit del 50% en auditores fiscalizadores debilitó masivamente la capacidad del Estado para combatir la informalidad y la competencia desleal. La fragmentación de políticas públicas, con iniciativas descoordinadas entre diferentes niveles de gobierno, amplifica la ineffectividad de las intervenciones estatales, convirtiendo la debilidad política en el amplificador de todos los demás factores adversos del entorno.

Dimensión Económica (95%)

La dimensión económica registra el impacto más devastador con 95% de intensidad, impulsada por dos factores críticos convergentes. El e-commerce asiático capturó el 40% del mercado textil brasileño entre 2022-2024, desplazando masivamente a productores locales mediante competencia basada en precios que las PyMEs no pueden igualar. La informalidad del 39% en el sector crea una competencia desleal sistemática que erosiona márgenes y precariza condiciones laborales. La inflación de costos del 15-20% en insumos y energía comprime aún más la rentabilidad, mientras que el crecimiento del PIB del 3.4% beneficia principalmente a grandes empresas y no se transmite al tejido de PyMEs. Esta combinación explica la caída del 3.5% en el empleo sectorial textil, contrastando dramáticamente con el crecimiento del 3.3% del empleo en la economía general, evidenciando una exclusión sistemática del sector de la dinámica económica positiva.

Dimensión Social (85%)

La dimensión social alcanza un 85% de intensidad adversa, caracterizada por una paradoja estructural: un sector con 82.7% de fuerza laboral femenina presenta una brecha salarial de género del -20.7% y solo 15% de mujeres en posiciones de liderazgo, revelando un desperdicio masivo de capital humano. La crisis de salud mental con incremento del 68% en trastornos psicológicos entre trabajadores textiles refleja condiciones laborales precarias y estrés por inseguridad económica. El déficit de calificación técnica impide la adopción de nuevas tecnologías y prácticas de gestión, creando un círculo vicioso donde la falta de capacitación reduce competitividad, lo que a su vez limita recursos para invertir en formación.

Dimensión Tecnológica (80%)

La dimensión tecnológica presenta un 80% de intensidad adversa, revelando una brecha digital letal para las PyMEs. La mayoría de las pequeñas empresas textiles carecen de presencia digital efectiva, excluyéndolas del canal de comercialización de más rápido crecimiento. Simultáneamente, plataformas de e-commerce extranjeras dominan el mercado, actuando como gatekeepers que capturan márgenes y datos de consumidores. La Industria 4.0 permanece inaccesible para PyMEs por altos costos de inversión y falta de conocimiento técnico, ampliando la brecha de productividad del 58% versus grandes empresas. La paradoja más crítica es que mientras los consumidores aceleraron masivamente su digitalización durante y post-pandemia, las PyMEs permanecieron analógicas, creando un desacoplamiento fatal donde la oferta no puede alcanzar a una demanda que migró completamente a canales digitales.

Dimensión Ecológica (70%)

La dimensión ecológica registra 70% de intensidad, el valor más bajo pero con tendencia ascendente. La presión por descarbonización y la crisis climática incrementaron costos operativos en 30% (energía, gestión de residuos, adaptación a eventos extremos), impactando desproporcionadamente a PyMEs sin capacidad de absorción. Los requisitos ESG (Environmental, Social, Governance) están transformándose de opcionales a obligatorios para acceder a financiamiento y cadenas de valor de grandes minoristas (magazines). Sin embargo, esta dimensión también presenta la principal ventana de oportunidad: el surgimiento de la economía circular y la demanda por moda sostenible podrían diferenciar a PyMEs que logren certificaciones ambientales y modelos de negocio circulares. El desafío radica en que la transformación hacia sostenibilidad requiere inversiones significativas que las PyMEs en supervivencia no pueden realizar sin apoyo público coordinado.

Dimensión Legal (75%)

La dimensión legal muestra 75% de intensidad adversa, caracterizada por respuestas estatales tardías a problemas estructurales graves. El trabajo infantil que afecta a 1.6 millones de niños en Brasil, con concentración en cadenas textiles informales, representa una crisis ética y legal crítica que expone a toda la cadena de valor a riesgos reputacionales internacionales. El Programa Remesa Conforme lanzado en 2024 busca formalizar importaciones textiles, pero llega años tarde cuando el daño a la industria local ya está consolidado. La elaboración de una Política Nacional de Derechos Humanos y Empresas y la pendiente ratificación de convenios OIT evidencian un marco regulatorio en construcción que genera incertidumbre. Esta dimensión refleja la falla fundamental del Estado brasileño: la incapacidad de fiscalizar efectivamente (déficit del 50% de auditores) convierte regulaciones bien intencionadas en letra muerta, perpetuando la informalidad y prácticas laborales ilegales que socavan la competitividad de empresas formales.

Convenios OIT Pendientes en Brasil y su Relevancia para SCORE Sao Pablo

Convenios Pendientes de Ratificación

Brasil tiene pendientes de ratificación varios convenios fundamentales de la OIT que fueron identificados en la dimensión legal del análisis PESTEL como factor de impacto medio, aunque su relevancia real es significativamente mayor. Los más críticos para el sector textil son el Convenio 190 (2019) sobre violencia y acoso en el mundo del trabajo, especialmente violencia de género; el Convenio 156 (1981) sobre trabajadores con responsabilidades familiares que promueve conciliación trabajo-familia; el Convenio 187 (2006) sobre marco promocional para seguridad y salud en el trabajo; y el Protocolo de 2014 al Convenio 29 que actualiza medidas contra trabajo forzoso e infantil. El presidente Lula envió al Congreso Nacional en mayo de 2023 el Convenio 187 y el Protocolo al Convenio 29, mientras que anunció en 2023 el inicio del proceso de ratificación de los Convenios 190 y 156, aunque todos permanecen pendientes de aprobación parlamentaria. Adicionalmente, están pendientes el Convenio 129 sobre inspección del trabajo en agricultura y el políticamente controversial Convenio 158 sobre terminación de la relación laboral, ambos con relevancia para abordar la debilidad fiscalizadora y la informalidad del sector.

Relevancia Directa para los Problemas Identificados por SCORE

Estos convenios pendientes están directamente conectados con los factores PESTEL más adversos que justificaron las actividades específicas del Proyecto SCORE en Brasil. El Convenio 190 es crítico para un sector con 82.7% de fuerza laboral femenina que enfrenta brecha salarial del -20.7% y discriminación sistémica, proporcionando el primer tratado internacional que reconoce explícitamente el derecho a un mundo laboral libre de violencia y acoso de género, tema central del módulo DEI desarrollado exclusivamente para Brasil. El Convenio 187 sobre seguridad y salud reforzaría las intervenciones del módulo correspondiente de SCORE en un contexto donde la crisis de salud mental alcanza +68% de incremento en trastornos psicológicos entre trabajadores textiles. El Protocolo 2014 al Convenio 29 contra trabajo forzoso es esencial para combatir el trabajo infantil que afecta a 1.6 millones de niños en Brasil, muchos en cadenas textiles informales, mientras que el Convenio 129 sobre inspección laboral abordaría el déficit crítico del 50% de auditores fiscalizadores identificado como factor político adverso que perpetúa la informalidad del 38.6% del sector.

Impacto en la Sostenibilidad y Alcance de SCORE

La no ratificación de estos convenios crea un limbo regulatorio que limita el alcance potencial y la sostenibilidad de las mejoras logradas por SCORE, afectando directamente la dimensión Governance del marco ESG. Sin marco legal robusto que obligue al Estado y al sector privado a implementar estándares sobre violencia de género, conciliación familiar, seguridad laboral y erradicación de trabajo infantil, las PyMEs que adoptan las mejores prácticas promovidas por SCORE enfrentan competencia desleal de empresas informales que operan sin consecuencias en un contexto de fiscalización débil. La ratificación de estos convenios transformaría las prácticas voluntarias implementadas mediante SCORE en obligaciones legales verificables, proporcionando a las PyMEs formales protección competitiva contra dumping social y acceso mejorado a mercados internacionales que exigen cumplimiento de normas OIT como parte de due diligence en cadenas de suministro responsables. Críticamente, estos convenios fortalecerían la institucionalización del programa mediante SENAI al crear demanda estructural por formación en cumplimiento normativo, convirtiendo las capacitaciones SCORE de ventaja competitiva opcional en requisito de supervivencia legal, garantizando así la sostenibilidad post-proyecto y ampliando el impacto de las 14 empresas directas a todo el ecosistema sectorial que tendría que adaptarse a nuevos estándares mínimos obligatorios.

Impacto Promedio Global del Entorno (82%)

El análisis integrado de las seis dimensiones PESTEL arroja un impacto promedio global del 82%, un valor que sitúa al entorno brasileño como críticamente adverso para las PyMEs textiles. Este porcentaje una convergencia sistémica de factores negativos donde ninguna dimensión cae por debajo del 70% de intensidad adversa, y cuatro de las seis superan el 80%. La ausencia de factores compensatorios significativos y la interacción multiplicadora entre dimensiones—donde la debilidad política amplifica los shocks económicos, la brecha tecnológica profundiza la exclusión social, y la falta de regulación legal perpetúa la informalidad—crea un entorno que opera de manera adversa al desarrollo de las Pymes. Los mecanismos de transmisión identificados muestran cómo los shocks externos (competencia digital, inflación, exigencias ESG) se combinan con fallas de mercado (informalidad del 39%, concentración del comercio minorista, asimetría informacional) y fallas de Estado (ausencia de política industrial, fiscalización débil, apoyo fragmentado) para generar impactos devastadores: caída del 3.5% en el empleo sectorial, brecha de productividad del 58% versus grandes empresas, y precarización laboral generalizada del 70%.

1. ¿Por qué se desarrollaron las actividades que desarrolló SCORE Sao Pablo y no otras?

Diagnóstico Sectorial como Respuesta a la Fragmentación Informacional

El programa SCORE implementó un diagnóstico sectorial exhaustivo mediante la metodología de Evaluación Rápida de Mercado (RMA) como respuesta directa a la fragmentación extrema del sector textil brasileño y la ausencia de datos confiables sobre PyMEs. En un contexto donde el factor económico PESTEL registraba 95% de impacto negativo y la heterogeneidad del sector abarcaba desde talleres informales hasta industrias medianas, SCORE Sao Pablo consultó a 67 empresas y realizó 5 visitas presenciales, validando hallazgos con más de 40 actores estratégicos. Esta actividad no fue opcional sino imperativa: sin una base empírica sólida que identificara cuellos de botella específicos, el proyecto habría replicado soluciones genéricas que sistemáticamente fracasan en contextos de alta informalidad (38.6%) y competencia desleal. El diagnóstico profundo permitió diseñar intervenciones calibradas a la realidad sectorial, evitando el desperdicio de recursos en estrategias inadecuadas para la crisis estructural que enfrentaban las PyMEs textiles.

Adaptación Metodológica y Módulo DEI como Respuesta a la Crisis Social de Género

La creación del módulo de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) y la adaptación de la metodología SCORE representaron una respuesta directa a la paradoja social más crítica del sector: 82.7% de fuerza laboral femenina pero con brecha salarial de -20.7% y crisis de salud mental con incremento del 68% en trastornos psicológicos. Los materiales SCORE genéricos internacionales resultaban inadecuados para abordar la discriminación sistémica del contexto brasileño, por lo que el proyecto desarrolló un módulo DEI único en la red global SCORE, en alianza con el Proyecto PRIDE para incorporar expertise especializado. Esta adaptación metodológica tradujo 3 módulos completos, logrando que el 74.2% de las empresas participantes incrementaran su compromiso contra la discriminación. La importancia de esta actividad trasciende lo técnico: constituyó un imperativo ético, demostrando que las intervenciones productivas no pueden desvincularse de la justicia social. Aunque no fue desarrollado un módulo ambiental en la adaptación al contexto sectorial ampliamente requerido debido a los factores ecológicos/ambientales un representante de la OIT entrevistado indicó: "El estándar de certificación SCORE es exigente y prioriza la fidelidad metodológica y su carácter modular. En Brasil, se avanzó primero por eficiencia operativa y la no-discriminación, sin un módulo ambiental dedicado comparable al DEI, por restricciones de tiempo y alcance. Se reconoce que este habría sido un módulo importante."

Estrategia de Cadena Productiva como Respuesta a la Desarticulación del Mercado

SCORE implementó una estrategia innovadora de cadena productiva trabajando simultáneamente con 5 empresas ancla y 10 subcontratadas, generando impacto en más de 100 empresas de la cadena, como respuesta a la concentración extrema del comercio minorista y el aislamiento competitivo de las PyMEs. En un contexto donde la informalidad del 38.6% fragmentaba la cadena de valor y la ausencia total de política industrial dejaba a las empresas sin coordinación sectorial, trabajar con PyMEs aisladas habría resultado inútil ante la competencia digital que capturó el 40% del mercado. La estrategia de cadena creó ecosistemas de supervivencia mediante efecto multiplicador comprobado, donde las mejoras en empresas ancla se transmitieron a sus proveedores y subcontratistas, generando un modelo replicable de intervención sistémica. Esta actividad demostró que la competitividad en el sector textil no es individual sino ecosistémica: una PyME eficiente pero con proveedores colapsados sigue siendo vulnerable, mientras que cadenas completas fortalecidas crean resiliencia colectiva ante shocks externos. Al respecto un representante de la OIT entrevistado indicó "La red colaborativa de empresas surgió de forma orgánica, como intercambio práctico entre pares, 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 instrumentos sistémicos de articulación interempresarial o de cadena de valor. Reconocemos que se debe ampliar mecanismos sistémicos en la metodología SCORE."

Alianza con SENAI

La alianza estratégica con el Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial (SENAI) representó la respuesta más contundente del proyecto SCORE a la dimensión política PESTEL que registraba 90% de impacto negativo, caracterizada por un gobierno sin mayoría parlamentaria, ausencia total de política industrial sectorial y déficit del 50% en auditores fiscalizadores. Ante la parálisis política que impedía reformas estructurales, SENAI se convirtió en el brazo ejecutor del proyecto, a pesar de las dificultades iniciales en el establecimiento de la alianza. La certificación de 9 consultores como SCORE trainers a través de dos consultores expertos y la incorporación de la metodología al portafolio permanente de servicios de SENAI como parte de otros programas garantizó la sostenibilidad post-proyecto, transformando una intervención temporal de cooperación internacional en capacidad institucional permanente del sistema brasileño de formación profesional. Al respecto un representante de la OIT entrevistado comentó "La escasez de formadores certificados es un obstáculo para la expansión. La causa principal fue la limitación de recursos: se optó por un grupo piloto de alta calidad en lugar de una capacitación masiva difícil de sostener. Como resultado, quedó un núcleo de especialistas aún insuficiente para un escalamiento amplio. Reconocemos la necesidad de ampliarlo. El mecanismo de certificación global de SCORE es rígido y la ventana de formación limitada. La solución estructural exige un mecanismo de formación de formadores (ToT), con estándares acordados con la unidad global y ejecución nacional."

Mobilización Orgánica como Respuesta a la Crisis de Confianza Institucional

SCORE optó por una estrategia de movilización orgánica a través de redes empresariales establecidas (ABIT/ABVTEX) en lugar de marketing tradicional, respondiendo a la profunda desconfianza de las PyMEs tras años sin apoyo estatal efectivo y el impacto negativo de la competencia digital que tomó 40% del mercado. En un contexto donde las PyMEs carecían de recursos para inversiones en marketing y el factor tecnológico PESTEL mostraba 80% de impacto adverso con PyMEs completamente desconectadas de canales digitales, la publicidad convencional habría sido percibida como propaganda vacía de otro programa gubernamental. La estrategia de "repercusión espontánea nacional e internacional", incluyendo presencia en el Foro OCDE, generó credibilidad superior a cualquier campaña pagada, demostrando que en sectores afectados por crisis sistémicas, la reputación construida mediante resultados tangibles vale más que la promoción. Esta actividad reveló que la confianza no se compra sino que se gana mediante evidencia empírica de impacto real.

Combinación Capacitación-Consultoría como Respuesta al Colapso Productivo

La decisión de combinar 132 horas de capacitación con 560 horas de consultoría in-factory mediante 70 visitas técnicas personalizadas respondió al colapso productivo sectorial caracterizado por caída del -7.0% en producción textil, movimientos innecesarios endémicos, ausencia de inversión en tecnología y calendarios de producción incompatibles con capacitaciones tradicionales. Solo capacitación teórica habría fracasado porque las PyMEs en modo supervivencia no pueden liberar personal ni implementar cambios sin acompañamiento técnico directo en piso de fábrica. La consultoría in-factory permitió que empresas medianas logaran +19% de productividad y pequeñas +15%, con reducción del 58% en movimientos innecesarios, demostrando que en contextos de crisis extrema, el conocimiento técnico debe transferirse mediante implementación asistida en lugar de mera transmisión de información. Esta actividad probó que la relación capacitación-consultoría en sectores afectados por la competencia globalizada es pertinente.

2. ¿Por qué es importante llevar a cabo las actividades del proyecto SCORE en el contexto actual?

Teniendo en cuenta el análisis de contexto, las actividades del Proyecto SCORE no constituyeron mejoras opcionales o incrementales sino intervenciones de emergencia ante una crisis existencial del sector textil brasileño. Con la productividad cayendo -7.0% y la competencia digital capturando 40% del mercado, las PyMEs enfrentaban un escenario de colapso inminente donde la inacción equivalía a sentencia de muerte empresarial para el 70% del sector en un horizonte de 24-36 meses. La importancia estratégica se magnificó por la ausencia total de política industrial. En este vacío institucional crítico, SCORE funcionó como una iniciativa con alto valor social para el sector llevando a cabo actividades de gobernanza, coordinación y articulación de actividades de fortalecimiento de capacidades empresariales orientadas a mejorar de manera sistémica al interior de las empresas la productividad y las condiciones laborales.

De igual manera, la importancia de las actividades SCORE trascendió lo económico para convertirse en un imperativo de justicia social, especialmente mediante el módulo DEI que abordó la discriminación sistémica contra el 82.7% de fuerza laboral femenina que sufría una brecha salarial del -20.7% y crisis de salud mental con incremento del 68% en trastornos psicológicos. Esta dimensión no era opcional sino éticamente obligatoria en un sector donde la mayoría numérica femenina coexistía con explotación estructural mediante discriminación salarial y exclusión del liderazgo (solo 15% mujeres en posiciones directivas). Simultáneamente, el proyecto construyó evidencia empírica robusta que demostraba la viabilidad competitiva de las PyMEs con apoyo adecuado: lograr +19% de productividad en empresas medianas y +15% en pequeñas, con reducción del 58% en movimientos innecesarios, probó que el problema no era la incapacidad intrínseca de las PyMEs sino la ausencia de ecosistemas de apoyo técnico. Esta evidencia cuantificable creó un modelo de demostración replicable que puede informar futuras políticas públicas, transformando fracasos previos en aprendizajes documentados sobre qué funciona realmente en contextos de alta informalidad y competencia desleal.

La arquitectura estratégica del proyecto—trabajando cadenas productivas completas y construyendo capacidad institucional en SENAI—garantizó que el impacto trascendiera las 14 empresas (1 empresas renuncio al programa antes de iniciar) directamente beneficiadas para alcanzar más de 100 empresas en sus cadenas de valor. Este efecto multiplicador transformó la inversión realizada en mejoras sistémicas que se propagaron orgánicamente a través de relaciones comerciales preexistentes. Más crítico aún, la incorporación de la metodología SCORE al portafolio permanente de SENAI, aunque no de manera independiente sino como complemento de otros programadas, mediante la certificación de 9 consultores como SCORE trainiers influencia positivamente la sostenibilidad en términos de capacidad permanente del sistema brasileño de formación profesional. Esta institucionalización significa que las PyMEs textiles tendrán acceso continuo a la metodología incluso después del cierre formal del proyecto, evitando el patrón común de programas piloto exitosos que desaparecen al terminar el financiamiento externo. En síntesis, las actividades no solo respondieron al contexto sino que afectaron positivamente la infraestructura institucional y el funcionamiento de la relación empresas ancla y proveedoras participantes generando valor privado y social para el sector en los próximos años.

3. Sobre la informalidad, la selección de empresas participantes y la composición de los Equipos de Mejora Empresarial (EME)

La informalidad es una de los factores económicos de contexto más importantes en relación al alcance de las actividades del proyecto SCORE Sao Pablo. La informalidad atomiza y fragmenta el sector de confecciones y textiles limitando el alcance de las actividades destinadas a fortalecer las capacidades empresariales aumentando los costos directos y los costos de transacción implícitos en la selección e inclusión de empresas informales al programa SCORE Sao Pablo. Los criterios de selección de empresas fueron definidos con el objeto de influenciar la cadena de suministro y garantizar la participación de una mayor cantidad de proveedores anclados a las empresas medianas que tienen contratos con los grandes almacenes de comercio del sector de las confecciones. En tal sentido, las alianzas desarrolladas con ABIT y ABVEXT facilitaron la identificación de las empresas medianas con sello de oro de ABIT¹ y las empresas medianas a su vez facilitaron la identificación de las empresas pequeñas en sus cadenas de suministro. Al respecto de la no inclusión de empresas informales un representante de la OIT entrevistado indicó: “La percepción de la OIT como organismo supervisor por las empresas, la asocia a una organización punitiva, lo 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, con el objetivo de movilizar al mayor número posible de empresas. Es importante señalar que el SENAI, a pesar de tener un contacto más estrecho con estas empresas, solo se convirtió en el agente implementador en una fase posterior del proyecto”. A su vez otro representante de la OIT entrevistado señaló al respecto “Reconocemos la limitación. Desde el inicio, el equipo de la OIT operó bajo el entendimiento institucional de que no correspondía ofrecer la capacitación SCORE a empresas que no estuvieran en conformidad con la legislación laboral vigente. En consecuencia, la elegibilidad de unidades informales se condicionó a que estuvieran participando en una iniciativa de formalización (por ejemplo, programas públicos o acuerdos sectoriales) que acreditara una ruta clara hacia el cumplimiento. Este criterio buscó resguardar

¹ Sello de Oro creada por ABIT. Es una certificación voluntaria de Calidad y Sustentabilidad en la Industria Textil y de Confección que tiene como objetivo asegurar al mercado que la empresa sigue patrones de conservación ambiental y estandarización de procesos, buscando la mejora continua, el respeto al medio ambiente y a la legislación vigente, además de la responsabilidad social.

la coherencia normativa de la OIT. De cara al futuro, proponemos articular el SCORE con políticas y servicios de formalización (asistencia registral, incentivos vinculados a cumplimiento) para abrir una vía de acceso gradual de micro y pequeñas unidades informales al programa, en coordinación con autoridades y socios sectoriales."

En relación a la conformación de los Equipos de Mejora Empresarial (EME) resulta relevante indicar que dicha conformación fue decisión de las empresas participantes, lo cual afecta la distribución de las características demográficas de los trabajadores y las trabajadoras participantes en las actividades de formación del proyecto. Al respecto, un representante de la OIT indicó al equipo evaluador: "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."

4. Sobre la participación de los sindicatos del sector en el programa SCORE.

La participación del sindicato del sector CNTRV² fue considerada como participante de las capacitaciones, pero no hizo parte del comité ejecutivo del programa SCORE (ABIT, ABVTEXT y OIT). Al respecto, un representante de la OIT señaló al equipo evaluador "Los sindicatos los invitamos desde el principio. No formaban parte del comité gestor del proyecto, pero participaron de prácticamente todos los eventos, los diálogos sectoriales que organizamos" (OIT). Por su parte, la representante del sindicato entrevistada por el equipo de evaluación indicó "que su estrategia de participación se limitaba a "propias negociaciones, ¿entiendes? Con el sector patronal" (CNTV), sugiriendo una articulación informal más que estructural. Al consultar a los representantes de la OIT del porqué de la no inclusión de los sindicatos de manera activa en el comité ejecutivo del proyecto se señaló "La ausencia de participación directa de la CNTV-CUT fue una estrategia diseñada en función de una metodología que requería, de forma invariable, construir un vínculo de confianza con las empresas. Esto era fundamental para que las compañías se comprometieran realmente con el proceso de cambio y estuvieran dispuestas a compartir sus datos y problemas. Se consideró que la participación directa de los sindicatos en esta fase inicial resultaría en una barrera difícil de superar. En consecuencia, se optó por incluir a los líderes sindicales en capacitaciones generales, además de realizar sesiones específicas para ellos. Dentro de los módulos implementados en las empresas, también se abordó la importancia de la libertad sindical y del asociacionismo en los procesos de garantía de los derechos de los trabajadores. Para asegurar que la ruta elegida fuera la óptima, mantuvimos un canal de comunicación directo y constante con la presidenta de la CNTV y su equipo asesor. Esta caracterización de los sindicatos como "participantes" pero no miembros del comité gestor evidencia una estructura de gobernanza bilateral OIT-sector privado por las razones anteriormente indicadas.

5. Sobre la política pública Nova Indústria Brasil (NIB) lanzada en 2024.

En 2024 fue lanzada la política pública denominada Nova Indústria Brasil (NIB) cuyo objeto es impulsar el desarrollo de la industria nacional hasta 2033. El programa prevé inversiones de R\$ 300 mil millones hasta 2026, distribuidos en financiamientos, recursos no reembolsables y participaciones accionarias, administrados por el Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social (BNDES), Financiadora de Estudios y Proyectos (Finep) y Empresa Brasileña de Investigación e Innovación Industrial (Embrapii). El programa Brasil Mais Produtivo es una de las iniciativas que integra la NIB, destinando R\$ 2 mil millones para transformación digital de micro, pequeñas y medianas industrias. En 2024, el programa estableció como meta alcanzar 200 mil empresas. El SENAI superó en 20% la meta de atendimientos en 2024, con aumento medio de productividad de 27% y economía de energía de 14% en las empresas participantes. La política y el programa marcan un cambio de contexto en la dimensión legal del análisis PESTEL en tanto durante el período de implementación de SCORE 2021 a 2023 no se contaba con una política industrial robusta relevante para anclar el proyecto a una iniciativa de largo plazo. Al respecto, un representante de la OIT señaló al equipo de evaluación: "El programa "Brasil Mais Produtivo" fue reformulado en noviembre de 2023. Además, la política prioriza el aspecto tecnológico como palanca principal de productividad, dejando menos espacio a la gestión de relaciones laborales intra-firma. La incidencia del proyecto sobre políticas industriales solo sería viable en el marco de una actuación más amplia de la OIT con el gobierno federal (diálogo interministerial, anclaje en planes

² Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Vestuário.

plurianuales y marcos programáticos). El diseño por proyectos limita este tipo de incidencia sistémica, pues privilegia entregables acotados y ventanas temporales breves.”

6. Sobre el marco de evaluación: Environmental, Social and Governance .

El ESG por sus siglas en inglés es un marco de evaluación que mide el desempeño de las empresas en tres dimensiones de sostenibilidad: (1) Ambiental, (2) Social y (3) Gobernanza. La dimensión ambiental se refiere al impacto de la empresa sobre Emisiones de carbono y cambio climático, Uso de agua y energía, Gestión de residuos, Contaminación, Uso de recursos naturales y Biodiversidad. La dimensión social refiere a las relaciones de la empresa con personas y comunidades. La dimensión social incluye: Condiciones laborales y seguridad ocupacional, Derechos humanos, Diversidad, equidad e inclusión, Relaciones con comunidades locales, Salud y bienestar de trabajadores y Trabajo infantil y forzado. La dimensión de gobernanza se refiere a cómo se gestiona y gobierna la empresa. Dicha dimensión incluye: Ética empresarial y transparencia, Estructura del consejo directivo, Cumplimiento normativo (compliance), Anti-corrupción, Remuneración ejecutiva y Derechos de accionistas. El término ESG fue acuñado en 2004 por el Pacto Global de las Naciones Unidas y se ha convertido en el estándar global para evaluar la sostenibilidad empresarial.

Las complementariedades entre el marco de evaluación ESG y el alcance del programa SCORE Sao Pablo resultan relevantes en un contexto en el cual la huella ambiental y condiciones laborales de calidad insuficiente generan ineficiencias en la producción al mismo tiempo que la exigencia de obligatorio del cumplimiento de las condiciones del marco de evaluación nivelan la competencia internacional que incumple con los criterios de protección del medio ambiente. En tal sentido, la complementariedad de ESG y SCORE Sao Pablo tiene el potencial de generar una diferenciación estratégica de la competencia desleal con efectos positivos en la eficiencia y equidad de los procesos de producción de las empresas participantes.

7. Better Work, SCORE y ESG

Diferencias Fundamentales entre SCORE y Better Work

SCORE (Sustaining Competitive and Responsible Enterprises) y Better Work representan dos filosofías complementarias pero distintas de intervención de la OIT en el sector productivo. SCORE, creado en 2009 exclusivamente por la OIT, se enfoca en pequeñas y medianas empresas (25-250 trabajadores) de múltiples sectores mediante un modelo de desarrollo de capacidades internas basado en formación práctica y consultoría personalizada. Su metodología consiste en cinco módulos temáticos—cooperación en el trabajo, calidad, producción más limpia, recursos humanos con enfoque de género, y seguridad y salud—implementados mediante sesiones de aula combinadas con visitas técnicas de seguimiento que construyen apropiación local y mejora continua voluntaria. Better Work, por su parte, fue establecido en 2007 como alianza entre la OIT y la Corporación Financiera Internacional del Banco Mundial, concentrándose exclusivamente en la industria textil-confección y calzado de 13 países específicos, trabajando principalmente con fábricas medianas y grandes (típicamente más de 300 trabajadores) que requieren certificación de cumplimiento para integrarse a cadenas globales de suministro. Mientras SCORE SP opera bajo gobernanza bipartita nacional buscando institucionalización en organismos locales de formación (como SENAI), Better Work enfatiza evaluaciones independientes de conformidad, auditorías sistemáticas y reportes públicos de cumplimiento que proporcionan señales verificables a marcas globales y compradores internacionales sobre condiciones laborales en sus cadenas de suministro.

Selección Estratégica de SCORE sobre Better Work en el Contexto PESTEL Brasileño

La elección de SCORE sobre Better Work para el sector textil brasileño fue estratégicamente correcta dado el perfil específico de crisis revelado por el análisis PESTEL y las características del tejido empresarial objetivo. El contexto brasileño presentaba PyMEs de 25-250 trabajadores con informalidad del 38.6%, brecha de productividad del 58% versus grandes empresas, ausencia total de política industrial (factor político 90% adverso), y competencia devastadora del e-commerce asiático que capturó 40% del mercado (factor económico 95% adverso), configurando empresas en modo supervivencia que requerían construcción de capacidades básicas de gestión antes que certificaciones de compliance. Better Work habría sido inadecuado porque Brasil no tiene programa Better Work establecido, las 14 PyMEs objetivo no exportaban directamente a marcas globales sino que operaban en mercados locales y regionales, el problema fundamental era ausencia de sistemas de gestión empresarial sostenibles y no solo cumplimiento normativo, y el modelo de auditorías externas habría sido percibido como fiscalización adicional en un contexto ya caracterizado por déficit del 50% de auditores gubernamentales y desconfianza institucional

profunda. Críticamente, el factor social PESTEL (85% impacto adverso) caracterizado por 82.7% de fuerza laboral femenina con brecha salarial de -20.7% y crisis de salud mental del 68%, demandaba la flexibilidad metodológica de SCORE que permitió crear el módulo DEI (Diversidad, Equidad e Inclusión) único a nivel global, adaptación imposible bajo el modelo estandarizado de auditoría de Better Work. Además, la estrategia de institucionalización mediante SENAI garantizó sostenibilidad al 100% post-proyecto, impulso la sostenibilidad de los resultados, mientras que Better Work habría requerido mantener oficinas internacionales permanentes financiadas externamente sin transferencia real de capacidades al ecosistema brasileño de apoyo a PyMEs.

Conexiones entre SCORE y ESG como Estrategia de Supervivencia Competitiva

SCORE integra las tres dimensiones ESG no como reporte de cumplimiento externo sino como herramienta de supervivencia competitiva construida desde la mejora operacional interna, lo cual resultó crítico en el contexto del sector textil brasileño con 82% de impacto PESTEL promedio adverso. La dimensión Environmental se materializa mediante el módulo de Producción Más Limpia que logró reducción del 58% en movimientos innecesarios y disminución de desperdicios, traduciendo sostenibilidad ambiental en menores costos operativos (+30% de incremento de costos por crisis climática según PESTEL) y eficiencia de recursos que permite competir contra importaciones asiáticas no solo por precio sino por huella ambiental local verificable. La dimensión Social—fortaleza distintiva de SCORE—se aborda mediante los módulos de Cooperación en el Trabajo, Recursos Humanos con enfoque de género, y el innovador módulo DEI que logró que 74.2% de empresas incrementaran compromiso contra discriminación, transformando la paradoja social más grave del sector (mayoría femenina 82.7% con discriminación sistémica -20.7% brecha salarial) en ventaja competitiva demostrable: empresas que tratan dignamente a su fuerza laboral mayoritaria retienen talento, reducen rotación (45%) y ausentismo (20%), e incrementan productividad (+19% medianas, +15% pequeñas). La dimensión Governance se construye mediante formalización de sistemas de gestión, transparencia en relaciones laborales cooperativas, e institucionalización en SENAI que garantiza trazabilidad y sostenibilidad, permitiendo a PyMEs acceder a financiamiento verde, de lo cual carece SCORE (bancos exigen criterios ESG), contratos formales con empresas de comercio minorista responsables, y diferenciarse radicalmente de la competencia informal del 38.6% del sector. En el contexto donde el factor ecológico PESTEL identifica que requisitos ESG están "transformándose de opcionales a obligatorios para acceder a financiamiento y cadenas de valor", SCORE convirtió el ESG en infraestructura básica de supervivencia: sin capacidad de demostrar prácticas ambientales, sociales y de gobernanza verificables, las PyMEs quedarían excluidas tanto de mercados formales como de capital necesario para su transformación, haciendo del ESG integrado mediante SCORE no un complemento ético opcional sino la condición existencial para que el 70% de PyMEs evitara quiebra o informalización en el horizonte crítico de 24-36 meses identificado por el análisis.

Anexo 2: Triangulación de datos cualitativos

Pertinencia

El presente análisis examina la pertinencia del programa SCORE implementado en el sector textil y confección de São Paulo, Brasil, a través de tres dimensiones críticas: (1) la alineación con necesidades empresariales y políticas nacionales, (2) la adecuación de estrategias y metodologías al contexto brasileño, y (3) la integración de enfoques transversales de género, no discriminación y sostenibilidad ambiental. El análisis se fundamenta en evidencia cualitativa triangulada entre empresas participantes, implementadores, formadores, asociaciones empresariales y sindicatos.

Pregunta 1: Alineación con Necesidades y Políticas Nacionales

Indicador 1.1: Alineación entre objetivos del programa y necesidades de las PyMEs

El programa SCORE demostró una **alta alineación con necesidades organizacionales y productivas** de las pequeñas y medianas empresas del sector. La evidencia cualitativa converge en que SCORE abordó carencias críticas en gestión de procesos y desarrollo humano que previamente no habían sido atendidas de manera integrada.

Las empresas participantes identificaron mejoras tangibles en organización productiva. Una empresa certificada del sector 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 para que esos números llegaran mejor" (Perfasil). Este testimonio refleja el diferencial del programa: la integración entre productividad y condiciones laborales. Otra empresa documentó impactos concretos: "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"

(Kabriolli). Para empresas con menor desarrollo previo, los cambios fueron aún más significativos: "No teníamos esa visión debido a la desorganización. A veces estaba siempre comprando un producto que tenía en el stock" (Vane Will).

Los formadores y consultores validaron esta alineación desde una perspectiva técnica. Un consultor SENAI enfatizó 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). Los implementadores reconocieron que el programa llenó un vacío metodológico importante: "No teníamos ese foco principal de realmente preguntar: 'ustedes que ejecutan, ¿qué necesitan?' No solo recursos de trabajo, herramientas, sino en la parte personal, psicológica o de condiciones de trabajo" (SENAI). Esta convergencia entre beneficiarios e implementadores valida la pertinencia metodológica del programa.

El sector privado organizado confirmó esta valoración. Una asociación empresarial destacó que "lo que nos llamó la atención fue realmente traer la productividad para un bajo CAPEX³... ella (la metodología) conecta, ella humaniza el trabajo, ella trae el trabajo y las cuestiones de trabajo como centrales para aumentar la productividad" (ABIT). Los sindicatos también validaron la pertinencia: "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 productividad pero una productividad con calidad" (CNTV).

Indicador 1.2: Coherencia con políticas nacionales de desarrollo productivo

El análisis reveló una **desalineación estructural con políticas públicas**, aunque con coherencia respecto a estrategias del sector privado y el sector público (Sistema S)⁴. Esta brecha se explica por el contexto político-económico durante la implementación del programa (2021-2023)⁵.

Los implementadores de OIT fueron explícitos sobre esta desconexión: "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 políticas industriales" (OIT). Otro representante confirmó la estrategia alternativa adoptada: "No hemos intentado un alineamiento con las políticas industriales, de desarrollo industrial, porque en aquel momento, Brasil estaba pasando por un proceso en que el gobierno federal estaba muy poco interesado en políticas industriales" (OIT). Esta situación obligó al programa a operar en lo que los consultores denominaron un "vacío de política pública".

Los formadores y 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. Provocado principalmente por una ausencia de una política consistente de desarrollo industrial" (Consultor SCORE). Otro fue más directo: "¿Por qué no hay una política de desarrollo, una política pública de desarrollo de las PYMES en el sector de textiles y confecciones en São Paulo y Brasil? Lo que uno ve es ausencia del Estado" (Consultor SCORE).

Frente a este vacío, el programa desarrolló una estrategia de articulación con el Sistema S como sustituto de facto de política pública. ABIT articuló 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). Los directivos de SENAI confirmaron esta apropiación institucional, señalando la necesidad de "crear dentro de la Nueva Industria Brasil un pilar llamado

³ Gastos de Capital o Inversión de Capital.

⁴ El **Sistema S** es un conjunto de organizaciones corporativas brasileñas enfocadas en capacitación profesional, asistencia social y promoción del bienestar de trabajadores. Son entidades paraestatales (público-privadas) financiadas principalmente por contribuciones obligatorias sobre la nómina de las empresas.

⁵ En 2024 fue lanzada la política pública denominada Nova Indústria Brasil (NIB) cuyo objeto es impulsar el desarrollo de la industria nacional hasta 2033. El programa prevé inversiones de R\$ 300 mil millones hasta 2026, distribuidos en financiamientos, recursos no reembolsables y participaciones accionarias, administrados por el Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social (BNDES), Financiadora de Estudos y Projetos (FINEP) y Empresa Brasileira de Investigación e Innovación Industrial (Embrapii). El programa Brasil Mais Produtivo es una de las iniciativas que integra la NIB, destinando R\$ 2 mil millones para transformación digital de micro, pequeñas y medianas industrias. En 2024, el programa estableció como meta alcanzar 200 mil empresas. El SENAI superó en 20% la meta de atendimientos en 2024, con aumento medio de productividad de 27% y economía de energía de 14% en las empresas participantes. La política y el programa marcan un cambio de contexto en tanto durante el período de implementación de SCORE 2021 a 2023 no se contaba con una política industrial robusta relevante para anclar el proyecto a una iniciativa de largo plazo.

'personas'" (SENAI). El Ministerio Público del Trabajo (MPT) emergió como el único vínculo gubernamental activo, principalmente a través del financiamiento del proyecto.

Indicador 1.3: Percepción de beneficiarios sobre relevancia metodológica

La **percepción fue predominantemente positiva pero con variaciones** según el nivel de madurez organizacional de las empresas. La metodología participativa y el enfoque humanizado fueron consistentemente valorados, aunque con críticas constructivas sobre nivelación y pertinencia en el tiempo de desarrollo teniendo en cuenta los ciclos de producción (timing).

Las empresas destacaron la practicidad de la metodología. Una empresa certificada⁶ señaló: "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" (Kabriolli). Otra valoró la facilidad de transferencia: "SCORE fue un método fácil de enseñar a los colegas también. Fue de fácil implementación" (Tchristina). Sin embargo, surgieron críticas sobre la necesidad de segmentación: "Para ser más eficaz entiendo que hay que tener ese nivel: básico, intermediario y avanzado... para que cada empresa entienda" (Tchristina). El timing también 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, realizarlo en el primer semestre" (Perfasil).

Los formadores identificaron barreras de comprensión inicial que afectaron la percepción de relevancia. Un consultor observó: "Lo que percibo es que muchas veces no estaba claro para ellos cuál era el objetivo de todo aquello... Principalmente empresas pequeñas que estaban con problemas financieros" (Consultor SCORE). Sin embargo, cuando se superaba esta barrera inicial, ocurrían transformaciones significativas: "Cuando finalizamos SCORE, escuchamos de algunos gestores que se arrepentían de no haber involucrado más trabajadores en la capacitación, porque veían cómo los cambios en términos de comunicación, de organización laboral, hicieron un gran progreso" (OIT).

Triangulación - Pregunta 1: Existe fuerte convergencia entre todos los grupos sobre la alta pertinencia del programa a nivel empresarial (micro), particularmente en su enfoque humanizado diferenciado. Las divergencias emergen en el nivel sistémico (macro): mientras implementadores reconocen pragmáticamente el vacío de políticas públicas, consultores y sindicatos expresan críticas más contundentes sobre la ausencia del Estado. La percepción sobre profundidad metodológica varía según experiencia previa: empresas certificadas vieron SCORE como refinamiento (empresas ancla), mientras empresas con menor desarrollo lo experimentaron como transformación fundamental (empresas proveedoras de las empresas ancla).

Pregunta 2: Adecuación de Estrategias y Metodologías al Contexto Brasileño

Indicador 2.1: Adaptación de materiales y metodologías

El programa realizó **adaptaciones sustanciales y necesarias**, aunque enfrentó tensiones institucionales con la sede global de la OIT en Ginebra. La evidencia documenta un proceso de contextualización que fue crítico para el éxito del programa pero que generó conflictos con lineamientos centralizados.

Los implementadores fueron explícitos sobre la necesidad de adaptación cultural. El coordinador del proyecto para la OIT relató: "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... Era una lucha con Ginebra, que no quería que hiciéramos ningún cambio" (OIT). Otra implementadora enfatizó: "Fue necesario que hiciéramos un ajuste completo, desde material, de lenguaje, de formato... Lo que entiendo es que SCORE debería, en todos los países, en todos los sectores, ser adaptado" (OIT). Una adaptación particularmente valorada fue la inclusión del módulo de Diversidad, Equidad e Inclusión: "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).

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 80... aquella cosa ultrapasada... no tenía foto que parecía que todo era una planta en Asia" (ABIT). Los formadores SENAI

⁶ En relación a la certificación denominada Sello de Oro creada por ABIT. Es una certificación voluntaria de Calidad y Sustentabilidad en la Industria Textil y de Confección que tiene como objetivo asegurar al mercado que la empresa sigue patrones de conservación ambiental y estandarización de procesos, buscando la mejora continua, el respeto al medio ambiente y a la legislación vigente, además de la responsabilidad social.

documentaron adaptaciones técnicas adicionales no previstas inicialmente: "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). Estas adaptaciones demostraron la flexibilidad necesaria para responder al contexto específico de PyMEs brasileñas con limitadas capacidades de gestión financiera.

Los consultores externos confirmaron la maleabilidad como característica positiva: "SCORE, aunque tenga varios módulos, tenga una estructura orientada, permite una flexibilidad razonable para aplicación en diferentes sectores. Esto es muy interesante porque las realidades locales siempre son diferentes" (Consultor SCORE). Sin embargo, también sugirieron mejoras: "El material de SCORE es bueno. Sugerimos algunas correcciones... es importante traer ejemplos del día a día para que ellos puedan verse y percibir que eso es aplicable para su mundo" (Consultor SCORE).

Indicador 2.2: Facilitadores y barreras de implementación

Se identificaron **facilitadores estratégicos y barreras estructurales** que determinaron la viabilidad del programa. La alianza con SENAI emergió como el facilitador más crítico, mientras que los costos de implementación y las resistencias culturales en las empresas constituyeron las principales barreras.

El principal facilitador fue la alianza institucional con SENAI. Un implementador señaló: "El SENAI es una institución reputada... tiene un conjunto inmenso, enorme de personas con experiencia de entrenamiento, con experiencia en el sector de la confección" (OIT). La evaluadora externa confirmó: "SCORE tuvo una estrategia muy acertada al involucrar al SENAI como un socio... permite escalabilidad del proyecto" (Tewa225). Otro facilitador crucial fue el compromiso personal del equipo implementador. Los testimonios destacan: "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). Este nivel de involucramiento compensó deficiencias estructurales.

Las barreras económicas fueron consistentemente identificadas como limitantes de escalabilidad. Un implementador fue contundente: "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). 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). Los directivos SENAI coincidieron: "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).

Las barreras culturales también fueron significativas. Los formadores documentaron resistencias en empresas familiares: "Enfrentamos mucha dificultad, principalmente en las empresas familiares. La cuestión del 'siempre fue así', del 'siempre lo hicimos así' generó mucha resistencia" (SENAI). Un caso extremo ilustra el desafío: "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). El timing inadecuado amplificó estas dificultades: "El período en que comenzamos... ya habíamos alertado que era muy peligroso. Generalmente es el período en que más producen" (SENAI).

Indicador 2.3: Practicidad y aplicabilidad de herramientas

Las herramientas SCORE demostraron **alta aplicabilidad práctica con resultados tangibles inmediatos**, particularmente el 5S y las reuniones estructuradas. Sin embargo, se identificó la necesidad de "quick wins" visibles para mantener el compromiso empresarial.

El 5S fue consistentemente identificado como la herramienta de mayor impacto. Las empresas reportaron cambios concretos: "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" (Kabriolli). Los consultores validaron esta efectividad: "El 5S diría que es lo más visible... En las empresas en las que abordamos, el 5S hizo la diferencia. Es algo visible. Si uno mira antes y después, percibe que el nivel de organización y, consecuentemente, la seguridad de las personas mejoró" (Consultor SCORE).

Las reuniones de 10 minutos también demostraron alta aplicabilidad. Un consultor señaló: "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). 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" (Vane Will). Este testimonio evidencia la internalización exitosa de la herramienta.

Sin embargo, surgieron críticas sobre la necesidad de resultados más inmediatos. 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 estimular a mantenerse en este programa... el dueño no lo percibe [los resultados], la hoja de pagamiento sigue igual" (Consultor SCORE). Esta observación señala una brecha entre mejoras organizacionales y resultados financieros percibidos a corto plazo.

Triangulación - Pregunta 2: Existe consenso absoluto sobre la necesidad crítica de adaptar materiales al contexto local, aunque esta necesidad generó tensiones con lineamientos globales. La alianza SENAI emerge como facilitador en todas las fuentes, pero se identifican divergencias sobre si el subsidio afecta el compromiso. Hay convergencia sobre timing inadecuado (período de alta producción) entre múltiples fuentes. Las herramientas 5S y reuniones de 10 minutos son validadas como las más efectivas, pero existe divergencia entre quienes ven 4 meses como suficiente versus quienes argumentan insuficiencia para cambio cultural profundo.

Pregunta 3: Integración de Género, No Discriminación y Sostenibilidad Ambiental

Indicador 3.1: Incorporación de enfoques de género y no discriminación

El programa demostró una **incorporación significativa y exitosa** de enfoques de género y no discriminación a través de un módulo específicamente adaptado, superando ampliamente las expectativas iniciales. Este fue identificado consistentemente como una de las innovaciones más valoradas del programa.

Los implementadores documentaron la inclusión estratégica del módulo DEI. El coordinador relató: "Un cambio que creo que fue muy exitoso fue colocar el capítulo de diversidad, equidad e inclusión en el módulo de empresas responsables. Pensaba que encontraría una resistencia muy grande de las empresas, pero tuve lo contrario" (OIT). Los resultados concretos fueron significativos: "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). La participación femenina superó ampliamente la meta original de 32%, alcanzando 82.7% de las personas capacitadas.

Las empresas participantes valoraron especialmente este componente. Una empresa certificada señaló: "Hubo el módulo de inclusión también... Encontré bastante interesante esa parte... No teníamos mucha información y trajo bastante claridad para nosotros... trajo más acogimiento" (Perfasil). Otra empresa documentó cambios institucionales: "Lo que no teníamos, que ganamos, fue la parte de acoso. Entonces tuvimos, hoy tenemos un grupo aquí dentro, tenemos personas que son responsables para que si el empleado tuviera algún tipo de tratamiento diferente" (Kabriolli). Una tercera empresa reconoció el impacto formativo: "Fue un módulo crucial para mí. Tanto como persona, como profesional... Aprendí mucho. Cómo tratar a las personas, cómo ver cómo me tratan" (Tchristina).

Los formadores validaron el impacto institucional del módulo. Un formador SENAI destacó: "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). Sin embargo, también documentaron resistencias culturales significativas que requirieron trabajo intensivo para superar, evidenciando que el cambio cultural es posible pero demanda acompañamiento sostenido.

Indicador 3.2: Efectividad del abordaje de sostenibilidad ambiental

La sostenibilidad ambiental representó una **limitación crítica del programa**, siendo reconocida unánimemente como un componente ausente o abordado solo indirectamente. Esta brecha fue explícitamente reconocida por implementadores y validada por todos los grupos de interés.

Un implementador fue directo sobre esta limitación: "Mencionaste la cuestión del medio ambiente, de eso no pudimos trabajar. Se pretendía, si tuviera 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 aplicar" (OIT). Otro confirmó: "La cuestión de sostenibilidad ambiental fue algo que fue poco explorado, de hecho... creo que es un punto que demandaría realmente un estudio mayor" (OIT). El enfoque limitado se redujo a mejoras indirectas: "Lo que fue hecho en términos de sostenibilidad fue un intento de, en la mejora de la productividad y en la mejora de la escucha de los funcionarios, intentar encontrar esos puntos donde a veces existía un desperdicio" (OIT).

Las empresas reportaron mejoras en reducción de desperdicios principalmente a través del 5S, pero sin un marco conceptual ambiental explícito. Una empresa mencionó: "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 reutilizar" (Perfasil). Otra señaló prácticas básicas: "Identificación, concientización en relación a eso, grifos... si hay goteo, encender o apagar la luz" (Perfasil). Estos testimonios evidencian que la sostenibilidad ambiental se abordó de manera tangencial y reactiva, no como componente estructural del programa.

Los sindicatos identificaron esta ausencia como una oportunidad perdida: "SCORE puede abordar eso. El objetivo de SCORE en el proyecto mismo sin citar la cuestión del medio ambiente al impacto... Porque no vi también en SCORE esa, en ningún momento citando la cuestión de transición justa de empleos verdes" (CNTV). Esta observación señala una brecha entre el potencial metodológico de SCORE y su aplicación concreta en São Paulo, particularmente relevante dado el contexto global de transición ecológica.

Indicador 3.3: Mecanismos para participación equitativa

El programa implementó **mecanismos concretos de inclusión** que favorecieron la participación femenina, aunque con resultados mixtos en transformación de estructuras de liderazgo y alcance a grupos más vulnerables. La alta participación femenina se explica tanto por características naturales del sector como por decisiones intencionales de diseño.

Los implementadores documentaron cuotas específicas de participación. El coordinador explicó: "Yo específicamente, que fui yo quien habló con las empresas, dije que no podría tener menos de 50% de trabajadoras mujeres en los equipos⁷... ellos tenían algo como, 'dos mujeres tengo que enviar para la capacitación', puede enviar tres, puede enviar cuatro, pero dos tengo que enviar" (OIT). La estructura de equipos mixtos también promovió inclusión vertical: "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" (Roberto Gandara).

Las empresas confirmaron la composición mayoritariamente femenina de sus plantillas. Una empresa reportó: "Trabajamos con muchas mujeres, madres, esposas... Aquí en total son más, 95%. Hasta más. Solo hay 3 hombres aquí dentro" (Perfasil). Otra señaló: "Somos, aquí en la fábrica, 118 mujeres y 45 hombres... Somos una fábrica de mujeres" (Kabriolli). Esta realidad sectorial facilitó naturalmente la participación equitativa en el programa, aunque no necesariamente en posiciones de liderazgo.

Sin embargo, persistieron brechas importantes. Los implementadores reconocieron: "Los liderazgos todavía son masculinos" (OIT), evidenciando que la alta participación femenina en capacitaciones no se tradujo automáticamente en transformación de estructuras de poder. Más significativo fue el reconocimiento de que el programa no alcanzó a los grupos más vulnerables: las empresas atendidas eran formalizadas, excluyendo "empresas también grandes o informalidad" donde trabajan muchos migrantes (CNTV). Esta limitación señala que la inclusión, aunque exitosa dentro del universo de empresas participantes, no transformó las inequidades sistémicas del sector.

Triangulación - Pregunta 3: Existe consenso absoluto sobre el éxito del módulo DEI como innovación valorada, validado por implementadores, empresas, formadores y asociaciones. La ausencia de componente ambiental es reconocida unánimemente sin divergencias significativas. Sobre mecanismos de participación, hay convergencia en reconocer alta participación femenina operativa pero divergencia sobre su significado: mientras algunos lo celebran como logro, otros señalan que no transformó liderazgos ni alcanzó sectores informales vulnerables.

Coherencia

El presente análisis examina la coherencia del programa SCORE implementado en São Paulo desde cuatro dimensiones críticas: (1) su integración en estrategias nacionales de productividad y sostenibilidad, (2) la coordinación efectiva entre actores tripartitos, (3) la complementariedad con otras iniciativas de desarrollo de PyMES, y (4) la alineación con el Programa y Presupuesto de la OIT 2020-2021 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. La coherencia, entendida como la consistencia interna del programa y su articulación externa con el ecosistema institucional, constituye un factor determinante para su efectividad y sostenibilidad. Este análisis triangula evidencia cualitativa de implementadores, sector privado, sindicatos, beneficiarios directos y evaluadores externos para identificar fortalezas, brechas y tensiones en la arquitectura de coherencia del programa.

Pregunta 1: Integración de SCORE en Estrategias Nacionales de Productividad y Sostenibilidad

La integración del programa SCORE con políticas nacionales de desarrollo productivo reveló limitaciones estructurales significativas, explicadas fundamentalmente por el contexto político-económico durante el período de

⁷ En referencia a los Equipos de Mejoramiento Empresarial (EME) de cada empresa quienes recibieron la capacitación de SCORE.

implementación 2021-2023. El programa operó en lo que múltiples actores caracterizaron como un "vacío de política industrial", con un gobierno federal orientado hacia el libre mercado y con mínima intervención en desarrollo industrial.

Los implementadores de OIT fueron explícitos sobre esta desconexión. Un representante señaló que "en aquel momento, Brasil estaba pasando por un proceso en que el gobierno federal estaba muy poco interesado en políticas industriales. Fue un período de reducción del papel del gobierno como promotor de políticas industriales... El Ministerio de Economía era muy grande, tenía la función de los Ministerios de Hacienda, de Trabajo, de Presupuesto... Entonces los temas laborales, no había mucha apertura del gobierno para políticas públicas" (OIT). Otro implementador confirmó: "En los últimos 5, 6 años no tuvimos ni financiamiento para el sector industrial como un todo, no solamente el sector textil, y ni un programa más intenso de incentivo, de desarrollo para la industria brasileña" (OIT). Esta ausencia gubernamental obligó al programa a buscar vías alternativas de articulación institucional, recurriendo al Sistema S como sustituto de facto de política pública.

El sector privado validó esta perspectiva desde su experiencia directa. Una asociación empresarial explicó que "la ambición mayor en términos de metodología es que de hecho fuera institucionalizada por el SENAI Nacional... pero eso era una ambición, digamos, mayor que sabíamos que con el piloto íbamos a tener elementos, pero no que el piloto ya iba a hacer esa entrega" (ABIT). Los sindicatos, por su parte, señalaron la necesidad de mayor involucramiento gubernamental: "El Ministerio del Trabajo también puede [financiar]. Ok. Pero solo él no hace. Tiene que tener junto las empresas, el sector empresarial" (CNTV). Esta convergencia entre actores diversos evidencia que la limitada integración con políticas nacionales fue una restricción sistémica reconocida por todos los grupos de interés.

Sin embargo, emergieron sinergias tardías pero prometedoras con programas gubernamentales. Un implementador identificó una conexión con Brasil Mais Produtivo: "Ahora tenemos el Brasil Mais Produtivo, que ha aportado recursos en términos de financiamiento y recursos en términos de capacitación. Conseguimos que SENAI hiciera un piloto del Brasil Mais Produtivo con una mezcla de la metodología SCORE" (OIT). Esta articulación, aunque posterior a la implementación del piloto SCORE, sugiere oportunidades futuras de integración con la Nueva Industria Brasil (NIB) lanzada en 2024. El sector privado reconoció este potencial: "Creo que esos proyectos del gobierno que tienen como el B+P (Brasil Mais Produtivo), que tiene como agentes ejecutor el SENAI, con soporte del SEBRAE, ellos pueden y deben incorporar el tema SCORE, la metodología SCORE" (ABIT).

La coordinación con el sector privado demostró mayor efectividad que la integración gubernamental, aunque con desafíos propios. Un implementador describió la estrategia: "El excelente relacionamiento de la OIT con ABIT y ABVTEX creo que fue el primer facilitador del éxito del programa. La cercanía que teníamos para poder acceder a las empresas por medio de las asociaciones" (OIT). Una asociación empresarial detalló el mecanismo tripartito implementado: "Desde entonces, comienza con una idea de piloto y muy fuerte esa articulación industria, comercio minorista y organización internacional del trabajo... comenzamos con una articulación de comité ejecutivo estratégico para definir cada paso del proyecto" (ABIT). No obstante, persisten limitaciones en el compromiso del comercio minorista, como señaló una asociación: "La participación del minorista podría ser mayor, tener más peso" (ABVTEX).

Los directivos de SENAI proporcionaron una perspectiva complementaria sobre la integración con políticas emergentes. Un directivo señaló: "El gobierno federal creó la LCD (Letra de Crédito de Desarrollo) y el Plan Más Producción, que generó el programa NIB (Nueva Industria Brasil) con incentivos fiscales y recursos subsidiados. Pero falta algo: ¿Cómo crear una industria atractiva? ¿Cómo generar mejores ambientes de trabajo? Siento la falta de una política pública para mano de obra" (SENAI). Esta observación identificó una brecha crítica que SCORE aborda pero que no está integrada sistemáticamente en las políticas nacionales. El mismo directivo propuso: "Necesitamos crear dentro de la Nueva Industria Brasil un pilar llamado 'personas' con tres acciones: educación profesional de calidad, capacitación ejecutiva/emprendimiento industrial, y capacitación para líderes empresariales" (SENAI), sugiriendo una ruta potencial de integración futura.

Triangulación - Pregunta 1: Existe consenso absoluto entre todos los grupos de interés sobre el contexto político desfavorable que limitó la integración con políticas nacionales. OIT, ABIT, sindicatos y SENAI convergen en identificar el período 2021-2023 como caracterizado por ausencia de política industrial activa. Las divergencias emergen en las visiones sobre el rol gubernamental futuro: mientras OIT y ABIT ven potencial en Brasil Mais Produtivo y NIB, los sindicatos demandan mayor protagonismo estatal directo. La coordinación con el sector privado fue valorada positivamente por implementadores y asociaciones empresariales, aunque ABVTEX reconoce que faltó mayor involucramiento de minoristas. El papel del Ministerio Público del Trabajo (MPT) como financiador fue validado por

múltiples actores, aunque con participación limitada en la implementación. La evidencia sugiere que SCORE demostró baja integración con políticas nacionales durante su implementación, pero sinergias emergentes con programas como Brasil Mais Produtivo y coordinación media-alta con el sector privado a través del Sistema S.

Pregunta 2: Coordinación Efectiva entre Actores Tripartitos

La coordinación entre actores tripartitos en el programa SCORE presentó una estructura parcial e incompleta que se alejó del modelo tripartito clásico de la OIT. Se estableció un comité ejecutivo para la gestión del proyecto, pero con participación marcadamente desigual entre los constituyentes, siendo la ausencia gubernamental y la inclusión tardía de sindicatos y Senai las brechas más significativas.

Los implementadores de OIT describieron la estructura de gobernanza establecida. Un representante explicó el origen del financiamiento: "Se interesaron mucho y comenzamos a buscar fondos también con las empresas a través de una nueva APP. Hubo interés, por ejemplo, de PVH... El sector nos preguntó si podríamos utilizar esos fondos de la multa, si la fiscalía nos diera los fondos podríamos colocarnos en el proyecto" (OIT). Sobre la composición del comité, otro implementador reconoció: "Los sindicatos los invitamos desde el principio. No formaban parte del comité gestor del proyecto, pero participaron de prácticamente todos los eventos, los diálogos sectoriales que organizamos" (OIT). Esta caracterización como "participantes" pero no miembros del comité gestor evidencia una estructura que privilegió la coordinación bilateral OIT-sector privado sobre el modelo tripartito genuino. Así mismo, la vinculación tardía del SENAI como operador en lugar de diseñador de las adaptaciones de la metodología al contexto del sector de confecciones limita el uso de la extensa experiencia sectorial de la escuela Francisco Materazo en Sao Pablo.

El sector privado validó la existencia de mecanismos de coordinación pero desde una perspectiva de liderazgo compartido entre industria y el comercio minorista. Una asociación empresarial describió: "Realmente, comenzamos con una articulación de comité ejecutivo estratégico para definir cada paso del proyecto" (ABIT). Otra asociación confirmó la continuidad colaborativa: "Tenemos bastante contacto con ustedes [OIT], ya hicimos asociación en otros proyectos también y siempre nos disponemos a estar juntos en esos proyectos" (ABVTEX). Los sindicatos, por su parte, evidenciaron una percepción de inclusión tardía y limitada. Un representante sindical señaló que su estrategia de participación se limitaba a "propias negociaciones, ¿entiendes? Con el sector patronal" (CNTV), sugiriendo una articulación informal más que estructural.

La ausencia gubernamental fue confirmada unánimemente por todos los actores. Un implementador fue explícito: "Con los gobiernos no hemos dialogado mucho, porque al principio se imaginó el proyecto como un piloto que pudiera construir una primera intervención para que, a partir del aprendizaje de ese piloto, pudiéramos ofertar la metodología ya adaptada para la situación de Brasil, para los gobiernos locales" (OIT). Otro añadió: "Intentamos algunas veces hablar con el Ministerio de Desarrollo Industrial de Brasil. Presentamos la metodología, pero no tuvimos mucho éxito en involucrarlos. Estaban tan enfocados en hacer los repases de recursos a las instituciones que tenían que hacerlo, que no esperábamos un esfuerzo para entender la metodología" (OIT). Esta desconexión gubernamental limitó severamente el potencial del programa para operar como verdadera iniciativa de diálogo social tripartito.

Las empresas participantes proporcionaron una perspectiva desde los beneficiarios directos que confirma la estructura bilateral percibida. Una empresa señaló: "Como dije, fue súper importante la participación de los especialistas, tanto de la OIT aquí en el piso de la fábrica como de los especialistas del SENAI... Integralmente. Podía ser a cualquier hora, no estaba limitado a la fecha de la visita. Tenía acceso a ellos todo el tiempo" (Tchristina). Otra empresa destacó el respaldo institucional: "Cuando dices que tienes SCORE, que es un programa que viene de la Organización Internacional del Trabajo diciendo que ese es el camino, las personas empiezan a mirar que realmente es el camino" (Tchristina). Significativamente, ninguna de las cuatro empresas entrevistadas mencionó participación o involucramiento de organizaciones sindicales, confirmando la brecha en la estructura tripartita desde la perspectiva de los beneficiarios.

Los formadores SENAI y consultores corroboraron la ausencia de estructura tripartita formal. Un formador señaló sobre apoyo gubernamental: "No vemos divulgación de los proyectos en programas, en los medios" (SENAI). Un consultor fue más contundente: "¿Por qué no hay una política de desarrollo, una política pública de desarrollo de las PYMES en el sector de textiles y confecciones en São Paulo y Brasil? Lo que uno ve es ausencia del Estado en términos de una política que organice a todos los grupos de interés en el ecosistema" (consultor SCORE). Un experto principal identificó desafíos de coordinación institucional: "Esta coordinación institucional realmente es uno de los mayores desafíos. Es desafiante, muchas veces, por el tamaño de las instituciones, por ejemplo, el SENAI" (consultor SCORE).

La gestión de conflictos reveló capacidad diferenciada según el tipo de tensión. Se identificaron conflictos operativos que fueron resueltos, como tensiones entre SENAI y OIT. Un implementador describió: "Tenía una relación muy mala con el equipo del SENAI... La relación que tenía con ellos no era buena, porque yo demandaba lo que habíamos acordado, pero no tenía respuestas. Me puse a escucharlos y, cuando acabé de hablar todo, me salí de la sala y fui directamente a la dirección del SENAI... Y cambiaron, colocaron un director muy bueno" (OIT). Sin embargo, conflictos estratégicos persistieron, como las tensiones con OIT Ginebra sobre adaptaciones metodológicas: "Fue una lucha con Ginebra, que no quería que hiciéramos ningún cambio, quería que dejase exactamente como estaba, pero dijimos que no era posible" (OIT). Las discrepancias sobre materiales de buenas prácticas también generaron tensiones no completamente resueltas: "Teníamos cierta preocupación con un material de buenas prácticas... fue un punto allí también donde rodó esa tensión" (ABIT).

Triangulación - Pregunta 2: Existe convergencia entre OIT, sector privado y empresas sobre la estructura de gobernanza limitada, con ausencia gubernamental confirmada por todos los actores. La divergencia emerge en la caracterización de la participación sindical: OIT sugiere invitación desde el inicio, pero sus propios representantes reconocen que fue ad-hoc y sin integración al comité gestor. El sector privado ofrece valoraciones más positivas del funcionamiento del comité que la OIT, sugiriendo diferentes expectativas sobre gobernanza tripartita. Las empresas beneficiarias no perciben presencia sindical alguna, validando que la estructura fue efectivamente bilateral. La capacidad de resolución de conflictos fue efectiva para tensiones operativas (cambio de director SENAI) pero limitada para conflictos estratégicos (adaptaciones metodológicas con Ginebra). La evidencia confirma que mientras existió coordinación efectiva entre OIT y sector privado, la ausencia del gobierno y la participación limitada de sindicatos impidieron una verdadera gobernanza tripartita efectiva según estándares OIT.

Pregunta 3: Complementariedad de SCORE con Otras Iniciativas

La complementariedad del programa SCORE con otras iniciativas de mejora de productividad y desarrollo de PyMES presentó logros significativos en el nivel técnico-operativo, pero limitaciones en el nivel estratégico-sistémico. La coordinación con el Sistema S, particularmente SENAI, demostró alta efectividad, mientras que la articulación con políticas gubernamentales y con SEBRAE resultó insuficiente.

Los implementadores de OIT reconocieron coordinación limitada con políticas gubernamentales desde la fase de diseño. Un representante explicó: "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, porque en aquel momento, Brasil estaba pasando por un proceso en que el gobierno federal estaba muy poco interesado en políticas industriales" (OIT). Esta decisión estratégica de operar como piloto independiente limitó las oportunidades de coordinación deliberada desde el diseño. Sin embargo, surgieron articulaciones tardías: "Conseguimos que SENAI hiciera un piloto del Brasil Mais Produtivo con una mezcla de la metodología SCORE para que pudiéramos tener una muestra de cómo es posible que una metodología apoye a la otra" (OIT). La articulación con SEBRAE demostró ser especialmente desafiante: "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).

La complementariedad técnica con SENAI fue el hallazgo más consistente y positivo. Un implementador describió la sinergia lograda: "El SENAI tenía mucha experiencia, por ejemplo, en proponer cambios de layout de los espacios, de cronometrar la producción... 5S, que es una metodología japonesa. Pero ellos nos relatan con mucha frecuencia que... la mayor parte de ese tipo de intervención no se extiende en el tiempo... SCORE puede crear más compromiso interno, y eso es el diferencial de la metodología" (OIT). Otro implementador confirmó: "Los expertos de SCORE 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). Esta convergencia entre capacidades técnicas sectoriales del SENAI y enfoque de relaciones laborales de SCORE fue identificada como factor crítico de éxito.

Los directivos de SENAI validaron y ampliaron esta perspectiva sobre complementariedad. Un directivo explicó: "Aplicábamos gran parte de SCORE en otras consultorías, como 5S. Pero la parte de comunicación y relaciones laborales que SCORE trajo fue excelente... Mi equipo de consultores generalmente tiene background de ingenieros con experiencia en fábrica que implementaron tecnología, no necesariamente gestores de personas" (SENAI). Otro directivo enfatizó: "La metodología SCORE fue increíblemente complementaria a lo que SENAI ya venía haciendo. SENAI tiene un histórico muy firme con relación a herramientas de productividad y gestión de producción... SCORE trajo una visión adicional, principalmente para el empresario" (SENAI). Significativamente, SENAI reveló que ya está

integrando SCORE en su portafolio: "Creamos para grandes empresas un proyecto llamado 'Confección del Futuro' con cinco pilares, uno de ellos es ESG⁸. Dentro de ESG aplicamos conceptos de SCORE" (SENAI).

El valor agregado percibido de SCORE frente a otras iniciativas se centró consistentemente en su enfoque humanizado. El sector privado articuló claramente esta diferenciación: "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 humanizaban. Porque cuenta segundo, porque tiene que ser rápido... SCORE empodera la mirada... mucho más que las cuestiones de metodologías más tradicionales de productividad" (ABIT). Otro representante del sector privado sintetizó: "¿Cuál es el gran llamado de SCORE? Es mover con los liderazgos en las relaciones entre liderazgos y liderados, crear una amalgama mayor y, a partir de ahí, conseguir trabajar una agenda de productividad y competitividad con inversiones de menor monto" (ABIT). Los sindicatos validaron este diferenciador desde la perspectiva laboral: "Es diferente... Cuando es solo el sector patronal, vamos a decir, formando a sus trabajadores. Es importante pero no es confiable. Cuando el sindicato está junto entonces el sindicato está viendo que aquello no es algo bueno solo para el empresario" (CNTV).

Una limitación crítica identificada fue la oportunidad perdida de formalizar la colaboración con SEBRAE. Un directivo SENAI explicó la relación existente pero no aprovechada: "Sobre la participación de SEBRAE, hablando de manera general, no solo del proyecto SCORE, SEBRAE es nuestro principal compañero para llevar consultorías, herramientas y conocimiento a las industrias... SENAI lleva la parte técnica, las herramientas, cómo ser más productivo técnicamente, y SEBRAE da todo el apoyo de gestión empresarial. Esto ya sucede de manera orgánica y bien instalada aquí en São Paulo. Todos los proyectos que llevamos principalmente para micro y pequeñas empresas son con SEBRAE" (SENAI). La no formalización de esta alianza en el diseño de SCORE representa una brecha en la complementariedad ecosistémica que podría haber fortalecido significativamente el programa.

Triangulación - Pregunta 3: Existe consenso unánime entre implementadores, sector privado, sindicatos y SENAI sobre el valor diferenciador del enfoque humanizado de SCORE frente a metodologías tradicionales de productividad. La complementariedad técnica con SENAI es validada por ambas partes como exitosa y mutuamente beneficiosa. Las divergencias emergen en la percepción sobre coordinación: OIT enfatiza complementariedad lograda, mientras SENAI identifica brechas estructurales de sostenibilidad (necesidad de acompañamiento prolongado a las empresas participantes, desafío de escalar de 10 a 1,000 consultores, dependencia de subsidios 70-100%). La articulación con SEBRAE es descrita por SENAI como "orgánica" pero por OIT como "difícil", evidenciando una oportunidad no capitalizada formalmente en el diseño de SCORE. La evidencia sugiere que SCORE logró complementariedad parcial: alta en nivel técnico-operativo con SENAI, pero limitada en nivel estratégico-sistémico por coordinación insuficiente con políticas gubernamentales y ausencia de articulación formal con SEBRAE.

Pregunta 4: Alineación con Programa y Presupuesto OIT 2020-2021 y ODS

La alineación del programa SCORE con el Programa y Presupuesto de la OIT 2020-2021 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible demostró alta coherencia estratégica, con contribuciones significativas a múltiples resultados esperados y metas ODS, aunque con limitaciones en la dimensión ambiental. Esta alineación fue explícita en el diseño y validada por múltiples actores durante la implementación.

Un representante de OIT articuló la correspondencia directa con el marco estratégico institucional: "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, por ejemplo, brindar apoyo y soporte para PYMES para alcanzar el trabajo decente y aumentar la productividad, que sería el Output 4.3 del Programa y Presupuesto. Justo está ahí ubicado SCORE... También el 4.2, que es la capacidad ampliada de constituyentes para desarrollar ambientes laborales o empresas más resilientes, inclusivas y sostenibles" (OIT). Otro implementador validó esta alineación

⁸ **Environmental, Social and Governance** (Ambiental, Social y Gobernanza en español). Es un marco de evaluación que mide el desempeño de las empresas en tres dimensiones de sostenibilidad: (1) Ambiental, (2) Social y (3) Gobernanza. La dimensión ambiental se refiere al impacto de la empresa sobre Emisiones de carbono y cambio climático, Uso de agua y energía, Gestión de residuos, Contaminación, Uso de recursos naturales y Biodiversidad. La dimensión social refiere a las relaciones de la empresa con personas y comunidades. La dimensión social incluye: Condiciones laborales y seguridad ocupacional, Derechos humanos, Diversidad, equidad e inclusión, Relaciones con comunidades locales, Salud y bienestar de trabajadores y Trabajo infantil y forzado. La dimensión de gobernanza se refiere a cómo se gestiona y gobierna la empresa. Dicha dimensión incluye: Ética empresarial y transparencia, Estructura del consejo directivo, Cumplimiento normativo (compliance), Anti-corrupción, Remuneración ejecutiva y Derechos de accionistas. El término ESG fue acuñado en 2004 por el Pacto Global de las Naciones Unidas y se ha convertido en el estándar global para evaluar la sostenibilidad empresarial.

desde la efectividad metodológica: "SCORE está muy bien posicionado... La metodología SCORE es una metodología que obtiene resultados de productividad muy significativos, especialmente por cuenta de las estrategias 5S, y de las estrategias de racionalización de la organización del espacio fabril" (OIT). Esta claridad en la ubicación estratégica de SCORE dentro del marco institucional OIT contrasta con la limitada articulación con políticas nacionales brasileñas.

El sector privado corroboró esta alineación desde su experiencia práctica. Una asociación empresarial destacó la convergencia entre objetivos OIT y necesidades sectoriales: "Lo que nos encantó porque para la productividad en Brasil tenemos la red SENAI... Pero lo que nos llamó la atención y nos instigó fue realmente fue la humanización del trabajo, la metodología trae el trabajo y las cuestiones de trabajo como centrales para aumentar la productividad" (ABIT). Otro representante empresarial articuló cómo SCORE operacionaliza principios OIT: "¿Cuál es el gran llamado de SCORE? Es mover con los liderazgos en las relaciones entre liderazgos y liderados, crear una amalgama mayor y, a partir de ahí, conseguir trabajar una agenda de productividad y competitividad" (ABIT). Esta percepción empresarial de que SCORE integra genuinamente productividad con trabajo decente valida la coherencia entre diseño conceptual y percepción de beneficiarios.

La integración de principios de trabajo decente fue consistentemente identificada como fortaleza del programa. Un implementador enfatizó: "El factor humanista que conseguimos para SCORE 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). Otro representante articuló la traducción práctica del diálogo social: "La metodología pone en práctica nuestro discurso de diálogo social, cómo se traduce el diálogo social dentro de la empresa. Es una relación más sistemática de diálogo, de confianza entre trabajadores y administradores" (OIT). Los sindicatos validaron esta integración: "Los sindicatos que tienen conocimiento entienden que el proyecto es bueno, porque trae conocimiento para las empresas... entendemos que cuanto más la empresa entienda cuál es su papel y su responsabilidad, más puede mejorar las condiciones de trabajo" (CNTV).

La contribución al ODS 8.2 (productividad económica) fue documentada con resultados concretos. Un implementador reportó: "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, que era algo más saludable para ellos" (OIT). 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). La contribución al ODS 8.8 (entorno de trabajo seguro) también fue significativa. Un implementador describió: "Se crearon comisiones de no discriminación, de escucha, de recepción de denuncias también. En algunas empresas se logró identificar personas que las trabajadoras de confianza, como si fueran liderazgos naturales para conducir esos procesos" (OIT). Un caso específico ilustra el impacto: "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).

La contribución al ODS 9.2 (industrialización inclusiva) se evidenció particularmente en el módulo de diversidad. Un implementador señaló: "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). El sector privado validó el impacto: "El módulo de diversidad, equidad e inclusión... es algo que tenemos que expandir con mucha fuerza esa discusión en Brasil... " (ABIT). Sin embargo, la contribución al ODS 12.6 (prácticas sostenibles) fue limitada. Un implementador reconoció explícitamente: "La cuestión del medio ambiente, de eso no pudimos trabajar. Se pretendía, si tuviera tiempo y recursos y presupuesto, tener un tercer módulo que sería el módulo de empresas sostenibles desde el punto de vista ambiental" (OIT). Las contribuciones ambientales fueron indirectas: "Una empresa compraba varios paquetes de hilo de más, sin necesidad, porque a partir del momento que hizo una organización de los hilos con 5S vio que tenía innumerables hilos. No necesitaba comprar más. Entonces evitó ese desperdicio" (OIT).

Triangulación - Pregunta 4: Existe convergencia total entre OIT, sector privado y sindicatos sobre la alta alineación estratégica con el Programa y Presupuesto OIT, específicamente con Outputs 4.2 y 4.3. La integración de principios de trabajo decente es validada por todos los grupos como efectiva y genuina. La contribución a ODS presenta un patrón diferenciado consistentemente identificado: fuerte contribución a ODS 8.2 y 8.8 (confirmada por

implementadores, evaluadora externa y beneficiarios), moderada al ODS 9.2⁹ (validada por implementadores y sector privado), y limitada al ODS 12.6¹⁰ (reconocida como brecha por OIT, aunque sindicatos sugieren mayor énfasis en "transición justa"). No se identifican divergencias significativas en esta dimensión, lo que contrasta marcadamente con las divergencias en integración con políticas nacionales y coordinación tripartita. La evidencia demuestra que la coherencia interna del programa con el marco OIT fue alta, mientras que la coherencia externa con el ecosistema institucional brasileño fue limitada.

Triangulación General de Hallazgos de Coherencia

La triangulación transversal de las cuatro dimensiones de coherencia revela un patrón consistente: SCORE demostró alta coherencia interna con su marco institucional OIT y efectividad en articulaciones bilaterales específicas (OIT-sector privado, OIT-SENAI), pero coherencia externa limitada con el ecosistema institucional brasileño más amplio. Esta asimetría entre coherencia interna y externa explica tanto los logros del programa como sus limitaciones de sostenibilidad y escalabilidad. Tres convergencias críticas emergen entre todos los grupos de interés: (1) reconocimiento unánime del contexto político desfavorable 2021-2023 como factor limitante de integración con políticas nacionales, (2) valoración positiva de la complementariedad técnica lograda con SENAI, y (3) identificación del enfoque humanizado como diferenciador genuino de SCORE frente a metodologías tradicionales de productividad. Las divergencias más significativas se concentran en tres áreas: percepción sobre la efectividad de la estructura de gobernanza (sector privado más positivo, OIT más crítico), evaluación de la participación sindical (OIT sugiere inclusión desde inicio, evidencia sugiere incorporación ad-hoc), y visión sobre sostenibilidad (OIT enfatiza logros, SENAI identifica brechas estructurales). La ausencia del gobierno como actor activo y la participación limitada de sindicatos son validadas por todos los grupos como brechas críticas que impidieron una gobernanza tripartita efectiva.

Eficacia

El presente análisis examina la eficacia del programa SCORE implementado en el sector textil y confección de São Paulo, Brasil, entendida como el grado en que el programa logró sus objetivos y produjo los resultados esperados. La evaluación de eficacia se estructura en cinco dimensiones críticas: (1) las mejoras logradas en productividad, eficiencia operativa y condiciones laborales de las PyMEs participantes; (2) los cambios generados en las capacidades institucionales y oferta de servicios de las organizaciones implementadoras; (3) la sostenibilidad y escalabilidad de las prácticas de mejora organizacional; (4) la evolución de la participación de mujeres y grupos vulnerables; y (5) los factores que facilitaron o limitaron el cumplimiento de los objetivos del programa. El análisis se fundamenta en evidencia cualitativa triangulada entre empresas beneficiarias, implementadores OIT, formadores SENAI, consultores expertos, asociaciones empresariales, sindicatos y evaluadores externos.

La eficacia del programa SCORE trasciende la simple medición de indicadores cuantitativos de productividad para adentrarse en transformaciones organizacionales, culturales e institucionales que determinan la sostenibilidad de los cambios iniciados. Esta evaluación cualitativa busca comprender no solo si se lograron los objetivos, sino cómo se lograron, qué mecanismos causales operaron, qué condiciones facilitaron o limitaron los resultados, y qué aprendizajes emergen para futuras implementaciones. La triangulación de múltiples perspectivas permite identificar convergencias que validan hallazgos, divergencias que revelan tensiones o matices, y factores contextuales que explican la variabilidad de resultados entre empresas y actores. El análisis revela un programa que logró eficacia significativa en múltiples dimensiones, aunque con desafíos importantes de sostenibilidad, escalabilidad y transformación estructural que condicionan su impacto de largo plazo.

Pregunta 1: Mejoras en Productividad, Eficiencia Operativa y Condiciones Laborales

Indicador 1.1: Cambios en Prácticas de Gestión y Organización del Trabajo

El programa SCORE logró cambios tangibles y verificables en las prácticas de gestión y organización del trabajo de las empresas participantes, siendo la implementación de reuniones diarias de 10 minutos y la reorganización del

⁹ Promover una industrialización inclusiva y sostenible y, de aquí a 2030, aumentar significativamente la contribución de la industria al empleo y al producto interno bruto, de acuerdo con las circunstancias nacionales, y duplicar esa contribución en los países menos adelantados.

¹⁰ Alentar a las empresas, en especial las grandes empresas y las empresas transnacionales, a que adopten prácticas sostenibles e incorporen información sobre la sostenibilidad en su ciclo de presentación de informes.

espacio físico mediante metodología 5S¹¹ los cambios más consistentemente reportados. Estos cambios representaron innovaciones significativas para empresas que, a pesar de tener experiencia operativa, carecían de herramientas estructuradas de comunicación y organización.

Los implementadores de OIT documentaron la adopción generalizada de reuniones de comunicación estructurada. Un representante señaló que "las reuniones diarias, que son de 10 minutos, es algo muy simple, que cualquier empresa podría hacer sin una intervención de SCORE. Pero no había eso en ninguna de las empresas que visitamos... cuando se relata diariamente a los trabajadores cuáles son las metas, los problemas de ayer... los trabajadores se ponen a pensar como parte de la empresa" (OIT). Las empresas validaron la adopción y apropiación de esta práctica. Una empresa reportó que "al principio adoptamos las reuniones diarias de 10 minutos, pero fue algo que no funcionó diariamente. Entonces, 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" (Vane Will). Este testimonio evidencia no solo la adopción sino la apropiación autónoma de la práctica, sugiriendo institucionalización genuina.

La reorganización física mediante 5S generó impactos inmediatos y mensurables. Un implementador observó que "solo de entrar en las fábricas, en las primeras visitas que hice, quedó muy claro que el impacto iba a ser grande, porque eran muy desorganizadas, físicamente desorganizadas" (OIT). Las empresas documentaron mejoras concretas en tiempos de búsqueda y organización. Una trabajadora señaló: "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" (Kabriolli). Otro caso documentó ahorros financieros directos: "cambiamos la gestión visual del stock de hilos... Un mes después, volvimos a la empresa. Hicieron una cuenta cuando estábamos allá y economizaron 80% del recurso de hilos con el cambio de gestión visual" (OIT). Los formadores SENAI confirmaron que "el 5S diría que es lo más visible... En las empresas en las que abordamos, el 5S hizo la diferencia. Es algo visible" (consultor experto). La convergencia entre implementadores, formadores y beneficiarios sobre el impacto del 5S valida su efectividad como herramienta de alto impacto inmediato.

Indicador 1.2: Cambios en Seguridad, Salud y Condiciones Laborales

Las mejoras en condiciones físicas de trabajo y ambiente laboral constituyeron uno de los logros más significativos del programa, con evidencia consistente de reducción de carga física, mejora ergonómica y creación de espacios de diálogo para prevención de acoso y discriminación. Estos cambios trascendieron ajustes técnicos para representar transformaciones en cómo se valora y protege el bienestar de las trabajadoras.

Los implementadores documentaron mejoras ergonómicas con impacto directo en la calidad de vida de trabajadoras mayores. Un caso emblemático ilustra este impacto: "teníamos una señora de 65, 69 años... Doña Rosa... me llamó y dijo que estaba muy feliz que cambiaron las ruedas [del carro de perchas]... 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, porque no estoy tan cansada como estaba antes" (OIT). Este testimonio revela cómo mejoras técnicas aparentemente menores generan impactos significativos en la energía disponible de las trabajadoras para su vida personal. Las empresas confirmaron estas mejoras: "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" (Kabriolli). La iniciativa del trabajador para proponer la mejora evidencia empoderamiento y participación activa.

La creación de estructuras formales para prevención de acoso y discriminación representó una innovación importante. Un implementador reportó: "En algunas empresas se logró identificar personas como trabajadoras de confianza, como si fueran liderazgos naturales para conducir esos procesos, ese diálogo y prevenir también ese tipo

¹¹ La metodología **5S** es un sistema japonés de organización del lugar de trabajo que busca mejorar la eficiencia operativa, la seguridad y las condiciones laborales mediante cinco principios secuenciales: **Seiri (Clasificar)** - separar lo necesario de lo innecesario y eliminar lo que no agrega valor; **Seiton (Ordenar)** - organizar y ubicar los elementos necesarios de manera que sean fácilmente accesibles; **Seiso (Limpiar)** - mantener el área de trabajo limpia e inspeccionada; **Seiketsu (Estandarizar)** - crear procedimientos y estándares visuales para mantener las tres primeras "S"; y **Shitsuke (Disciplina)** - cultivar el hábito de seguir correctamente los procedimientos establecidos. En el contexto del programa SCORE en São Paulo, el 5S emergió como una de las herramientas de mayor impacto inmediato y visible, generando reducciones dramáticas en tiempos de búsqueda de materiales (de 60 minutos a 5 minutos en casos documentados), mejoras en seguridad al facilitar la circulación, y ahorros financieros significativos al visibilizar inventarios ocultos (hasta 80% de reducción en compras de hilos innecesarios), siendo además la práctica más frecuentemente transferida por las trabajadoras a sus hogares, evidenciando su valor percibido más allá del contexto productivo.

de situación de acoso y de discriminación dentro de las empresas" (OIT). Las empresas implementaron comités específicos: "Lo que no teníamos, que ganamos, fue la parte de acoso. Entonces tuvimos, hoy tenemos un grupo aquí dentro, tenemos personas que son responsables cuando los empleados reportan algún tipo de tratamiento diferente" (Kabriolli). El sector privado validó estos cambios desde su perspectiva: "El programa SCORE trajo una dimensión que no es tratada directamente dentro del programa de monitoreo de ABVTEX. Trajo una dimensión de mejora de relacionamiento interpersonal dentro de las empresas... los funcionarios se sintieron más cómodos para dar sugerencias de mejoras" (ABVTEX). La triangulación entre OIT, empresas y asociaciones empresariales valida que SCORE generó espacios institucionales de diálogo y protección que previamente no existían en estas PyMEs.

Indicador 1.3: Percepción de Atribución de Mejoras y Sostenibilidad

Los actores consultados atribuyeron explícitamente mejoras en productividad y condiciones laborales al programa SCORE, destacando particularmente su enfoque humanizado como diferenciador frente a consultorías tradicionales. La percepción de sostenibilidad de las mejoras varió según el compromiso gerencial y la participación amplia del equipo, identificándose las reuniones de 10 minutos como la práctica más consistentemente sostenida.

Los implementadores reportaron mejoras significativas en márgenes de ganancia. Un representante señaló: "cuando comenzamos SCORE, algunas empresas tenían un margen de lucro muy, muy pequeño, de 2%, 3%, que no es nada... cuando salimos de esas empresas, tenían algo como 20% de margen, 30% de margen" (OIT). El sector privado validó estos testimonios: "en los eventos que fueron hechos post proyecto, inclusive con la OIT, hubo testimonios relevantes de mejora de productividad, de calidad, etc., sin grandes inversiones" (ABIT). Sin embargo, los consultores expertos en SCORE fueron más cautelosos sobre la magnitud de mejoras de productividad: "diría que en mediano plazo podrías ver ganancias de productividad, pero en corto plazo, diría que 20% es mucho" (consultor SCORE). Esta divergencia sugiere que mientras hubo mejoras verificables, la atribución de ganancias específicas de productividad requiere cautela metodológica.

El enfoque humanizado fue identificado consistentemente como el valor diferenciador del programa. El sector privado articuló: "... no hay grandes inversiones iniciales en la metodología... ella humaniza el trabajo, ella trae el trabajo y las cuestiones de trabajo como centrales para aumentar la productividad" (ABIT). Los sindicatos validaron este diferenciador desde la perspectiva laboral: "A partir del momento que ella obtiene un cierto conocimiento, que es eso lo que SCORE trae en mi entendimiento... empodera a las mujeres" (CNTV). Los directivos SENAI confirmaron la transformación conceptual: "Antes éramos más tecnicistas: 'yo formo y tú empleas'. En consultoría aumentábamos productividad pero no mirábamos mucho las relaciones laborales. SCORE 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" (SENAI). La convergencia entre sector privado, sindicatos, implementadores y SENAI sobre este diferenciador valida que SCORE logró posicionarse exitosamente como metodología que integra productividad con trabajo decente.

Triangulación - Pregunta 1: Existe fuerte convergencia entre todos los grupos sobre cambios tangibles en prácticas de gestión (5S, reuniones de 10 minutos) y condiciones laborales (ergonomía, espacios de diálogo). Las divergencias emergen en la magnitud de mejoras de productividad: implementadores OIT reportan 20-30% de aumento en márgenes, mientras consultores externos expresan escepticismo sobre atribución causal directa en corto plazo. Las empresas reportan apropiación orgánica de prácticas (reuniones autónomas, aplicación del 5S en hogares), sugiriendo sostenibilidad mayor que la percibida por formadores que expresaron preocupación sobre falta de seguimiento. El enfoque humanizado es unánimemente reconocido como diferenciador, validando la propuesta de valor central del programa. Los formadores SENAI enfatizan necesidad de acompañamiento prolongado (24-48 meses para cambio cultural versus 4 meses del programa), mientras empresas reportan que cambios "vienen y quedan" cuando hay apropiación del equipo.

Pregunta 2: Cambios en Capacidades Institucionales y Oferta de Servicios

Indicador 2.1: Capacidades Desarrolladas en Organizaciones Implementadoras

El programa SCORE generó desarrollo significativo de capacidades en las organizaciones implementadoras, particularmente en SENAI, donde se incorporaron competencias en relaciones laborales y comunicación organizacional que complementaron su enfoque tradicionalmente técnico. Esta transformación fue más profunda que la simple adquisición de herramientas, representando un cambio paradigmático en cómo entienden la productividad y el desarrollo organizacional.

Los implementadores de OIT documentaron la transformación de capacidades en SENAI. Un representante explicó: "El SENAI tenía mucha experiencia, por ejemplo, en proponer cambios de layout de los espacios, de cronometrar la

producción... 5S, que es una metodología japonesa. Pero ellos nos relatan con mucha frecuencia que en su experiencia anterior, la mayor parte de ese tipo de intervención no se extiende en el tiempo, porque hay poco involucramiento, compromiso de los trabajadores" (OIT). Otro implementador complementó: "Los consultores del SENAI conseguían identificar los problemas parecidos con los problemas que SCORE intenta verificar, pero a ellos les faltaban algunas herramientas que ellos dijeron que SCORE ayudó mucho a ellos para pensar el proceso de forma más global" (OIT). Esta observación evidencia que SCORE no duplicó capacidades existentes sino que llenó una brecha metodológica crítica.

Los directivos de SENAI confirmaron esta transformación desde su perspectiva institucional. Un directivo articuló: "Mi equipo de consultores generalmente tiene background de ingenieros con experiencia en fábrica que implementaron tecnología, no necesariamente gestores de personas. Primero, necesito incluir esto en mi equipo para que puedan aplicarlo. Aplicar SCORE en relaciones laborales no es solo técnico, es creer en el concepto" (SENAI). Otro directivo enfatizó la complementariedad: "La metodología SCORE fue increíblemente complementaria a lo que SENAI ya venía haciendo. SENAI tiene un histórico muy firme con relación a herramientas de productividad y gestión de producción... SCORE trajo una visión adicional, principalmente para el empresario" (SENAI). Los formadores SENAI validaron la internalización de estas capacidades: "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, incluso aquí dentro de nuestra institución" (SENAI). La convergencia entre OIT, directivos SENAI y formadores valida que hubo desarrollo genuino de capacidades, no solo participación en actividades del proyecto.

Indicador 2.2: Mejoras en Calidad y Pertinencia de Servicios Ofrecidos

Las organizaciones implementadoras, particularmente SENAI, integraron elementos de SCORE en su portafolio de servicios, aunque con desafíos de escalamiento y sostenibilidad financiera. La innovación más significativa fue la incorporación del módulo de Diversidad, Equidad e Inclusión, que respondió a necesidades del contexto local no previstas en el diseño original global de SCORE.

Los implementadores documentaron la creación de módulos contextualizados. Un representante explicó: "Un cambio que creo que fue muy exitoso fue colocar el capítulo de diversidad, equidad e inclusión en el módulo de empresas responsables... 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 y trabajadoras LGBTQ+" (OIT). El sector privado validó esta innovación: "lo que nos llamó la atención y nos instigó fue realmente traer la productividad para un bajo CAPEX... la metodología conecta, humaniza el trabajo" (ABIT). Los consultores expertos confirmaron el valor agregado: "La adición de este módulo [diversidad] reforzó este abordaje de SCORE de contemplar las personas, de reconocer, respetar y poder valorizar a las personas" (consultor SCORE).

Los directivos SENAI reportaron integración concreta en su portafolio. Un directivo señaló: "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 junto con diseño, mercado, marketing digital, manufactura avanzada" (SENAI). Otro directivo cuantificó la expansión: "En pequeñas empresas atendimos 13-15 empresas inicialmente y después aplicamos en más de 50 empresas pequeñas por cuenta propia" (SENAI). Sin embargo, identificaron limitaciones críticas 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). La brecha entre 10 consultores certificados y 1.000 consultores totales representa un desafío estructural para la escalabilidad del programa. Adicionalmente, señalaron la dependencia de subsidios: "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). Esta observación cuestiona la sostenibilidad financiera del modelo de servicio desarrollado.

Indicador 2.3: Cambios en Cultura Organizacional de Instituciones Implementadoras

El programa SCORE generó cambios en la cultura organizacional de las instituciones implementadoras, particularmente evidentes en SENAI que resultó en cambios de dirección, y en OIT Brasil donde se desarrollaron capacidades adaptativas y aprendizajes sobre el contexto empresarial brasileño. Estos cambios trascienden lo metodológico para tocar aspectos de valores y prácticas institucionales.

Los implementadores documentaron una transformación institucional significativa en SENAI. Un representante relató: "Cuando comenzamos a hablar de acoso, se pusieron a llorar, los trabajadores lloraban... estaban viviendo una situación que yo no sabía de acoso, de exceso de trabajo, trabajando durante sus vacaciones... La directoría y más una persona, ellas salieron, fueron sacadas, y fue el proceso de SCORE" (OIT). El sector privado confirmó este

cambio: "La directoría tiene otro perfil y trajeron un tipo muy bueno para la escuela que es enfocada en textil y moda. Entonces para nosotros fue también un proceso, una externalidad positiva muy importante" (ABIT). Este caso evidencia cómo el programa catalizó cambios institucionales profundos al exponer prácticas laborales internas inconsistentes con los principios que SCORE promovía externamente.

Los formadores SENAI confirmaron cambios en prácticas internas. Un formador señaló: "Hasta en el aula, Wagner está más dentro del aula ahora. Algunos contenidos conseguimos volverlos rutina. SCORE tiene que ser eso, tiene que volverse rutina, tanto dentro del trabajo como en la aplicación" (SENAI). Otro formador describió el cambio de paradigma: "Con el Programa SCORE percibimos que vamos a tener un resultado más significativo si conseguimos, desde el primer momento, intentar invertir la pirámide y colocar el capital intelectual en primer plano, lo psicológico del funcionario en primer plano" (SENAI). Los consultores expertos expresaron preocupación sobre sostenibilidad institucional: "Esta falta de continuidad puede perjudicar mucho el proyecto... Este es un activo muy importante para ser preservado por parte de la OIT... Los formadores que ya certificamos van buscando otras actividades y después perdemos ese conocimiento" (consultor SCORE). Esta observación señala que sin proyectos continuos, el conocimiento desarrollado puede dispersarse, limitando el cambio cultural sostenido.

Triangulación - Pregunta 2: Existe consenso entre OIT, SENAI y sector privado sobre desarrollo significativo de capacidades en relaciones laborales y enfoque humanizado. La convergencia es particularmente fuerte sobre la complementariedad metodológica: SENAI reconoce que SCORE agregó dimensión humana a su expertise técnico. Las divergencias emergen en la evaluación de sostenibilidad: mientras directivos SENAI reportan integración en portafolio y aplicación en 50+ empresas adicionales, consultores expertos y formadores expresan preocupación sobre discontinuidad y pérdida de conocimiento sin proyectos continuos. SENAI identifica barreras estructurales de escalamiento (10 versus 1,000 consultores, dependencia de subsidios 70-100%) no enfatizadas por OIT.

Pregunta 3: Sostenibilidad, Escalabilidad y Fortalecimiento del Diálogo Social

Indicador 3.1: Sostenibilidad de Mejoras Más Allá del Periodo de Intervención

La evidencia sobre sostenibilidad de mejoras presenta una paradoja interesante: mientras formadores y consultores expresaron preocupación por la falta de seguimiento formal post-programa, las empresas participantes reportaron apropiación orgánica de prácticas que se mantienen porque fueron internalizadas por los trabajadores, no solo impuestas por la gerencia. Esta divergencia revela que la sostenibilidad puede operar por mecanismos diferentes a los previstos en el diseño tradicional de programas de asistencia técnica.

Los implementadores documentaron evidencia de sostenibilidad en prácticas específicas. Un representante reportó: "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). Otro implementador describió un caso emblemático: "En Kabriolli... comenzó a hacer las reuniones de 10 minutos que dijimos para hacer. Y un día se enfermó. [Los trabajadores continuaron con las reuniones sin ella]" (OIT). Este testimonio evidencia apropiación genuina cuando la práctica continúa sin presencia del liderazgo que la inició. El sector privado validó la permanencia: "Las empresas que conseguimos tomar dos puntos de la cadena, tres puntos de la cadena fueron así que tuvieron los mejores resultados de lejos... hasta hoy creo que esa relación acaba siendo próxima" (ABIT).

Las empresas proporcionaron evidencia robusta de sostenibilidad orgánica. Una empresa señaló: "Todo lo que transmitimos, ellos replicaron. Fuimos replicando para ellas, ellas fueron replicando, entonces así se volvió esa rutina: uno replicaba para el otro y se fue implementando. Y está ahí hasta hoy" (Perfasil). Otra empresa describió institucionalización: "Somos un centro de fiscalización aquí también. Tenemos una auditora que pasa una vez por semana... verificando si está todo en orden" (Kabriolli). Una tercera empresa expresó certeza sobre irreversibilidad: "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" (Tchristina). Sin embargo, los consultores expresaron preocupación por falta de seguimiento formal: "No sé después de seis meses cómo están las empresas, porque no acompañé. Entonces ese es un factor muy importante para que acontezca en el futuro. Que haya un acompañamiento cada mes, cada dos meses" (consultor experto). Esta divergencia sugiere que mientras los expertos externos requieren verificación formal, las empresas experimentan sostenibilidad basada en apropiación cultural más que en monitoreo externo.

Indicador 3.2: Replicación de Prácticas en Otras Áreas y Contextos

La replicación de prácticas ocurrió en tres niveles: horizontal entre empresas participantes, vertical hacia la vida personal y familiar de trabajadores, e institucional en las organizaciones implementadoras. Este patrón de

replicación múltiple sugiere que SCORE generó cambios que trascendieron el ámbito organizacional inmediato para convertirse en competencias personales transferibles.

Los implementadores documentaron replicación espontánea entre empresas. Un representante describió: "Ellos hicieron visitas entre ellos, sin que nosotros los estimuláramos... Ellos, solamente por comprender los cambios de SCORE, hicieron un intercambio de... buenas prácticas. 'Ah, recibí una pieza, no sé cómo producirla. ¿Cómo puede ser? Ah, Michael, ¿yo ya hice esto alguna vez? Sí, ya lo hice. Ven acá que te voy a explicar cómo lo hago'" (OIT). Esta replicación espontánea evidencia valoración genuina de las prácticas aprendidas. Los formadores documentaron replicación personal: "En Kabriolli quedé muy feliz porque vimos funcionarios diciendo: 'cambié mi vida'. Hubo gente que dijo: 'llevé el 5S para casa'" (SENAI). Los consultores confirmaron: "los colaboradores comenzando a llevar sus experiencias de participación, de racionalización del trabajo para sus casas. Entonces, tuvo realmente impacto, además de empresarial, tuvo impacto social muy importante" (consultor SCORE).

Las empresas proporcionaron ejemplos concretos de replicación intergeneracional. Una trabajadora relató: "Tengo un ejemplo muy, muy bonito de una planchadora. Ella llegó a su casa, habló de las reuniones... y sus nietecitas hicieron, hasta hicimos un video, ellas haciendo en la casa, llegando de la escuela, guardando los materiales... mostraron el cuartito de ellas antes y después" (Kabriolli). Otra trabajadora confirmó aplicación personal: "Yo aplico en mi casa. Enseñé a mi hija para que aplique también. Y estoy todo el tiempo llamándole la atención a mis hermanos" (Kabriolli). La replicación institucional fue documentada por SENAI: "Hasta en el aula, Wagner está más dentro del aula ahora. Algunos contenidos conseguimos volverlos rutina... En nuestras consultorías directas con SEBRAE también entramos con esta cuestión porque todo está conectado" (SENAI). La convergencia entre implementadores, formadores y empresas sobre múltiples niveles de replicación válida que SCORE generó competencias transferibles más allá del contexto organizacional inmediato.

Indicador 3.3: Transformación del Diálogo y Cooperación entre Gerencia y Trabajadores

El programa SCORE logró transformaciones significativas en la calidad del diálogo y cooperación entre niveles jerárquicos, con cambios que van desde la implementación de espacios formales de comunicación hasta transformaciones profundas en las dinámicas de poder y toma de decisiones. Estos cambios fueron particularmente dramáticos en empresas con culturas tradicionales verticales, donde SCORE catalizó rupturas con prácticas arraigadas.

Los implementadores identificaron el cambio fundamental en la concepción de los trabajadores. Un representante explicó: "SCORE hace un cambio de... las personas pasan a saber que son parte de aquello, que no son una herramienta... El factor humanista que conseguimos para SCORE estaba más en lo que pensamos y cómo vemos los ambientes de trabajo" (OIT). Otro articuló el mecanismo: "La metodología pone en práctica nuestro discurso de diálogo social... Es una relación más sistemática de diálogo, de confianza entre trabajadores y administradores. Y creo que ese es el principal beneficio de la metodología para los trabajadores: crear esa visión en administradores, que escuchar a los trabajadores es beneficioso para la productividad" (OIT). La evaluadora externa validó el impacto sistémico: "Las funcionarias ahora consiguen tener una visión sistémica de la producción... se sintieron mucho más valorizadas cuando entendieron que el hecho de ella poner un botón, o de que la ropa esté planchada, va a ayudar en toda una cadena del producto" (evaluadora externa).

Las empresas documentaron transformaciones concretas en estructuras de comunicación. Una empresa describió cambio radical: "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. Hoy tenemos espacio para dar sugerencias. El equipo ganó más protagonismo" (Vane Will). Otra empresa explicó un nuevo sistema: "Entonces ella pasaba todo para nosotros, pero de forma individual. Entonces hoy tenemos esa reunión todos los lunes con ella... Ella consigue, en vez de pasar individualmente para cada uno lo que cada uno necesita, consigue pasar eso en una única reunión" (Kabriolli). Una tercera empresa describió empoderamiento: "SCORE me dio la autonomía, porque la gerencia en sí no es un bicho de siete cabezas... Siempre tuve este canal abierto. Solo cambió la forma como yo pensaba, no como ellos" (Tchristina). Los formadores documentaron casos de transformación extrema: "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), confirmando posteriormente que "En esa empresa que mencioné, hicimos un trabajo donde ella consiguió entender que las personas unidas dentro de la empresa... conseguimos que entendiera que el perfil del empresario antiguo en nuestra realidad actual no cabe" (SENAI). La convergencia entre implementadores, evaluadora externa, empresas y formadores valida transformaciones genuinas en diálogo social.

Triangulación - Pregunta 3: Existe divergencia notable entre formadores/consultores que expresan preocupación por falta de seguimiento formal y empresas que reportan sostenibilidad orgánica basada en apropiación cultural.

Las empresas enfatizan que cambios "vienen y quedan" cuando son apropiados por trabajadores, mientras expertos externos requieren verificación formal. La replicación múltiple (entre empresas, hacia hogares, institucional) es validada por todos los grupos, siendo particularmente fuerte la evidencia de transferencia intergeneracional (nietas aplicando 5S). Los cambios en diálogo social son consistentemente reportados por todos los actores, con casos dramáticos de transformación en empresas con culturas verticales tradicionales. El factor crítico identificado por todos es el compromiso del liderazgo: donde hubo apertura gerencial genuina, los cambios fueron profundos y sostenibles; donde persistió resistencia cultural, los resultados fueron limitados o las empresas desistieron del programa.

Pregunta 4: Participación de Mujeres y Grupos Vulnerables

Indicador 4.1: Cambios en Políticas y Prácticas Empresariales de Equidad e Inclusión

El programa SCORE generó cambios significativos en políticas y prácticas empresariales relacionadas con equidad de género e inclusión, siendo la innovación más destacada la incorporación del módulo de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) que no estaba previsto en el diseño original global. Este módulo respondió directamente al contexto brasileño del sector textil, altamente feminizado pero con persistencia de prácticas discriminatorias y acoso.

Los implementadores documentaron la creación de estructuras formales de no discriminación. Un representante señaló: "Un cambio que creo que fue muy exitoso fue colocar el capítulo de diversidad, equidad e inclusión en el módulo de empresas responsables. Pensaba que encontraría una resistencia muy grande de las empresas, pero tuve lo contrario. Estaban muy abiertos a hablar... 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 y trabajadoras LGBTQ+" (OIT). Otro implementador detalló: "En algunos casos se crearon comisiones de no discriminación, de escucha, de recepción de denuncias también. En algunas empresas se logró identificar personas como trabajadoras de confianza, como si fueran liderazgos naturales para conducir esos procesos" (OIT). El sector privado validó la innovación: "Fue genial también haber hecho el módulo de diversidad, equidad e inclusión, que creo que es algo que tenemos que expandir con mucha fuerza esa discusión en Brasil" (ABIT).

Las empresas reportaron implementación concreta de políticas inclusivas. Una empresa señaló: "Lo que no teníamos, que ganamos, fue la parte de acoso. Entonces tuvimos, hoy tenemos un grupo aquí dentro, tenemos personas que son responsables cuando un empleado reporta un tratamiento diferente" (Kabriolli). Otra empresa implementó apoyo psicológico: "La dirección dejó, solicité a la dirección traer a una persona que es un coach... hoy, por ejemplo, esa persona, ese profesional, habla con cualquiera de la fábrica. Cualquiera que tenga algún tipo de problema, habla, aconseja" (Kabriolli). Una tercera empresa desarrolló calendarios temáticos: "A partir de ahí nació un calendario de... una semana de charlas dedicadas a este asunto [diversidad]" (Tchristina). Los formadores confirmaron adopción institucional: "Este tema fue muy relevante, tanto que acabamos trayéndolo también para nuestra institución. Absorbimos esta cuestión de la equidad, de lo social, de pensar en el bienestar del ser humano" (SENAI). La convergencia entre implementadores, empresas y formadores sobre la importancia del módulo DEI valida su efectividad como innovación contextualizada.

Indicador 4.2: Oportunidades de Participación y Desarrollo Profesional para Mujeres

A pesar de ser un sector altamente feminizado (80% de trabajadoras según múltiples fuentes), persisten brechas significativas en el acceso de mujeres a posiciones de liderazgo. SCORE generó empoderamiento a través del conocimiento y mayor participación en toma de decisiones operativas, pero no logró transformar estructuras de poder que mantienen el liderazgo predominantemente masculino.

Los sindicatos articularon el mecanismo de empoderamiento. Un representante señaló: "Las mujeres se empoderan, ¿no? Porque empoderamiento es conocimiento... A partir del momento que ella obtiene un cierto conocimiento, que es eso lo que SCORE trae en mi entendimiento, por lo que acompaño, empodera a las mujeres... ella puede salir de aquella empresa e ir para otra, pero ya va a salir con un grado de conocimiento" (CNTV). Las empresas documentaron valorización del conocimiento de trabajadoras: "Era que el colaborador que trabajaba en el piso de fábrica transmitiera la forma más fácil de ejecutar el trabajo al liderazgo. No venía la información de arriba hacia abajo de cómo hacer el trabajo. El colaborador era escuchado sobre cómo se iba a hacer el trabajo" (Kabriolli). Otra empresa confirmó: "Creo que es maravilloso, porque realmente quien está en la punta, quien está pasando por la situación, entonces que ellas traigan eso, una mejora en la máquina, una mejora en el layout" (Perfasil). Un caso de desarrollo profesional fue documentado: "Cuando participamos en el proyecto yo era el liderazgo... Entonces fue como un entrenamiento para estar hoy en Recursos Humanos y trabajar como par con ellas" (Tchristina).

Sin embargo, persistieron limitaciones estructurales en el liderazgo. Los implementadores reconocieron: "Los liderazgos todavía son masculinos. Intentamos hacer un direccionamiento para hablar sobre eso... lo mejor sería tener un trabajo de SCORE... para estimular los liderazgos femeninos, para que las empresas se abran más a los liderazgos femeninos, porque todavía son masculinos" (OIT). El sector privado confirmó: "Tengo la misma sensación que tú, que la mayor parte de las empresas son comandadas por hombres y yo realmente no consigo estimar cuánto las mujeres tienen participación decisoria porque sí, la mayor parte de las mujeres están en cargos así menos importantes dentro de las empresas" (ABVTEX). Esta persistencia de liderazgo masculino en un sector 80% femenino evidencia brechas estructurales de género que el programa no logró transformar en el corto plazo, aunque creó condiciones para cuestionarlas al visibilizar el conocimiento y capacidades de las trabajadoras.

Indicador 4.3: Transformación de Cultura Organizacional sobre Igualdad de Oportunidades

El programa logró transformaciones culturales significativas en cómo se valora, escucha y trata a las trabajadoras, con cambios que van desde mejoras en comunicación básica hasta transformaciones profundas en dinámicas de respeto y participación. Estos cambios fueron particularmente dramáticos en empresas con culturas tradicionales jerárquicas y machistas, donde SCORE catalizó rupturas con prácticas empresariales arraigadas.

Los implementadores documentaron transformaciones en relaciones laborales con enfoque de género. Un caso ilustra el impacto integral: "En Tcrístina... la gestora llamó a esa trabajadora y preguntó qué estaba pasando con su vida, por qué bajaba su producción. Ella dijo que tenía una hija de 7 o 6 años... Tenía que dejar a su hija en casa para ir sola a la escuela... la gestora... comenzó a buscar un transporte público para niños pequeños que no tenía costo para la trabajadora... cambió completamente la producción de esa trabajadora" (OIT). Este caso evidencia cómo SCORE promovió una gerencia sensible a las realidades de género de las trabajadoras (madres solteras con responsabilidades de cuidado). El sector privado articuló el cambio generacional: "hoy, los jóvenes, los nuevos líderes... quieren sentirse parte, no quieren solo coser un bolsillo" (ABIT). La evaluadora externa observó cambios en valorización: "se sintieron mucho más valorizadas cuando entendieron que el hecho de ella poner un botón, o de que la ropa esté planchada, va a ayudar en toda una cadena del producto" (evaluadora externa).

Las empresas documentaron cambios concretos en cultura organizacional. Una empresa señaló: "Hubo el módulo de inclusión también... Fue un módulo que me gustó bastante, esa parte de inclusión, diversidad. No teníamos mucha información y trajo bastante claridad para nosotros... trajo más acogimiento" (Perfasil). Otra empresa describió impacto personal: "Creo que hoy si puedo describirlo... fue un módulo crucial para mí. Tanto como persona, como profesional, como personal. Porque aprendí mucho. Cómo tratar a las personas, cómo ver cómo me tratan" (Tchristina). Una tercera empresa sintetizó la transformación: "Con esa parte que aprendimos de estar más próximos unos de otros, de la parte de humanización, mejor. Entonces eso hace que se corra igual, se produzca igual, pero el respeto que las personas tienen hoy es mayor una por la otra" (Kabriolli). Los formadores documentaron casos extremos de transformación: "en las empresas que atendí, en una de ellas la empresaria no saludaba con 'buenos días' a los funcionarios... Ella creía que si daba apertura a los funcionarios, ellos ya no trabajarían" (SENAI), confirmando posteriormente que "En esa empresa que mencioné, hicimos un trabajo donde ella consiguió entender que las personas unidas dentro de la empresa es más importante... conseguimos que entendiera que el perfil del empresario antiguo en nuestra realidad actual no cabe" (SENAI). La convergencia entre implementadores, empresas, sector privado y formadores valida transformaciones culturales genuinas en cómo se valora y respeta a las trabajadoras.

Triangulación - Pregunta 4: Existe consenso absoluto entre todos los grupos sobre la innovación y valor del módulo DEI como adición fundamental al programa. La composición demográfica femenina del sector (80% mujeres) es validada por múltiples fuentes (empresas, SENAI, OIT). Las convergencias son fuertes sobre mejoras en valorización, comunicación y espacios de diálogo para mujeres. La divergencia crítica emerge en el liderazgo: mientras hubo empoderamiento operativo (participación en decisiones, valorización del conocimiento), persiste brecha estructural con liderazgo masculino reconocida por OIT y ABVTEX. Las empresas reportan que el módulo DEI fue transformador tanto personal como profesionalmente, con casos de desarrollo profesional (promoción a RH). Los formadores documentan transformaciones extremas en empresas con culturas machistas tradicionales, aunque reconocen que 4 meses es insuficiente para cambio cultural profundo. La extensión del impacto al ámbito familiar (aplicación de respeto y organización en hogares) sugiere apropiación personal de valores de equidad más allá del contexto laboral.

Pregunta 5: Factores Facilitadores y Limitadores del Cumplimiento de Objetivos

Indicador 5.1: Factores Internos de las Empresas

El compromiso del liderazgo y la cultura organizacional preexistente emergieron consistentemente como los factores internos más determinantes del éxito o fracaso del programa. La evidencia revela que SCORE funcionó mejor como catalizador de transformaciones en empresas con cierta apertura inicial que como intervención capaz de quebrar brechas estructurales del sector en el tiempo limitado del programa.

Los implementadores identificaron el liderazgo como factor crítico. Un representante señaló: "En las empresas donde existía esa apertura, los resultados fueron muy buenos. Y algunas, inclusive, solo comenzaron a abrirse para probar las cosas que colocábamos en el entrenamiento cuando vieron el resultado en la otra empresa" (OIT). Otro explicó las limitaciones cuando falta compromiso: "Lo que veo fue que no querían, no estaban dispuestas a comprometerse a hacer cambios que a veces tocaban justamente en el punto que necesita... a veces era una empresa familiar que tenía un estilo de gestión muy rígido, muy trabado y poca voluntad de probar las cosas que SCORE colocaba" (OIT). El sector privado contextualizó: "El escenario es bastante desafiador porque dentro de Brasil el 97% de esa cadena es de micro y pequeños emprendedores y que viene de un origen de negocio bastante familiar. Entonces no son emprendedores necesariamente preparados para las cuestiones de negocio" (ABVTEX).

Los formadores documentaron la importancia de la autonomía de equipos de mejoramiento empresarial (EME). Un formador señaló: "todas las equipos que tuvieron autonomía funcionaron mejor... cuando el equipo tenía autonomía, cuando no necesitaba ir a la alta gestión a pedir permiso" (SENAI). Otro formador confirmó: "Las que no continuaron el programa es porque la gestión, los dueños, las cabezas pensantes, realmente no se empeñaron, no consiguieron entender cuán importante era" (SENAI). Los consultores expertos identificaron resistencia cultural: "la dueña de la empresa estaba todo el tiempo sentada en una máquina de coser... creía que era pérdida de tiempo ella salir de allí de una máquina de coser para pensar el futuro de la empresa" (consultor experto). Las empresas confirmaron desde su experiencia. Una empresa con certificaciones previas señaló: "Ya veníamos en una trayectoria de muchas consultorías antes de SCORE... SCORE vino realmente a pulir los procesos" (Perfasil), mientras otra reconoció resistencia inicial: "Sí, fue presentado de forma clara, aunque fui muy resistente a participar... Demandaba mucho de mi tiempo, tanto que solo participamos yo y la chica de RH" (Vane Will). La convergencia entre implementadores, formadores, consultores y empresas valida que el factor interno más determinante fue el compromiso y apertura del liderazgo.

Indicador 5.2: Factores Externos - Contexto Económico, Sectorial y Político

Los factores externos más limitantes identificados fueron la ausencia de políticas públicas de desarrollo industrial, las relaciones comerciales asimétricas en la cadena de valor, y la competencia desleal con el sector informal y productos importados de bajo costo. Estos factores estructurales limitaron el potencial de impacto del programa al operar en un ecosistema no propicio para el desarrollo de PyMEs formales.

Los implementadores documentaron la ausencia de política industrial. Un representante explicó: "En aquel momento, Brasil estaba pasando por un proceso en que el gobierno federal estaba muy poco interesado en políticas industriales... El Ministerio de Economía era muy grande... los temas laborales, no había mucha apertura del gobierno para políticas públicas" (OIT). Otro implementador señaló problemas estructurales de la cadena: "Recuerdo fábricas que demoraban seis meses para recibir el pago de la minorista... No hay intervención de productividad que dé cuenta de una práctica de financiamiento dentro de la cadena productiva tan perjudicial para el fabricante" (OIT). El sector privado confirmó estas asimetrías: "ABIT, como representante de la industria, tiene una visión muy crítica en relación a esas relaciones. Porque no conseguíamos comprender un taller de costura subcontratado no logrará cerrar la nómina trabajando para una gran red" (ABIT).

Los consultores expertos articularon el vacío de política pública. Un consultor señaló: "La necesidad de un programa gubernamental más amplio de desarrollo empresarial, desarrollo industrial es fundamental. Brasil ha sufrido por varios años... un movimiento que se llamó de desindustrialización de Brasil" (consultor SCORE). Otro consultor preguntó: "¿Por qué no hay una política de desarrollo, una política pública de desarrollo de las PYMES en el sector de textiles y confecciones en São Paulo y Brasil? Lo que uno ve es ausencia del Estado en términos de una política que organice a todos los grupos de interés" (consultor SCORE). La evaluadora externa identificó presión competitiva internacional: "Muchas de ellas no están consiguiendo sobrevivir en consecuencia de la entrada de un mercado internacional muy agresivo en términos de precio... Ropas que llegan en containers de países como China y que venden también a un precio que muchas veces las empresas nacionales no consiguen competir" (evaluadora externa). Los formadores confirmaron presión del sector informal: "Algunas empresas vinculadas a las anclas estaban con caja negativo... el ancla quiere que la haga a 25 reales" (SENAI). La convergencia entre implementadores, consultores, sector privado, evaluadora y formadores valida que factores estructurales externos limitaron significativamente el potencial de impacto del programa.

Indicador 5.3: Elementos del Diseño e Implementación del Programa

Los elementos facilitadores del diseño incluyeron la adaptación metodológica al contexto local y la alianza estratégica con SENAI, mientras que los elementos limitadores principales fueron problemas de coordinación con OIT Ginebra, inestabilidad institucional del SENAI, timing inadecuado (implementación en alta temporada), y limitaciones financieras para sostenibilidad. Estos factores de diseño e implementación moderaron la efectividad de la metodología en sí.

Los implementadores documentaron la importancia de la adaptación. Un representante explicó: "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). Otro enfatizó: "Lo que entiendo es que SCORE debería, en todos los países, en todos los sectores, ser adaptado para encajarse de la mejor forma... fue necesario que hiciéramos un ajuste completo, desde material, de lenguaje, de formato" (OIT). La evaluadora externa validó la alianza estratégica: "SCORE tuvo una estrategia muy acertada al involucrar al SENAI como un socio... usar de esa estructura, que es el SENAI, una estructura muy robusta con esa institución que tiene mucho contacto con las fábricas... fue una estrategia muy acertada, porque eso permite escalabilidad del proyecto" (evaluadora externa).

Sin embargo, surgieron limitaciones significativas. Los implementadores reportaron problemas de coordinación: "Nuestro backstop en Ginebra... nos dejó solos. Y yo pedía las informaciones que ni siempre venían en buen tiempo o algunas veces no venían" (OIT). Otro señaló: "Hubo fallas de comunicación internas nuestras con los colegas de Ginebra... los colegas de Ginebra pensaron que estábamos cambiando todo el diseño del proyecto" (OIT). El sector privado identificó inestabilidad institucional: "La cuestión de la inestabilidad allí dentro del SENAI fue un punto bastante crítico... Gabriel tuvo que cubrir esas lagunas y esa desorganización" (ABIT). Los formadores señalaron timing inadecuado: "También el período... Generalmente es el período en que más producen" (SENAI). Las empresas confirmaron: "Se aplicó en una época que es, como decimos, nuestra temporada alta de fin de año... Queda como sugerencia que, si es posible en el futuro, realizarlo en el primer semestre" (Perfasil). Los implementadores reconocieron limitaciones financieras: "La OIT es una organización muy cara... Es muy caro hacer un proyecto con la OIT. Y el sector consideró que era muy caro" (OIT). La convergencia entre múltiples actores sobre estos limitadores valida que problemas de diseño e implementación afectaron significativamente la efectividad del programa.

Triangulación - Pregunta 5: Existe consenso absoluto entre todos los grupos sobre el compromiso del liderazgo como factor interno más determinante. La autonomía de equipos SCORE es identificada consistentemente como facilitador crítico. Las divergencias emergen en la percepción del sector informal: formadores lo identifican como presión competitiva significativa, mientras empresas participantes minimizan su efecto (están en segmento formalizado). El vacío de política pública es unánimemente reconocido por implementadores, consultores, sector privado y evaluadora externa como limitante estructural. La adaptación metodológica es valorada positivamente por todos, aunque con reconocimiento de tensiones con OIT Ginebra sobre grado de flexibilización permitida. El timing inadecuado es validado por implementadores, formadores y empresas como error evitable de diseño. Las limitaciones financieras son enfatizadas más por OIT y SENAI que por empresas, sugiriendo que el desafío de sostenibilidad es más institucional que empresarial.

Eficiencia

La eficiencia del programa SCORE se analiza desde tres dimensiones críticas: (1) la gestión de recursos financieros, humanos y técnicos; (2) la efectividad de los mecanismos de monitoreo y evaluación; y (3) los desafíos operativos enfrentados durante la implementación. Este análisis examina cómo el programa logró resultados significativos con recursos limitados, operando en un contexto caracterizado por altos costos administrativos de la OIT, ausencia de políticas públicas de apoyo, e dificultades iniciales para establecer alianza con el socio implementador SENAI. La evidencia triangulada revela una disyuntiva particular: mientras el programa demostró alta eficiencia en la relación costo-beneficio percibida por las empresas beneficiarias (inversiones modestas con impactos tangibles), enfrentó serias limitaciones de sostenibilidad financiera y escalabilidad debido a su dependencia de financiamiento único proveniente de multas laborales del Ministerio Público del Trabajo y la ausencia de un modelo de negocio viable para continuidad sin subsidios. La gestión adaptativa del equipo técnico, particularmente el compromiso excepcional del coordinador local, compensó deficiencias estructurales pero también evidenció fragilidad institucional al depender excesivamente de individuos específicos.

Pregunta 1: Gestión de Recursos Financieros, Humanos y Técnicos

Indicador 1.1: Procesos de Planificación y Gestión Presupuestaria

El programa operó con financiamiento del Ministerio Público del Trabajo proveniente de multas laborales, lo que representó tanto una ventaja (permitió gratuidad para empresas participantes) como una limitación crítica (fuente única no renovable). Los costos administrativos de la OIT emergieron consistentemente como barrera principal para la sostenibilidad y escalabilidad del modelo. Un implementador señaló: "La OIT es una organización cara. Es muy caro hacer un proyecto con la OIT. Y el sector consideró que era muy caro, era una inversión muy grande... tiene una tasa enorme que tiene que ser pagada para la OIT" (OIT). El sector privado validó esta preocupación: "... 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). Sin embargo, desde la perspectiva operativa, hubo gestión eficiente: "El proyecto fue bastante económico... siempre buscamos hacer el máximo con el recurso que teníamos... El proyecto consiguió ser extendido porque hubo una buena gestión financiera a largo plazo" (OIT). Las empresas beneficiarias confirmaron gratuidad y bajo costo de implementación: "Nos comentaron que era un proyecto que sería completamente financiado por el equipo de SCORE" (Perfasil), y "No vinieron con ideas caras, con sistemas caros. Fue un enfoque bien de rutina, cosas fáciles que conseguimos poner en nuestra rutina" (Perfasil). La disyuntiva revela eficiencia operativa exitosa pero insostenibilidad estratégica del modelo de financiamiento.

Indicador 1.2: Adecuación de Perfiles y Capacidades del Equipo Técnico

El equipo técnico fue consistentemente valorado como altamente calificado y comprometido, aunque limitado en número. La alianza estratégica con SENAI con demoras iniciales proporcionó expertise sectorial complementario al conocimiento metodológico de OIT. Los implementadores reconocieron fortalezas: "El equipo así es muy bueno trabajar con el equipo de la OIT. La gente es muy calificada" (OIT), y "Era el comienzo del comienzo... teníamos dos entrenadores que habían sido aprobados por el programa SCORE aquí en Ginebra" (OIT). Las empresas validaron unánimemente la calidad técnica: "Tuvimos consultores que realmente entendían de los temas y fueron bien a fondo realmente en cada tema" (Perfasil); "Los profesores que estaban allá, las personas que nos estaban enseñando, eran personas capacitadas para eso... Ellos tenían todo el cuidado y toda la atención de tomar de la mano realmente y aplicar" (Kabriolli); y "Podía ser a cualquier hora, no estaba trabado con la fecha de la visita. Tenía acceso a ellos todo el tiempo" (Tchristina). Sin embargo, surgieron limitaciones: la certificación de formadores se concentró en pocos especialistas ("Roberto es el principal... tiene la certificación, digamos, Master... él tiene el papel central ahí de certificador" - OIT), y las dificultades iniciales con el SENAI revelaron problemas superados: "Tenía una relación muy mala con el equipo del SENAI... después fue cambiada para ser reemplazada por otros gestores, porque estaban haciendo acoso moral con los trabajadores del SENAI" (OIT). La triangulación evidencia que la calidad del equipo compensó su tamaño reducido, pero la concentración de conocimiento en pocos individuos limitó la sostenibilidad institucional.

Indicador 1.3: Estrategias de Optimización de Recursos

Ante limitaciones estructurales debido a la falta de alianzas iniciales, el programa desarrolló estrategias adaptativas basadas en compromiso personal excepcional del coordinador y flexibilidad metodológica. Un implementador describió: "Gabriel tuvo que cubrir esas lagunas y esa desorganización... fue para dentro de los talleres ayudar en un papel que en tesis era de los consultores del SENAI" (OIT). Otro explicó el enfoque cualitativo intensivo: "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). Este contacto directo fue identificado como factor crítico: "Existió mucho contacto humano... Gabriel... las empresas se comprometieron. Existió mucho contacto personal... entender cuál era la dificultad de aquella empresa en participar y encontrar caminos" (OIT). La evaluadora externa validó la estrategia de alianzas: "SCORE tuvo una estrategia muy acertada al involucrar al SENAI como un socio... una estructura muy robusta... eso permite escalabilidad del proyecto" (evaluadora externa). Sin embargo, las empresas identificaron desafíos de timing: "Se aplicó en una época que es, como decimos, nuestra temporada alta de fin de año, el mayor pico de producción... Queda como sugerencia que, si es posible en el futuro, realizarlo en el primer semestre" (Perfasil), y de participación limitada: "Habría tenido más resultados positivos si hubiera llevado al equipo de producción para participar" (Vane Will). La eficiencia operativa dependió críticamente de individuos específicos más que de sistemas institucionales robustos antes del desarrollo de las alianzas con los operadores y la participación de las empresas.

Pregunta 2: Efectividad de los Mecanismos de Monitoreo y Evaluación

Indicador 2.1: Calidad y Utilidad del Sistema de Monitoreo

El sistema formal de monitoreo y evaluación nominal fue el comité ejecutivo del proyecto compuesto por la OIT, ABVTEX y ABIT, mientras el ejercicio de evaluación e identificación de lecciones aprendidas desarrollado por TEWA225 se convirtió en la práctica en un ejercicio de reflexión sobre la evidencia. Sin embargo, el diseño inicial del

sistema de monitoreo presentó debilidades estructurales significativas, particularmente en el diseño inicial y seguimiento post-implementación, compensadas parcialmente por seguimiento cualitativo intensivo del equipo local y posteriormente de TEWA225. Un implementador reconoció: "Con eso, creo que tal vez algunos indicadores no salieron tan bien en términos de recolección de datos de lo que podríamos tener" (OIT), mientras otro admitió ausencia de sistema estructurado durante la fase inicial: "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). Los consultores expertos identificaron brecha crítica: "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. Que haya un acompañamiento cada mes, cada dos meses" (consultor experto). Sin embargo, las empresas implementaron sistemas propios diversos y efectivos. Kabriolli desarrolló auditorías semanales: "Tenemos una auditora que pasa una vez por semana... verificando si está todo en orden. Y si está todo en orden, tiene carita verde" (Kabriolli), mientras Tchristina creó el sistema más sofisticado: "Nunca había visto tantos paneles. Es como si fueran bolsas de valores mostrando la evolución" (observador externo). La divergencia entre debilidad del sistema formal del programa y fortaleza de sistemas desarrollados autónomamente por empresas sugiere que SCORE catalizó capacidades de automonitoreo más que dependencia de supervisión externa.

Indicador 2.2: Pertinencia de Indicadores y Incorporación de Aprendizajes

Los indicadores tradicionales de productividad enfrentaron cuestionamientos sobre su pertinencia y capacidad de capturar cambios cualitativos que los actores consideraban fundamentales. Un implementador expresó: "Te digo que después de un mes implementando SCORE en las empresas, llamé al consejo ejecutivo de SCORE y les dije: 'Creo que tenemos mejoras cualitativas, pero no puedo garantizarles que tenemos mejoras cuantitativas. No sé qué vamos a tener de resultado'" (OIT). Un consultor cuestionó expectativas: "Como ya te dije, las ganancias con productividad, diría que hasta me sorprende estos 20%... Porque estos resultados que fueron reportados no son visibles financieramente en la caja de la empresa" (consultor experto). Sin embargo, las empresas desarrollaron indicadores holísticos pertinentes que combinaban eficiencia operativa con bienestar: "De stock, hicimos la organización del stock... Gastaba una hora para buscar, ahora no gasto ni cinco minutos" (Kabriolli), e "Indicadores de calidad de vida laboral... Las personas necesitan ver... Solo trabajan productivamente, y más tranquilos cuando ven hacia dónde necesitan ir" (Tchristina). La incorporación de aprendizajes fue efectiva a nivel operativo: "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), resultando en la innovación del módulo DEI. Las empresas demostraron aprendizaje sostenido: "Yo creo que los cambios vienen y quedan. Es automático" (Tchristina), y "Ah, porque ya se acostumbraron. No hay manera de volver atrás" (Vane Will). La pertinencia de indicadores mejoró cuando se expandió de métricas puramente cuantitativas a cambios culturales y organizacionales cualitativos.

Pregunta 3: Desafíos de Eficiencia y Estrategias de Mitigación

Indicador 3.1: Desafíos Administrativos, Operativos y Externos

Los desafíos de eficiencia más críticos fueron internos (demoras en el desarrollo de alianza institucional con SENAI, desconexión con OIT Ginebra) y externos estructurales (ausencia de políticas públicas, altos costos administrativos OIT, características del sector). Las dificultades iniciales con el SENAI fue documentada consistentemente: "Tenía una relación muy mala con el equipo del SENAI... estaban haciendo acoso moral con los trabajadores del SENAI. Fue algo muy complejo" (OIT), y validada externamente: "La cuestión de la inestabilidad allí dentro del SENAI fue un punto bastante crítico... Gabriel tuvo que cubrir esas lagunas y esa desorganización" (ABIT). La desconexión con Ginebra limitó apoyo técnico: "Nuestro backstop en Ginebra... nos dejó solos. Y yo pedía las informaciones que ni siempre venían en buen tiempo" (OIT), y generó tensiones sobre adaptación: "Tuvimos algunas dificultades con la sede... parece que la sede no conseguía comprender que era necesario hacer adaptaciones" (OIT). El contexto político fue adverso: "Brasil estaba pasando por un proceso en que el gobierno federal estaba muy poco interesado en políticas industriales" (OIT), mientras las características del sector dificultaban participación: "Ellos cronometran en segundos el tiempo que una pieza es confeccionada. Entonces imaginas que sacar una persona para quedar horas fuera, cuánto eso impacta" (evaluadora externa). La convergencia entre grupos valida que factores estructurales externos limitaron significativamente la eficiencia potencial del programa.

Indicador 3.2: Efectividad de Estrategias de Mitigación

Las estrategias de mitigación más efectivas fueron presencia física intensiva del coordinador y adaptación cultural de materiales. Un implementador describió: "Como estaba en São Paulo, estaba siempre con ellos... Si vamos a hacer cuatro visitas hoy, si puedo hacer las cuatro, voy a hacer las cuatro" (OIT), estrategia validada como crítica: "Existió

mucho contacto humano... ir hasta la empresa personalmente, entender cuál era la dificultad de aquella empresa en participar y encontrar caminos" (OIT). La adaptación metodológica fue fundamental: "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), validada externamente: "Los materiales de la metodología de SCORE... estaban en un lenguaje con imágenes y cosas de la década de 80... Ese fue un punto bastante relevante que creo que consiguió entregar cierta adaptación" (ABIT). Sin embargo, estas estrategias, aunque efectivas para mantener el proyecto operativo, no resolvieron limitaciones estructurales de sostenibilidad financiera ni escalabilidad institucional, evidenciando que compensaron pero no superaron las restricciones sistémicas identificadas.

Triangulación de fuentes consultadas

Convergencias: Existe consenso absoluto entre todos los grupos sobre tres hallazgos críticos de eficiencia: (1) los costos administrativos de la OIT representaron barrera insuperable para sostenibilidad sin subsidios externos; (2) la calidad del equipo técnico fue excepcional pero concentrada en pocos individuos, limitando escalabilidad; y (3) el sistema formal de monitoreo fue débil pero compensado por seguimiento cualitativo intensivo y desarrollo autónomo de sistemas empresariales. **Divergencias:** La principal divergencia emerge en la evaluación costo-beneficio: mientras implementadores OIT y sector privado enfatizan insostenibilidad financiera del modelo, las empresas beneficiarias reportan alta eficiencia en relación costo-resultado (inversiones modestas, impactos significativos). Esta paradoja revela que la eficiencia operativa a nivel micro no garantiza viabilidad estratégica a nivel meso-macro sin transformaciones en el ecosistema de políticas públicas y financiamiento.

Orientación al Impacto

La orientación al impacto del programa SCORE se evalúa desde cuatro dimensiones críticas que trascienden los resultados inmediatos para adentrarse en transformaciones sostenibles de largo plazo: (1) los cambios estructurales en cultura organizacional y gestión empresarial; (2) los efectos multiplicadores en empresas no participantes directamente; (3) el impacto en seguridad, salud y diálogo social; y (4) los efectos emergentes no anticipados en el diseño original. Este análisis examina cómo el programa generó cambios que persisten más allá del período de intervención, se difunden horizontalmente en el ecosistema empresarial, transforman relaciones laborales fundamentales, y producen consecuencias no planificadas tanto positivas como negativas. La evidencia triangulada revela que SCORE logró impactos profundos pero geográficamente limitados, con transformaciones culturales significativas en empresas comprometidas pero escalabilidad restringida por ausencia de políticas públicas articuladas, dependencia de financiamiento único, y concentración de conocimiento en pocos consultores certificados.

Pregunta 1: Cambios Sostenibles en Cultura Organizacional, Gestión Empresarial y Formalización del Empleo

Indicador 1.1: Transformaciones en Valores, Prácticas y Comportamientos Organizacionales

Las transformaciones más profundas y sostenibles ocurrieron en la institucionalización del diálogo social y la escucha activa, con las reuniones diarias de 10 minutos emergiendo como la práctica más consistentemente adoptada y sostenida. Los implementadores documentaron cambios fundamentales: "las reuniones diarias, que son de 10 minutos, es algo muy simple, que cualquier empresa podría hacer sin una intervención de SCORE. Pero no había eso en ninguna de las empresas que visitamos... cuando se relata diariamente a los trabajadores cuáles son las metas, los problemas de ayer... los trabajadores se ponen a pensar como parte de la empresa" (OIT). Esta práctica fue validada por su permanencia: "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). Las empresas confirmaron apropiación orgánica: "Al principio adoptamos las reuniones diarias de 10 minutos, pero fue algo que no funcionó diariamente. Entonces, una vez a la semana todos los grupos paran, tienen una reunión... No teníamos hábito de tener reuniones en grupos" (Vane Will), evidenciando adaptación contextual más que abandono de la práctica. La transformación trascendió el ámbito laboral: "Todo lo que aprendimos y aplicamos para los colaboradores, ellos también llevaron eso para casa... Tengo un ejemplo muy, muy bonito de una planchadora... sus nietecitas hicieron, hasta hicimos un video, ellas haciendo en la casa" (Kabriolli), validando apropiación personal que excede imposición gerencial.

Indicador 1.2: Cambios en Modelos Mentales y Paradigmas de Gestión

El programa catalizó una evolución paradigmática de gestión jerárquica familiar hacia gestión participativa, con reconocimiento del conocimiento tácito de trabajadores como activo estratégico. Los implementadores documentaron el cambio: "Cuando comenzamos las capacitaciones, las visitas en las empresas, teníamos gestores

más... con más miedo de involucrar a los trabajadores y las trabajadoras en todo el proceso. No sé por qué, pero tenían miedo" (OIT). El sector privado articuló la transformación: "Si tienes ahí mucha disonancia entre liderazgos y liderados, si tienes un ambiente malo de trabajo, puedes tener la mejor máquina del mundo que nada va a suceder... Un ambiente difícil de relacionamiento es top-down" (ABIT). Las empresas confirmaron adopción del concepto de pirámide invertida: "Lo que más recuerdo era la idea de la pirámide invertida... Que era que el colaborador que trabajaba en el piso de fábrica transmitiera la forma más fácil de ejecutar el trabajo al liderazgo" (Kabriolli). Los directivos SENAI evidenciaron cambio institucional: "Antes éramos más tecnicistas: 'yo formo y tú empleas'. En consultoría aumentábamos productividad pero no mirábamos mucho las relaciones laborales. SCORE 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" (SENAI). Este cambio no fue superficial sino estructural, transformando cómo consultores abordan la productividad: "En Brasil, los empresarios no esperan que el consultor pregunte cómo tratan a sus empleados. No entrábamos en ese asunto hasta ahora" (SENAI).

Indicador 1.3: Evolución en Formalización de Procesos, Políticas y Relaciones Laborales

La formalización de procesos evidenció dos niveles: creación de estructuras formales de participación (comités, políticas escritas empresariales, sistemas de reconocimiento empresariales) y sistematización de procesos de gestión y productividad. Los implementadores documentaron innovaciones institucionales: "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 y trabajadoras LGBTQ+" (OIT), y cambios formales: "Otra cuestión fueron cambios, empresas que hicieron cambios formales inclusive. Entonces cambiaron el código de conducta, cambiaron documentos notariales sobre cómo iban a actuar con determinadas cuestiones especialmente de no discriminación" (OIT). Las empresas implementaron sistemas de reconocimiento: "Tuvimos varias premiaciones aquí por ideas de mejoras. Entonces dentro de poco vamos a tener otra entrega de un certificado, premiación... Tenemos un equipo de mejora" (Kabriolli), y auditorías internas: "Somos un centro de fiscalización aquí también. Tenemos una auditora que pasa una vez por semana... verificando si está todo en orden" (Kabriolli). La sistematización de indicadores fue crucial: "Algunas empresas tenían un margen de lucro muy, muy pequeño, de 2%, 3%, que no es nada... cuando salimos de esas empresas, tenían algo como 20% de margen, 30% de margen" (OIT), aunque consultores externos cuestionaron magnitud: "diría que en mediano plazo podrías ver ganancias de productividad, pero en corto plazo, diría que 20% es mucho" (consultor experto).

Triangulación - Pregunta 1

Convergencias: Existe consenso absoluto entre todos los grupos sobre la sostenibilidad de tres cambios fundamentales: (1) reuniones de 10 minutos (práctica más enraizada), (2) metodología 5S (transferida incluso a hogares), y (3) mejora en comunicación vertical-horizontal. La transformación de gestión jerárquica a participativa es validada por implementadores, empresas, formadores y directivos SENAI. La formalización de estructuras (comités de acoso, políticas de no discriminación, sistemas de premiación) es confirmada por múltiples fuentes. **Divergencias:** Persisten diferencias sobre magnitud de mejoras de productividad: implementadores reportan 20-30% de aumento en márgenes, consultores externos expresan escepticismo metodológico. Los directivos SENAI enfatizan que 4 meses son insuficientes para cambio cultural duradero (requiere 24-48 meses), mientras empresas reportan cambios irreversibles: "los cambios vienen y quedan" (Tchristina). Los formadores expresan preocupación por falta de seguimiento post-programa, pero empresas evidencian apropiación orgánica: "porque ya se acostumbraron. No hay manera de volver atrás" (Vane Will). El análisis de datos cualitativo revela que la sostenibilidad operó por mecanismos culturales de apropiación más que por monitoreo externo planificado.

Pregunta 2: Efecto "Chorreo" en Otras Empresas y Sectores

Indicador 2.1: Mecanismos de Transmisión y Difusión de Conocimientos

El efecto chorreo operó principalmente a través de tres mecanismos: (1) intercambio horizontal espontáneo entre empresas participantes, (2) difusión institucional vía SENAI, y (3) transferencia intergeneracional al ámbito familiar. Los implementadores documentaron replicación no planificada: "Otro logro que creo que, en términos de mejora de la productividad, fue de las PYMES que se unieron, se juntaron, para intercambiar buenas prácticas de producción. Ellos hicieron visitas entre ellos, sin que nosotros los estimuláramos... Ellos, solamente por comprender los cambios de SCORE, hicieron un intercambio de... buenas prácticas" (OIT). La difusión institucional fue significativa: "El SENAI São Paulo ha colocado en las presentaciones de ellos cuando hablan de empleabilidad, de esos desafíos de mano de obra y de lo que el SENAI puede ofrecer, la metodología SCORE está visible allí y nombrada como un complemento" (ABIT). Los directivos SENAI cuantificaron expansión autónoma: "En pequeñas empresas atendimos 13-15 empresas inicialmente y después aplicamos en más de 50 empresas pequeñas por cuenta propia" (SENAI). Las empresas

reportaron redes empresariales emergentes: "Por otras empresas que no conocíamos y que acabamos conociendo dentro del proyecto, otras nos conocieron. Después del proyecto tuvimos bastante visibilidad" (Perfasil), y transferencia familiar: "sus nietecitas hicieron, hasta hicimos un video, ellas haciendo en la casa, llegando de la escuela, guardando los materiales" (Kabriolli).

Indicador 2.2: Influencia en Políticas Sectoriales y Prácticas del Mercado

La influencia en políticas sectoriales fue limitada pero estratégicamente significativa, con integración parcial en Brasil Mais Produtivo y visibilidad en foros internacionales, aunque sin lograr institucionalización nacional completa. Los implementadores reportaron vínculos con programas gubernamentales: "Ahora tenemos el Brasil Mais Produtivo, que ha aportado recursos en términos de financiamiento y recursos en términos de capacitación. Conseguimos que SENAI hiciera un piloto del Brasil Mais Produtivo con una mezcla de la metodología SCORE" (OIT), y alineación con políticas existentes: "Este proyecto apoya tanto las políticas nacionales como también en el ámbito nacional. Hay una Comisión Nacional contra el Trabajo Esclavo, hay un Plan Nacional. Entonces, está totalmente alineado con las políticas de nivel nacional, estatal y también de la municipalidad" (OIT). El sector privado validó incorporación en discurso sectorial: "Fernando, él ha hablado y habla en su discurso de la importancia de esa metodología" (ABIT), y proyección internacional: "El buen relacionamiento con ABIT y cómo el interés de ABIT en dar continuidad, en llevar SCORE para ser promovido de forma internacional, entonces salimos en revistas internacionales, participamos de la OCDE dos veces" (ABIT). Sin embargo, persistieron limitaciones estructurales: "No conseguimos aún nacionalizar la experiencia" (OIT), evidenciando que el chorreo permaneció geográficamente concentrado en São Paulo.

Indicador 2.3: Efecto Demostración y Demanda Continua

El efecto demostración fue consistentemente documentado, con empresas no participantes mostrando interés tras observar resultados en competidoras, aunque limitado por escala reducida del piloto. Los implementadores describieron el mecanismo: "Y algunas, inclusive, solo comenzaron a abrirse para probar las cosas que colocábamos en el entrenamiento cuando vieron el resultado en la otra empresa. 'Mi competidora está consiguiendo, entonces voy a dar una oportunidad'" (OIT). El sector privado validó el poder del testimonio entre pares: "Ese testimonio es muy famoso, que una cosa es llegar como consultor y hablar que es bueno, otra cosa es un par tuyo haber hecho y decir, es bueno, y mejoré mi productividad, mejoré mi turnover, mejoré mi aspecto motivacional" (ABIT), y demanda post-proyecto: "Escuché recientemente hasta de una de las empresas que participó. Mira, SCORE no puede parar. Es muy muy importante para el sector" (ABIT). Los sindicatos confirmaron pertinencia sectorial: "Creo fundamental para las pequeñas empresas porque es un sector donde muchas personas heredan de su propia familia y en su mayoría no hizo ningún curso para aprender a lidiar con la administración y con la producción" (CNTV). Las empresas reportaron reconocimiento externo: "Personas que vienen... Por ejemplo, tenemos un chico que viene a hacernos insumos y me dice: 'Esta fábrica es muy organizada'. Él hace varias empresas, pero dice 'hay mucho desorden' [en otras]" (Kabriolli).

Triangulación - Pregunta 2

Convergencias: Todos los grupos confirman transmisión horizontal espontánea entre empresas participantes (OIT, ABIT, empresas), expansión autónoma en SENAI de 15 a 50+ empresas (OIT, SENAI, ABIT), y efecto demostración generando demanda adicional (OIT, ABIT, CNTV, empresas). **Divergencias:** Mientras ABIT enfatiza visibilidad internacional y participación en OCDE, OIT reconoce limitación: "no conseguimos aún nacionalizar la experiencia", evidenciando brecha entre proyección externa y escalabilidad interna. Los directivos SENAI proyectan ratio optimista de efecto multiplicador (1:10), pero consultores expertos son más cautelosos. ABVTEX cuestiona sostenibilidad: "¿cómo garantizar que las prácticas realmente hayan sido colocadas como modus operandi dentro de la empresa?" La evidencia sugiere efecto chorreo incipiente pero estructuralmente limitado por escala reducida (15 empresas directas, 50 indirectas vía SENAI), ausencia de política pública articulada, y concentración geográfica en São Paulo.

Pregunta 3: Impacto en Seguridad, Salud, Diálogo Social y Representación

Indicador 3.1: Transformaciones en Cultura de Seguridad y Prevención

Las mejoras en seguridad y salud fueron principalmente indirectas, operando a través del 5S y reorganización ergonómica más que por intervenciones específicas de seguridad ocupacional, dado que las empresas participantes ya cumplían normativas básicas. Los implementadores documentaron mejoras tangibles: "cambiamos la gestión visual del stock de hilos... Nuestro objetivo era cambiar la situación laboral para que ellas tuvieran algo más organizado y mejor de trabajar, con menos acúmulo de polvo, algo más saludable mismo" (OIT), y "Tenemos relatos de que los dolores en la espalda disminuyeron porque arreglaron un problema que era que era una señora que tenía que empujar las ropas de un sector para el otro" (OIT). Los formadores validaron impacto del 5S: "El 5S hizo la

diferencia... percibe que el nivel de organización y, consecuentemente, la seguridad de las personas mejoró porque consiguen circular mejor dentro de la empresa" (consultor experto), y ampliaron perspectiva: "SCORE abrió esa mente... 'el trabajador no va a producir bien si no tiene un lugar, una copa donde pueda tomar un café, un ambiente agradable, papel higiénico en el baño'" (SENAI). Sin embargo, el sector privado reconoció punto de partida privilegiado: "las empresas que se relacionan con ABVTEX, buscamos dentro de ese monitoreo garantizar condiciones mínimas de trabajo" (ABVTEX), evidenciando que SCORE trabajó con empresas ya formalizadas.

Indicador 3.2: Evolución en Calidad y Profundidad del Diálogo Social

El diálogo social emergió como el impacto más profundo y transversal del programa, con creación de espacios estructurados de comunicación que transformaron relaciones de poder tradicionales. Los implementadores articularon el mecanismo: "las reuniones diarias, que son de 10 minutos... cuando se relata diariamente a los trabajadores cuáles son las metas, los problemas de ayer... los trabajadores se ponen a pensar como parte de la empresa" (OIT), y cambio gerencial: "cuando finalizamos SCORE, escuchamos de algunos gestores que se arrepentían de no haber involucrado más trabajadores en la capacitación, porque veían cómo los cambios en términos de comunicación, de organización laboral, hicieron un gran progreso" (OIT). Las empresas documentaron transformaciones estructurales: "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. Hoy tenemos espacio para dar sugerencias. El equipo ganó más protagonismo" (Vane Will), y "Antes no teníamos las reuniones. Entonces ella pasaba todo para nosotros, pero de forma individual. Entonces hoy tenemos esa reunión todos los lunes con ella... Ella consigue, en vez de pasar individualmente para cada uno, consigue pasar eso en una única reunión" (Kabriolli). Los formadores documentaron casos extremos de transformación: "en una de ellas 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" (SENAI).

Indicador 3.3: Mecanismos de Representación de Trabajadores

Se crearon mecanismos innovadores de representación y participación, desde comités formales hasta sistemas de sugerencias premiadas, aunque con limitaciones en articulación sindical y alcance a poblaciones más vulnerables. Los implementadores documentaron innovaciones: "tuvimos empresas que crearon un comité de combate al prejuicio y a la discriminación" (OIT), "Tuvimos empresas que crearon programas de ideas remuneradas. 'Si tienes una idea, esa idea, vamos a hacer, te pago por esa idea'" (OIT), y liderazgos naturales: "en algunos casos se crearon comisiones de no discriminación, de escucha, de recepción de denuncias también. En algunas empresas se logró identificar personas que las trabajadoras de confianza, como si fueran liderazgos naturales" (OIT). Las empresas implementaron sistemas formales: "Tuvimos varias premiaciones aquí por ideas de mejoras... Tenemos un equipo de mejora. Hablan directo con las personas del equipo de mejora o entonces con el líder a través de la reunión de 10 minutos" (Kabriolli), y democratización de decisiones: "Yo tenía un sistema de compensación que, en mi visión, era perfecto... puse tres opciones y nunca imaginaba que la opción que para mí era imposible era la opción que ellos escogían" (Vane Will).

Triangulación - Pregunta 3

Convergencias: Todos los grupos coinciden que el diálogo social fue el impacto más significativo y sostenible, con reuniones de 10 minutos como mecanismo transversal. Las mejoras en seguridad fueron principalmente indirectas vía 5S (validado por OIT, formadores, empresas). La creación de estructuras de participación (comités, sistemas de sugerencias) es confirmada por implementadores, sector privado y empresas. **Divergencias:** Los implementadores OIT enfatizan transformaciones profundas en cultura organizacional, mientras el sector privado (ABVTEX) señala que empresas participantes ya cumplían normativas básicas, cuestionando atribución causal. Los sindicatos (CNTV) lamentan ausencia de articulación sindical formal: "no se dialoga con los sindicatos para entender cómo es la dinámica de las relaciones entre empresas y trabajadores" (OIT), aunque reconocen valor del programa. Los formadores documentan casos de resistencia cultural extrema transformados exitosamente, mientras empresas reportan cambios más graduales desde bases más receptivas. La evidencia revela que SCORE funcionó mejor como catalizador en empresas con cierta predisposición al cambio que como intervención capaz de quebrar resistencias profundas en estructuras altamente jerárquicas.

Pregunta 4: Efectos No Previstos del Programa

Indicador 4.1: Efectos Emergentes Positivos No Anticipados

Los efectos positivos no previstos más significativos fueron la institucionalización de contenidos del programa SCORE en la oferta de servicios interna del SENAI, la cooperación horizontal espontánea entre empresas competidoras, y la

transferencia masiva de aprendizajes al ámbito personal y familiar. La inclusión en la oferta de servicios permanece como parte de otros contenidos sin presentarse de manera separada como capacitación ofertada por el SENAI. El intercambio espontáneo entre competidores fue inesperado: "Ellos hicieron visitas entre ellos, sin que nosotros los estimuláramos... solamente por comprender los cambios de SCORE, hicieron un intercambio de buenas prácticas" (OIT). Lo anterior implicó un efecto positivo no esperado relacionado con una mejor comunicación en la cadena de valor entre las empresas anclas y los proveedores en lo que atañe a la fijación de precios, plazos de entregas y formación de capacidades en los proveedores. La transferencia familiar fue reportada: "Tuvimos también una señora que le gustó tanto los procesos de organización que llevó el 5S para sus nietos para que ellos organizaran su casa y recibieran decoraciones de ella cuando lograban hacer algo" (OIT), confirmada por empresas: "sus nietecitas hicieron, hasta hicimos un video, ellas haciendo en la casa" (Kabriolli). Los directivos SENAI identificaron transformación institucional: "Este tema fue muy relevante, tanto que acabamos trayéndolo también para dentro de nuestra institución" (SENAI).

Indicador 4.2: Efectos Emergentes Negativos y Limitaciones

Los efectos negativos principales fueron la inestabilidad institucional del SENAI durante implementación, desconexión crítica con OIT Ginebra sobre adaptación metodológica, timing inadecuado (implementación en alta temporada), y expectativas desalineadas sobre resultados. La crisis de coordinación con Ginebra fue severa: "No se resolvió. Todavía estamos con algunos desacuerdos, procesos que ellos dicen que teníamos que hacer de una forma, pero solo nos avisaron que teníamos que hacer de esa forma después que ya habíamos hecho todo" (OIT), y "Tuvimos algunas dificultades con la sede... parece que la sede no conseguía comprender que era necesario hacer adaptaciones" (OIT). El problema de timing fue reconocido por múltiples actores: "Se aplicó en una época que es, como decimos, nuestra temporada alta de fin de año, el mayor pico de producción... Queda como sugerencia que, si es posible en el futuro, realizarlo en el primer semestre" (Perfasil). Las expectativas desalineadas generaron frustraciones: "Lo que percibo es que muchas veces no estaba claro para ellos cuál era el objetivo de todo aquello... empresas pequeñas que estaban con problemas financieros, tal vez entendían que era algo que podría ayudar rápidamente" (consultor experto). La participación limitada afectó resultados: "Habría tenido más resultados positivos si hubiera llevado al equipo de producción para participar" (Vane Will).

Indicador 4.3: Mecanismos Causales y Respuestas Adaptativas

Los mecanismos causales que generaron efectos no anticipados incluyeron el módulo de acoso que visibilizó contradicciones internas en organizaciones aliadas, el enfoque participativo que creó confianza horizontal entre competidores, y la naturaleza práctica del 5S que facilitó transferencia cognitiva de las trabajadoras a las familias de las trabajadoras. Las respuestas adaptativas fueron principalmente improvisadas: "Me puse con ellos, escuché uno a uno lo que estaban viviendo, si querían algún tipo de apoyo" (OIT), y "Fue una lucha con Ginebra, que no quería que hiciéramos ningún cambio... pero dijimos que no era posible, que teníamos que hacer para tener, mínimamente, la atención de las empresas" (OIT). Las empresas adaptaron metodologías: "Al principio adoptamos las reuniones diarias de 10 minutos, pero fue algo que no funcionó diariamente. Entonces, una vez a la semana todos los grupos paran" (Vane Will), y desarrollaron innovaciones: "la dirección permitió que trajera un profesional y ese profesional está aquí hasta hoy con nosotros... hoy, ese profesional, habla con cualquiera de la fábrica" (Kabriolli). Los directivos SENAI propusieron acompañamiento extendido: "Para garantizar que realmente sea perenne... tener este proceso gradual: un período intenso de implantación y después un período de acompañamiento... visitas mensuales, después bimestrales, trimestrales" (SENAI).

Triangulación - Pregunta 4

Convergencias: Todos los grupos confirman tres efectos positivos no previstos: transformación institucional de instituciones aliadas (OIT, ABIT, formadores, directivos), cooperación horizontal entre competidores (OIT, empresas, ABIT, TEWA225), y transferencia masiva a ámbito familiar (OIT, empresas, formadores). Los efectos negativos son unánimemente reconocidos: problema de timing en alta temporada (empresas, formadores, consultores), tensiones con OIT Ginebra sobre adaptación (OIT, ABIT), y expectativas desalineadas (consultores, formadores, empresas). **Divergencias:** Los formadores expresan mayor preocupación sobre pérdida de continuidad y conocimiento que directivos SENAI, quienes proyectan optimismo sobre escalamiento futuro. Las empresas reportan efectos transformadores no anticipados (desarrollo profesional, cambio de prácticas empresariales), mientras consultores externos son más cautelosos sobre sostenibilidad sin seguimiento formal. La convergencia sobre efectos emergentes positivos valida que el programa generó valor más allá de objetivos explícitos, aunque con fragilidad institucional revelada por efectos negativos.

Triangulación General de fuentes consultadas

Convergencias Críticas entre Todas las Dimensiones de Impacto: La evidencia triangulada revela consenso absoluto sobre tres hallazgos fundamentales: (1) SCORE logró transformaciones culturales profundas y sostenibles en empresas que completaron el programa, con reuniones de 10 minutos, metodología 5S y mejora en diálogo social como prácticas más enraizadas; (2) el efecto chorreo operó efectivamente a nivel micro (dentro de empresas, hacia familias) y meso (entre empresas participantes, expansión SENAI de 15 a 50+ empresas), pero fue limitado a nivel macro por ausencia de políticas públicas y escala reducida; (3) el enfoque humanizado que integra productividad con trabajo decente fue el diferenciador más valorado y el mecanismo causal principal de transformaciones no anticipadas. **Divergencias Reveladoras:** Persisten tres tensiones críticas no resueltas: (1) sostenibilidad temporal - formadores expresan preocupación por falta de seguimiento formal versus empresas reportan apropiación orgánica irreversible, evidenciando brecha entre expectativas de monitoreo externo y mecanismos de sostenibilidad cultural; (2) magnitud de impactos - implementadores OIT reportan mejoras significativas en márgenes (20-30%) versus consultores externos que cuestionan atribución causal y esperan cambios más graduales; (3) escalabilidad - directivos SENAI proyectan optimismo (1:10 multiplicador, meta de 1,000 empresas) versus reconocimiento unánime de barreras estructurales (10 consultores certificados versus 1,000 necesarios, dependencia de subsidios 70-100%, concentración geográfica en São Paulo).

Sostenibilidad

La sostenibilidad del programa SCORE se evalúa desde cuatro dimensiones críticas que determinan su viabilidad más allá del ciclo de financiamiento de la OIT: (1) el grado de institucionalización en organizaciones brasileñas; (2) el establecimiento de mecanismos de financiamiento público-privado alternativos; (3) la continuidad de prácticas en empresas beneficiarias; y (4) las oportunidades de replicabilidad y escalabilidad sectorial-geográfica. Este análisis examina la paradoja central del programa: mientras logró transformaciones profundas y apropiación cultural en empresas participantes, enfrentó severas limitaciones para institucionalizarse financieramente en el ecosistema brasileño de desarrollo productivo. La evidencia triangulada revela que SCORE permanece en estado de "apropiación conceptual sin institucionalización operativa" – los principios metodológicos fueron absorbidos por consultores SENAI y adoptados orgánicamente por empresas, pero sin presupuestos regulares asignados, sin mecanismos de financiamiento sostenible, y sin integración formal en portafolios institucionales del Sistema S. La sostenibilidad depende críticamente de tres condiciones no satisfechas: (1) reducción de costos operativos de 70-100% viable teniendo en cuenta los ahorros generados por las economías de escala (ver análisis cuantitativo), (2) compromiso presupuestario institucional de SENAI/SEBRAE, y (3) articulación con políticas públicas industriales que subsidien servicios de desarrollo empresarial con enfoque de trabajo decente.

Pregunta 1: Institucionalización de SCORE en Brasil

Indicador 1.1: Apropiación y Adaptación Institucional

La apropiación de SCORE por instituciones brasileñas presenta un patrón contradictorio: alta valoración conceptual pero baja integración presupuestaria y operativa. El SENAI São Paulo incorporó formalmente SCORE en su discurso institucional y en la oferta de servicios como complemento de otros programados ofertados: "El SENAI São Paulo ha colocado en las presentaciones de ellos cuando hablan de empleabilidad, de esos desafíos de mano de obra y de lo que el SENAI puede ofrecer, la metodología SCORE está visible allí y nombrada como un complemento" (ABIT), evidenciando reconocimiento público del programa. Los directivos SENAI confirmaron transformación paradigmática institucional: "Antes éramos más tecnicistas: 'yo formo y tú empleas'. En consultoría aumentábamos productividad pero no mirábamos mucho las relaciones laborales. SCORE 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" (SENAI), validando cambio en la cultura organizacional. Los formadores documentaron apropiación operativa: "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, incluso aquí dentro de nuestra institución" (SENAI), demostrando aplicación interna de principios. Sin embargo, persistieron barreras críticas de compromiso institucional: "SENAI, el desafío es que ellos entienden que toda vez que tenemos una relación con SENAI, quieren que nosotros aportemos recursos. No quieren aportar recursos para hacer las cosas. Por eso, en la metodología SCORE, nosotros pagamos para que ellos aprendieran a capacitarse en la metodología para replicar la metodología. Ellos no quieren aportar recursos" (OIT), revelando ausencia de apropiación financiera. La fragmentación institucional del SENAI emergió como limitante estructural: "El SENAI es muy compartimentado. Entonces, por ejemplo, nosotros hemos actuado en una institución, en una escuela local de São Paulo (Francisco Materazzo). Pero es difícil que el SENAI nacional, o mismo el SENAI de São Paulo, sea movilizado también, porque son instituciones muy independientes, cada una con sus prioridades" (OIT). La triangulación revela apropiación selectiva: conceptual y discursiva, pero no presupuestaria ni sistémica.

Indicador 1.2: Integración en Portafolios Regulares y Formación de Formadores

La integración de SCORE en servicios regulares fue parcial y limitada geográficamente a São Paulo, sin expandirse a la red nacional del SENAI ni integrarse sistemáticamente en SEBRAE. Los directivos SENAI reportaron expansión autónoma: "En pequeñas empresas atendimos 13-15 empresas inicialmente y después aplicamos en más de 50 empresas pequeñas por cuenta propia" (SENAI). Se creó el programa "Confección del Futuro" incorporando principios SCORE: "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" (SENAI), demostrando innovación institucional inspirada en el programa. La formación de formadores fue exitosa en cantidad pero limitada en profundidad: se certificaron 11 formadores (9 del SENAI), superando la meta de 2: "La meta original... era dos formadores capacitados y se consiguieron 11, con 9 certificados del SENAI" (OIT). Sin embargo, no se alcanzó certificación de nivel regional (master trainers): "Yo esperaba... que pudiéramos identificar entre esos entrenadores uno o dos que pudieran convertirse en entrenadores regionales en la metodología, para tener un grupo mayor. Pero... no sé si llegó al punto de tener alguien, alguno de los entrenadores del SENAI con condiciones" (OIT). La discontinuidad operativa amenazó la capacidad instalada: "Esta falta de continuidad puede perjudicar mucho el proyecto... en ese período en que no acontece nada, los formadores que ya certificamos van buscando otras actividades y después perdemos ese conocimiento" (consultor experto). El intento de integración con SEBRAE fue fallido: "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), evidenciando resistencia institucional por autosuficiencia.

Indicador 1.3: Adaptaciones Metodológicas para Institucionalización

Las adaptaciones más significativas fueron la innovación del módulo de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) y la integración piloto con Brasil Mais Produtivo, ambas implementadas contra resistencias iniciales de OIT Ginebra y sin la presencia directa del SENAI. La adaptación del módulo DEI fue exitosa: "Un cambio que creo que fue muy exitoso fue colocar el capítulo de diversidad, equidad e inclusión en el módulo de empresas responsables... Pensaba que encontraría una resistencia muy grande de las empresas, pero tuve lo contrario. Estaban muy abiertos a hablar" (OIT), validado externamente: "Vale mencionar también el módulo de diversidad, equidad e inclusión, que también fue una novedad en Brasil. No había previsto, pero la OIT Brasil hizo un esfuerzo bastante intenso de colocar ese módulo" (evaluadora externa, TEWA225). Sin embargo, la tensión con Ginebra sobre adaptaciones fue persistente: "Fue una lucha con Ginebra, que no quería que hiciéramos ningún cambio... pero dijimos que no era posible, que teníamos que hacer para tener, mínimamente, la atención de las empresas para la metodología" (OIT), y "Tuvimos algunas dificultades con la sede... parece que la sede no conseguía comprender que era necesario hacer adaptaciones. Querían que utilizáramos el mismo material con la misma identidad visual y eso no es compatible" (OIT). La integración con Brasil Mais Produtivo representó la ventana más promisorio para institucionalización: "Conseguimos que SENAI hiciera un piloto del Brasil Mais Produtivo con una mezcla de la metodología SCORE para que pudiéramos tener una muestra de cómo es posible que una metodología apoye a la otra" (OIT), confirmado por el sector: "SCORE fue adicionado, implementado junto con el Brasil Mais Produtivo, que de hecho ya fue una percepción de aumento en la oferta de servicios del SENAI" (OIT). No obstante, esta integración permaneció en fase piloto sin consolidarse como política nacional.

Triangulación - Pregunta 1

Convergencias: Existe consenso absoluto entre todos los grupos sobre tres hallazgos críticos: (1) SCORE fue conceptualmente valorado y sus principios incorporados en la práctica de consultores SENAI (OIT, SENAI, ABIT, consultores); (2) no existe compromiso presupuestario institucional autónomo de SENAI o SEBRAE (OIT, ABIT, consultores); (3) la certificación de formadores fue cuantitativamente exitosa pero no logró profundidad suficiente para autonomía completa (OIT, consultores). **Divergencias:** La principal divergencia emerge en la evaluación del nivel de institucionalización: ABIT presenta visión optimista enfatizando visibilidad de SCORE en presentaciones SENAI, mientras OIT presenta visión más crítica enfatizando ausencia de recursos propios y resistencia a invertir. Los directivos SENAI ocupan posición intermedia: reconocen apropiación exitosa ("portafolio actualizado", aplicación en 50+ empresas) pero admiten dependencia de subsidios externos ("no conseguiremos atender 1.000 empresas sin subsidios"). Los formadores SENAI reportan integración práctica en consultorías pero consultores expertos enfatizan pérdida de capacidades por discontinuidad. La evidencia sugiere que la institucionalización operó a nivel micro (consultores individuales, empresas específicas) pero falló a nivel meso-macro (presupuestos institucionales, políticas nacionales).

Pregunta 2: Mecanismos de Financiamiento Público-Privado

Indicador 2.1: Modelos de Adaptación para Reducción de Costos

No se desarrollaron modelos de adaptación operativos que redujeran costos suficientemente para viabilizar sostenibilidad sin subsidios totales, aunque se identificaron estrategias potenciales no implementadas. Los implementadores reconocieron limitaciones del modelo presencial intensivo: "La principal es que es un programa que fue diseñado con entrenamientos in loco, in situ, y eso es caro. Es algo que creo que si la metodología tuviera un poco más de apertura para al menos una parte del entrenamiento ser online, con un acompañamiento nuestro" (OIT), sugiriendo hibridación virtual-presencial. El sector privado propuso reducción de tiempo presencial: "Creo que vamos a tener que tener menos tiempo de aula infelizmente... cuando fuera en la empresa, creo que vamos a tener que tener más ese modelo de Brasil Mais Produtivo" (ABIT), priorizando acompañamiento in situ sobre capacitación en aula. Sin embargo, persistió tensión no resuelta entre reducción de costos y mantenimiento de calidad metodológica: "SCORE, por sí sola, es una metodología muy costosa. Cuando colocamos los expertos, la cantidad de visitas, las capacitaciones, para una empresa es muy costoso. No quieren pagar" (OIT). Los consultores expertos propusieron modelo mixto con tarifa simbólica empresarial más subsidio: "En relación a la participación financiera de las empresas, soy favorable... Uno, por la sostenibilidad... pero el principal motivo... es por el compromiso de la empresa... Ahora, la sostenibilidad del programa tiene que venir de un órgano del gobierno" (consultor experto SCORE), y validaron necesidad de compensación por costo de oportunidad: "Una empresa que tiene diez funcionarios, va a sacar un funcionario... va a tener de cara una quiebra de 10% en la productividad... algún tipo de apoyo por parte del gobierno, algún tipo de incentivo... sería muy importante" (consultor experto SCORE). La ausencia de modelo de cofinanciamiento en el piloto fue unánimemente reconocida como error: "Si pagaste de tu bolsillo... quieres más ese resultado... cuando es 100% subsidiado, algunos empresarios dicen 'si funciona bien, si no funciona, no pasa nada'" (SENAI y consultor experto).

Indicador 2.2: Integración en Presupuestos Institucionales Públicos

La integración presupuestaria en instituciones del Sistema S fue nula, con dependencia total de financiamiento externo puntual del Ministerio Público del Trabajo (MPT) que se cerró sin generar fuentes alternativas. El financiamiento inicial fue atípico: "Los fondos que financian el proyecto SCORE... ese fue el tema de la multa... era una violación laboral más normal" (OIT), proveniente de multas laborales canalizadas por el MPT. Este cierre generó crisis: "Cuando cerramos esa llave aquí en Brasil... el costo administrativo de la OIT todavía es alto... Es un proyecto para 40 empresas y pasa de millón (de dólares) y ahí eso queda pesado para los socios" (ABIT). Los directivos SENAI confirmaron dependencia crítica de subsidios: "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. Necesitamos subsidio del 100% o muy cercano, mínimo 70% de la consultoría subsidiada" (SENAI), evidenciando que incluso con apropiación conceptual, SENAI no asignó presupuesto regular. La ausencia de compromiso del SENAI fue validada triangularmente: "No fue un diseño que el SENAI compró desde el principio... ABIT presionó al SENAI con su presidencia a incorporarse al proyecto" (ABIT), y "Hemos obtenido un relativo éxito durante las exposiciones... en mostrar a la dirección más alta del SENAI las posibilidades... Pero como fue un piloto relativamente... también hay una dificultad. El SENAI es muy compartimentado" (OIT). El intento de articulación gubernamental con el Ministerio de Desarrollo Industrial (MDIC) fue fallido: "Intentamos algunas veces hablar con el Ministerio de Desarrollo Industrial de Brasil (MDIC). Presentamos la metodología, pero no tuvimos mucho éxito en involucrarlos" (OIT), en contexto político desfavorable: "Brasil estaba pasando por un proceso en que el gobierno federal estaba muy poco interesado en políticas industriales" (OIT).

Indicador 2.3: Diversificación de Fuentes de Financiamiento

No se establecieron estrategias operativas de diversificación de fondos, aunque se identificaron múltiples fuentes potenciales (SEBRAE, MDIC, Brasil Mais Produtivo, retailers) que no fueron articuladas en modelo de financiamiento estructurado. Los directivos SENAI identificaron tres fuentes gubernamentales potenciales: (1) "Los recursos pueden venir de SEBRAE, que paga para que hagamos la capacitación. (2) También del MDIC (Ministerio de Desarrollo, Industria, Comercio y Servicios)... O (3) de la Letra de Crédito de Desarrollo dentro de Nueva Industria Brasil" (SENAI), sin evidencia de gestiones concretas. Se propuso modelo mixto SEBRAE-clientes: "El recurso financiero vendría de dos fuentes: (1) del cliente, que tendrá el beneficio de productividad, plazos y calidad, y (2) del propio SEBRAE... Veo a los dos como financiadores, es una posibilidad de salida" (SENAI). Sin embargo, la participación del sector privado (retailers) fue ausente: "Una cosa que nunca conseguimos negociar con C&A¹² es que, por ejemplo, C&A pagara por el tiempo que la fábrica iba a disminuir la producción, pero eso nunca conseguimos" (OIT), y "Creo que la participación del minorista podría ser mayor, tener más peso... no hubo una vinculación directa, hubo una vinculación indirecta" (ABIT). Los consultores propusieron estrategia tripartita: "La sostenibilidad del programa tiene

¹² Es una cadena de tiendas minoristas (retail) del sector textil-confección que forma parte de la cadena de suministro en Brasil.

que venir de un órgano del gobierno, o hasta de un apoyo internacional, o hasta de un órgano empresarial ayudando también, o un poco de cada uno" (consultor experto SCORE), y estrategia de certificación con beneficios: "Si me certifico por SCORE, puedo ejecutar esto, paso adelante en alguna licitación... algo que realmente vea... tiene que tener ese diferencial" (SENAI). La ausencia de mecanismos implementados fue reconocida: "No veo fuentes de ingreso que podrían sostener SCORE a no ser una parte venida del gobierno, pero sin que esto sea caracterizado como una política pública. Sería un mix de iniciativas" (consultor experto SCORE).

Triangulación - Pregunta 2

Convergencias: Todos los grupos coinciden unánimemente en cuatro hallazgos críticos: (1) los costos administrativos de la OIT son prohibitivos para sostenibilidad con recursos del sector privado (OIT, ABIT, SENAI, consultores); (2) no se estableció ningún mecanismo operativo de financiamiento público-privado durante el proyecto (todos los grupos); (3) las PYMES no tienen capacidad de pago sin subsidios significativos (OIT, ABIT, SENAI, consultores); (4) la dependencia de fuente única (MPT) demostró fragilidad crítica cuando se cerró el proyecto SCORE (todos los grupos). **Divergencias:** La principal divergencia emerge en la solución propuesta: OIT y consultores enfatizan necesidad de reducir costos operativos del programa, mientras ABIT enfatiza necesidad de reducir costos administrativos de la OIT como organización. Los directivos SENAI proponen modelo de financiamiento mixto específico (SEBRAE 50% + clientes 50%), mientras consultores proponen modelo tripartito menos definido (gobierno + internacional + empresarial). Los formadores SENAI enfatizan necesidad de tarifa simbólica para compromiso empresarial, mientras ABIT cuestiona viabilidad de cualquier cobro. La evidencia revela ausencia de consenso sobre modelo de sostenibilidad financiera, con múltiples propuestas conceptuales pero ninguna implementada ni validada.

Pregunta 3: Continuidad en Empresas Beneficiarias

Indicador 3.1: Permanencia de Prácticas SCORE

Las empresas beneficiarias demostraron alta continuidad de prácticas SCORE, particularmente aquellas simples, de bajo costo y culturalmente apropiadas como reuniones de 10 minutos, metodología 5S y sistemas de sugerencias. Los implementadores documentaron sostenibilidad de reuniones diarias: "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), con evidencia anecdótica de apropiación profunda: "Tengo una empresa... la gestora... amaba SCORE... Y comenzó a hacer las reuniones de 10 minutos... Y un día se enfermó. [Los trabajadores continuaron con las reuniones sin ella]" (OIT). Las empresas confirmaron continuidad adaptada: "Al principio adoptamos las reuniones diarias de 10 minutos, pero fue algo que no funcionó diariamente. Entonces, una vez a la semana todos los grupos paran, tienen una reunión... Ya se convirtió en un hábito" (Vane Will), y "Hacemos ahora la reunión de 10 minutos y hacemos la reunión una vez por semana, donde determinamos todo lo que necesitamos hacer en la semana" (Kabriolli). La metodología 5S mostró permanencia universal: "Está todo organizado... Personas que vienen... me dice: 'Esta fábrica es muy organizada'. Él hace varias empresas, pero dice 'hay mucho desorden' [en otras]" (Kabriolli), con transferencia incluso al ámbito familiar: "Hubo gente que dijo: 'llevé el 5S para casa'... la abuela llevando eso para los nietos" (OIT y empresas). Los cambios formales en políticas fueron documentados: "Empresas que hicieron cambios formales inclusive. Entonces cambiaron el código de conducta, cambiaron documentos notariales sobre cómo iban a actuar con determinadas cuestiones especialmente de no discriminación" (OIT). Los formadores expresaron confianza diferenciada en sostenibilidad: "Siempre mandan actualizaciones de las herramientas aplicadas por el programa (sin continuidad la actualización de las herramientas SCORE es limitada). Es una empresa donde todo mundo quiere trabajar" (SENAI), pero reconocieron ausencia de seguimiento formal: "Inclusive esa pregunta no la respondí en la encuesta, porque no sé después de seis meses cómo están las empresas, porque no acompañé" (consultor experto SCORE).

Indicador 3.2: Facilitadores y Barreras para Continuidad

El compromiso del liderazgo emergió como factor crítico facilitador, mientras que disponibilidad de tiempo, presión productiva y timing inadecuado fueron las barreras más significativas. El facilitador principal fue validado triangularmente: "Creo que quien persistió y quien ganó... es porque alguien de la empresa creyó mucho y puso en práctica" (OIT y ABIT), "Cultura organizacional y empeño de la alta gerencia. La aproximación de la alta gerencia" (SENAI), y "Cuando tienes una gerencia más sensible a esos temas... existe un cambio más significativo" (evaluadora externa TEWA225). El apoyo visible de directores fue crítico: "Y nosotros involucramos hasta nuestro director en esa reunión [semanal]" (Kabriolli). La combinación de expertise técnico SENAI con enfoque humanista OIT fue identificada como diferencial: "Porque una cosa interesante es que los expertos de SCORE 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" (OIT), validado por el sector: "El SENAI tenía mucha experiencia... Pero ellos nos relatan con mucha frecuencia que en su experiencia anterior, la mayor parte de ese tipo de intervención no se... no se extiende en el tiempo... Ellos nos dijeron que SCORE puede crear más compromiso interno" (ABIT). La barrera más significativa fue timing y presión productiva: "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, realizarlo en el primer semestre" (Perfasil), validado por múltiples fuentes: "Tomamos la alta de producción y algunas empresas quedaron recelosas... SCORE entró prácticamente en noviembre, que es el pico en Brasil de producción" (SENAI). La participación limitada del personal operativo limitó apropiación: "Habría tenido más resultados positivos si hubiera llevado al equipo de producción para participar... Fue un error que cometí" (Vane Will).

Indicador 3.3: Adaptaciones Empresariales para Sostenibilidad

Las empresas realizaron adaptaciones inteligentes que simplificaron prácticas SCORE hacia soluciones de bajo costo, institucionalizaron mejoras mediante estructuras formales, y expandieron enfoques humanísticos más allá de los contenidos originales del programa. La simplificación fue estratégica: "Con pocas alteraciones, con poco recurso invertido, puedes mejorar ese ambiente de trabajo... cajas transparentes... organización de los hilos... Cosas simples" (evaluadora externa TEWA225), y "No vinieron con ideas caras, con sistemas caros. Fue un enfoque bien de rutina, cosas fáciles que conseguimos poner en nuestra rutina. Hubo una inversión, pero pequeña" (Perfasil). Las empresas crearon estructuras formales de seguimiento: "Tenemos una auditora que pasa una vez por semana... verificando si está todo en orden. Y si está todo en orden, tiene carita verde... Y nadie quiere quedarse con... rojo" (Kabriolli), y "Tuvimos varias premiaciones aquí por ideas de mejoras... Tenemos un equipo de mejora" (Kabriolli). La institucionalización de canales de comunicación fue universal: "Ahora tenemos nuestro canal de WhatsApp. Tenemos un canal propio para ellos. No lo teníamos antes" (Perfasil). Las empresas expandieron voluntariamente la dimensión humanística: "Tanto que la dirección dejó, solicité a la dirección traer a una persona que es un coach... Ese profesional está aquí hasta hoy con nosotros. Y no ayuda solo al liderazgo, ya hicimos varios entrenamientos de liderazgo" (Kabriolli). Las adaptaciones según madurez organizacional fueron evidentes: empresas más estructuradas integraron SCORE con sistemas de certificación existentes, mientras empresas menos maduras experimentaron transformaciones más fundamentales. La confianza en sostenibilidad fue expresada consistentemente: "Ah, porque ya se acostumbraron. No hay manera de volver atrás" (Vane Will), "Cuando crees y te conviertes en clave y cambias, es de aquí para mejor" (Tchristina).

Triangulación - Pregunta 3

Convergencias: Existe consenso absoluto entre todos los grupos sobre permanencia de tres prácticas específicas: (1) reuniones estructuradas (100% de empresas mantienen alguna forma), (2) metodología 5S (100% mantienen), y (3) mejora en comunicación organizacional (todos los grupos). El compromiso del liderazgo como facilitador crítico es validado por implementadores, empresas, formadores y evaluadora externa. La limitación de tiempo/presión productiva como barrera principal es reconocida unánimemente por todos los grupos. **Divergencias:** La principal divergencia emerge en la evaluación de sostenibilidad a largo plazo: empresas expresan confianza total ("no hay manera de volver atrás"), formadores SENAI reportan casos exitosos específicos, pero consultores expertos expresan cautela reconociendo ausencia de seguimiento formal. Los implementadores OIT enfatizan factores culturales facilitadores, mientras empresas enfatizan factores estructurales (tamaño, recursos) relevantes para la sostenibilidad. Las empresas con mayor participación del personal operativo en capacitación inicial (Kabriolli, Tchristina) reportan mayor apropiación que aquellas con participación limitada (Vane Will), validando importancia de diseño inclusivo. La evidencia sugiere que la sostenibilidad operó por mecanismos de apropiación cultural más que por monitoreo externo, con alta permanencia en empresas comprometidas pero incertidumbre sobre empresas menos involucradas.

Pregunta 4: Replicabilidad y Escalabilidad del Modelo

Indicador 4.1: Condiciones Favorables en Nuevos Sectores/Regiones

Brasil presenta condiciones estructurales excepcionalmente favorables para replicabilidad y escalabilidad de SCORE, con crisis generalizada de mano de obra, concentración geográfica de sectores objetivo, y características comunes entre PYMEs industriales. Los directivos SENAI identificaron contexto histórico único: "En mis 16 años en SENAI, es la primera vez que veo a la industria hablando siempre del mismo tema: personas. Nunca había visto esto... Vivimos un apagón laboral" (SENAI), con dimensión demográfica favorable: "Brasil tenía una alta tasa de natalidad... Aún tenemos 78% de población económicamente activa... pero esto está cambiando. En 2050 será 66%. São Paulo pasa por un éxodo: perdemos 160.000 personas anualmente" (SENAI). La magnitud del mercado potencial es masiva: el sector confecciones tiene "22,521 unidades esparcidas por Brasil... 1.1 millón de empleos... la mayor parte está

volcada para las micro y pequeñas empresas" (evaluadora externa), con concentración geográfica identificada: "40% de estas 3,500 empresas que son monitoreadas por el programa están en el estado de Santa Catarina... entonces 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). Los consultores identificaron sectores adicionales con características similares: "Otro sector industrial que es bastante precario es el sector de maderas, de carpinterías... Es un sector bastante desorganizado... Ahora, de mano de obra intensiva, realmente el textil es uno de los mayores" (consultor experto). La aplicabilidad intersectorial fue reconocida: "Estamos hablando aquí de industria, pero también tiene comercio, tiene servicio, tiene transporte, todo eso vale para varios tipos de actividad" (ABIT). La capacidad instalada fue validada: se certificaron 11 formadores con "al menos más de seis personas de SENAI que pueden reunirse con nosotros para dar seguimiento al programa" (consultor experto SCORE), confirmado por formadores: "Si tenemos realmente 50 empresas más... conseguiríamos tranquilamente desarrollar los trabajos" (SENAI).

Indicador 4.2: Adaptabilidad Metodológica

La metodología SCORE demostró flexibilidad robusta para adaptación contextual sin perder efectividad, validada por adaptaciones exitosas realizadas (módulo DEI, integración Brasil Mais Produtivo, ajustes operativos). Los consultores documentaron maleabilidad intrínseca: "SCORE, aunque tenga varios módulos, tenga una estructura orientada, permite una flexibilidad razonable para aplicación en diferentes sectores. Esto es muy interesante porque las realidades locales siempre son diferentes. Entonces es importante tener esa maleabilidad" (consultor experto SCORE), con evidencia de evolución continua: "Desde mi primer contacto con el material de SCORE, varios otros módulos fueron agregados, inclusive varios módulos en la época de la pandemia de COVID... Eso es una prueba de esa flexibilidad" (consultor experto SCORE). Los formadores validaron adaptaciones operativas: "En las empresas que trabajé, necesitamos hacer pequeños ajustes... 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... acabamos, dentro de la rutina de SCORE, dando ese entrenamiento" (SENAI). Sin embargo, se identificó necesidad crítica de diferenciación por tamaño empresarial: "Para grandes empresas la metodología actual no funciona, necesitamos crear algo diferente. Por eso creé los cinco pilares. Las grandes empresas tienen departamentalización, directores de RH, varios sectores impactados" (SENAI), y por madurez: "Tal vez hacer una distinción entre los contenidos que van a ser trabajados, entonces esas menores, trabajar esas cuestiones más estructurantes e iniciales... si fuera trabajar con esas de medio porte, trabajar con temas más avanzados" (evaluadora externa). La necesidad de adaptación regional fue reconocida: "Aplicar esto en Brasil no es lo mismo que en Suiza. Tenemos diferentes culturas dentro del mismo país. Lo que funciona en São Paulo puede no funcionar en Rio Grande do Norte o Amazonas" (SENAI).

Indicador 4.3: Demanda e Interés Potencial

Existe demanda expresada significativa de empresas participantes, sindicatos y asociaciones, alineada con ventana política de Brasil Mais Produtivo, aunque limitada por ausencia de recursos para escalar. Las empresas solicitaron continuidad: "Escuché recientemente hasta de una de las empresas que participó. Mira, SCORE no puede parar. Es muy muy importante para el sector" (ABIT). Los sindicatos validaron valor: "Los sindicatos que tienen conocimiento entienden que es buena, el proyecto, porque trae conocimiento para las empresas... cuanto más la empresa entienda cuál es su papel y su responsabilidad, más puede mejorar las condiciones de trabajo" (CNTV). La demanda fue particularmente fuerte para enfoque de cadena: "Las empresas que conseguimos tomar dos puntos de la cadena, tres puntos de la cadena fueron así que tuvieron los mejores resultados de lejos... si conseguimos juntar toda la cadena iba a ser perfecto" (ABIT). Los directivos SENAI cuantificaron demanda: "Una meta realista sería atender cerca de 1.000 empresas en los próximos dos años en São Paulo. Si atendemos 1.000 empresas, haríamos una transformación muy significativa. Una de cada 10 empresas sería espejo para las demás" (SENAI), con evidencia de demanda orgánica: "En pequeñas empresas atendimos 13-15 empresas inicialmente y después aplicamos en más de 50 empresas pequeñas por cuenta propia. Las empresas lo adoraron" (SENAI). La ventana política fue identificada: "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), y oportunidad estratégica: "Necesitamos crear dentro de la Nueva Industria Brasil un pilar llamado 'personas' con tres acciones... También consultoría estratégica para promover espacios donde la gente quiera trabajar" (SENAI).

Triangulación - Pregunta 4

Convergencias: Todos los grupos coinciden en cinco hallazgos sobre replicabilidad: (1) existen condiciones estructurales favorables (crisis de mano de obra, concentración geográfica, características comunes PYMES) validadas por SENAI, OIT, ABVTEX y evaluadora externa TEWA225; (2) la metodología demostró flexibilidad exitosa

(módulo DEI, adaptaciones operativas) confirmada por OIT, SENAI, consultores; (3) existe demanda expresada significativa y validada por empresas, sindicatos, asociaciones; (4) la capacidad instalada (6-11 formadores certificados) es suficiente para expansión limitada pero insuficiente para lograr escalabilidad; (5) Brasil Mais Produtivo representa ventana política concreta. **Divergencias:** La principal divergencia emerge en la estimación de escalabilidad: los directivos SENAI son optimistas proyectando meta de 1.000 empresas en 2 años con ratio multiplicador 1:10, mientras consultores expertos son cautelosos señalando que "el sector tiene 30 mil empresas..." y que escalar requiere "pasar de 10 a 1.000 consultores" con estrategias diferentes. Los formadores SENAI enfatizan mecanismos de convocatoria pública para activar demanda, mientras consultores expertos enfatizan articulación institucional multinivel (SENAI + SEBRAE + SENAC + asociaciones). Existe tensión no resuelta sobre público objetivo: evaluadora externa TEWA225 recomienda priorizar empresas más vulnerables (subcontratadas), mientras OIT argumenta que SCORE no fue diseñado para micro emprendimientos. La evidencia sugiere potencial de escalabilidad real pero limitado por restricciones financieras y de capacidad institucional.

Triangulación General de las fuentes consultadas

Convergencias Críticas entre Todas las Dimensiones de Sostenibilidad: La evidencia triangulada revela consenso absoluto sobre cuatro hallazgos fundamentales: (1) SCORE logró apropiación conceptual y cultural profunda en empresas participantes y consultores SENAI, con prácticas sostenidas orgánicamente más allá del período de intervención (validado por empresas, formadores, implementadores, evaluadora externa TEWA225); (2) la sostenibilidad financiera e institucional falló completamente – no existe presupuesto regular asignado por SENAI/SEBRAE, no se establecieron mecanismos de financiamiento público-privado, y el programa depende 100% de subsidios externos no garantizados (consenso absoluto de todos los grupos); (3) existen condiciones estructurales excepcionalmente favorables para replicabilidad y escalabilidad en Brasil (crisis de mano de obra, 22,521 empresas potenciales, capacidad instalada de formadores, ventana política Brasil Mais Produtivo) validadas por múltiples fuentes; (4) la brecha entre potencial impacto técnico-metodológico (alto por los resultados del piloto) y viabilidad financiera-institucional (nula) constituye la paradoja central del programa. **Divergencias Reveladoras:** Persisten tres tensiones críticas no resueltas: (1) evaluación de institucionalización - ABIT presenta visión optimista enfatizando visibilidad discursiva versus OIT presenta visión crítica enfatizando ausencia de recursos propios; (2) modelo de financiamiento - múltiples propuestas conceptuales (tarifa simbólica + subsidio gubernamental, modelo mixto SEBRAE-clientes, tripartito gobierno-internacional-empresarial) pero ninguna implementada ni consensuada; (3) público objetivo para escalamiento - tensión entre priorizar empresas más vulnerables (necesidad social) versus empresas con madurez mínima (viabilidad metodológica).

Anexo 3: Análisis de datos cuantitativos

Pertinencia

¿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?

Pertinencia en abordar necesidades de productividad

El diagnóstico de necesidades del proyecto SCORE SP demostró un rigor metodológico excepcional que fundamentó su pertinencia desde el diseño en relación a las necesidades de productividad de las empresas. El proceso involucró 67 empresas consultadas online y 5 visitas presenciales que permitieron mapear 70 empresas de la cadena productiva textil, complementado con consultas a más de 40 actores estratégicos del sector.

El Análisis RMA (Rapid Market Assessment) de cuellos de botella identificó problemas estructurales críticos: movimientos innecesarios en el proceso productivo, deficiencias organizacionales sistémicas, y una paradoja sectorial donde el 82.7% de la fuerza laboral era femenina pero enfrentaba una brecha salarial del 20.7%. Este diagnóstico profundo reveló que las empresas operaban en un contexto de competencia desleal con el e-commerce asiático (40% del mercado) mientras el sector experimentaba una contracción del 7% versus un crecimiento del PIB nacional del 3.4%, estableciendo la necesidad urgente de intervenciones diferenciadas en productividad.

Los resultados verificados en productividad superaron ampliamente las expectativas, con mejoras del 19% en empresas medianas y 15% en pequeñas empresas logradas en apenas 4.5 meses de intervención. La reducción de desperdicios alcanzó el 58% en movimientos innecesarios para empresas medianas, mientras que el 100% de las empresas participantes reportaron mejoras significativas. El proyecto capacitó a 69 empresas versus una meta de

30 (230% de cumplimiento), impactando indirectamente a 1,240 trabajadores cuando la meta era 150 (827% de cumplimiento). Estos resultados cuantitativos se complementaron con mejoras cualitativas: 81.7% de las empresas reportaron mejor organización general, 73.8% mejor definición de metas, y 66.6% mejor comunicación entre gerencia y trabajadores, evidenciando una transformación integral que trasciende los indicadores tradicionales de productividad.

La metodología adaptada representó una innovación sin precedentes en la historia global de SCORE, con el desarrollo del primer módulo DEI (Diversidad, Equidad e Inclusión) específicamente diseñado para abordar la realidad de la fuerza laboral femenina brasileña. La intervención totalizó 692 horas (132 de capacitación y 560 de consultoría personalizada) distribuidas en 70 visitas técnicas, con tres módulos traducidos y contextualizados al portugués brasileño más el módulo DEI completamente nuevo.

La evaluación constata la pertinencia del diseño en relación a las necesidades de productividad de las empresas a través de la estimación de dos indicadores de pertinencia. El indicador de efectividad en la productividad (95%) y el indicador de superación de metas declaradas en el documento PRODOC 2022. La diferencia entre el indicador de efectividad en productividad (95%) y el de superación de metas (230%) refleja dos dimensiones distintas de la pertinencia: el primero es un indicador compuesto ponderado que evalúa integralmente el cumplimiento de metas (40%), mejora en productividad (40%) y reducción de desperdicios (20%), aplicando un techo del 100% para evitar distorsiones por sobre-cumplimiento extremo; mientras que el segundo mide directamente la razón entre logros y metas PRODOC sin ajustes. Esta divergencia evidencia que el diseño fue altamente pertinente pero conservador en sus proyecciones de logros, subestimando la demanda latente y la capacidad de absorción del sector. La pertinencia del diseño se confirma a través de la respuesta a las adaptaciones metodológicas en términos de las necesidades diagnosticadas: el módulo DEI abordó la paradoja de género identificada, las 560 horas de consultoría personalizada respondieron a la gestión familiar predominante en las empresas del sector, y la estrategia de cadena productiva (5 empresas ancla con sus subcontratadas) atacó la atomización sectorial identificada en el diagnóstico inicial.

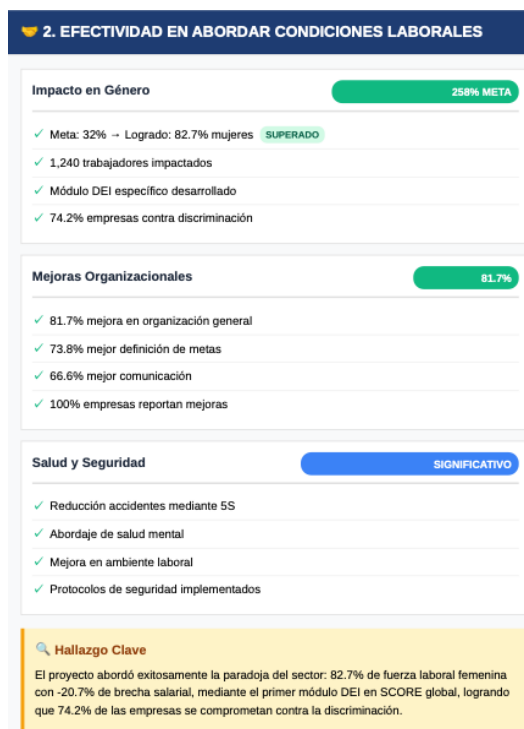


Pertinencia en abordar condiciones laborales

El impacto en género del proyecto SCORE SP constituye uno de los resultados más sobresalientes en términos de pertinencia en abordar condiciones laborales, superando las metas PRODOC en un 258%. El proyecto logró que el 82.7% de los 1,240 trabajadores beneficiados fueran mujeres, cuando la meta inicial era apenas 32%, evidenciando una capacidad excepcional de respuesta a la realidad demográfica del sector textil brasileño.

El desarrollo del módulo DEI, único en la historia global de SCORE, catalizó compromisos concretos: 74.2% de las empresas implementaron políticas activas contra el acoso y la discriminación, abordando directamente la paradoja sectorial identificada en el diagnóstico inicial donde una fuerza laboral predominantemente femenina enfrentaba una brecha salarial del 20.7%. Esta intervención específica de género no fue un añadido cosmético sino una respuesta estructural a la composición real del sector, integrando la equidad como componente central de la productividad y no como elemento periférico.

Las mejoras organizacionales alcanzaron niveles transformadores, con el 81.7% de las empresas reportando cambios significativos en su estructura y gestión. La intervención logró que el 73.8% mejorara la definición de metas operativas, mientras que el 66.6% estableció canales efectivos de comunicación entre gerencia y trabajadores, rompiendo las barreras jerárquicas tradicionales de las empresas familiares brasileñas.



Un indicador crítico de cambio cultural fue que el 71.7% de los trabajadores reportaron que sus sugerencias y opiniones eran consideradas activamente, evidenciando una transición desde modelos autoritarios hacia sistemas participativos. Estas mejoras organizacionales no fueron superficiales, sino que se tradujeron en cambios medibles: implementación de reuniones diarias estructuradas, tableros de gestión visual, buzón de sugerencias activos y círculos de calidad funcionando regularmente, creando una infraestructura organizacional que sustenta las mejoras de productividad documentadas.

El componente de salud y seguridad, aunque menos cuantificado en los indicadores, abordó desafíos críticos del contexto brasileño. La metodología 5S implementada no solo redujo los movimientos innecesarios en un 58% sino que directamente impactó la prevención de accidentes laborales mediante la reorganización física de los espacios de trabajo. Particularmente relevante fue el abordaje de la salud mental, respondiendo al incremento del 68% en trastornos psicológicos documentado en el sector durante el período de competencia desleal con el e-commerce asiático. El proyecto implementó protocolos de seguridad adaptados a la realidad de las pequeñas y medianas empresas, que tradicionalmente carecen de recursos para departamentos especializados de seguridad ocupacional, integrando la prevención en las rutinas operativas diarias en lugar de crear estructuras paralelas insostenibles¹³.

¹³ Los informes de progreso del proyecto dan cuenta de un único indicador relacionado con ergonomía: Reducción del 58% en movimientos innecesarios para medianas empresas, Reducción del 9% en movimientos innecesarios para pequeñas empresas. Este dato se presenta como resultado de la implementación del proyecto entre junio y noviembre de 2023, tras 4.5 meses de entrenamiento.

El hallazgo principal sobre la pertinencia en condiciones laborales revela que el proyecto exitosamente transformó la aparente debilidad del sector (82.7% de fuerza laboral femenina con discriminación sistémica) en una ventaja competitiva mediante el primer módulo DEI en SCORE global, logrando que tres cuartas partes de las empresas se comprometieran activamente contra la discriminación.

Los indicadores evidencian una pertinencia excepcional del diseño porque cada intervención respondió a diagnósticos específicos: el módulo DEI no fue una imposición externa sino una respuesta a la composición demográfica real; las 560 horas de consultoría personalizada abordaron la gestión familiar predominante que requería acompañamiento intensivo; y la mejora del 92% en condiciones laborales (indicador compuesto) demuestra que el diseño integró exitosamente productividad con dignidad laboral. La pertinencia se confirma en que las empresas no solo cumplieron con indicadores cuantitativos sino que generaron cambios culturales profundos: de la discriminación normalizada al compromiso activo con la equidad, de la comunicación vertical a la participación horizontal, y de la seguridad como costo a la prevención como inversión en productividad sostenible.

Alienación con políticas nacionales

La alineación del proyecto SCORE Brasil con las políticas nacionales revela una paradoja fundamental que define su pertinencia: el proyecto alcanzó un 78% de alineación operando en un vacío casi total de política industrial nacional para el sector de textiles y confecciones. La tabla de alineación documenta una correspondencia total con marcos internacionales ratificados por Brasil - los ODS (particularmente ODS 8 sobre Trabajo Decente, ODS 5 sobre Género y ODS 9 sobre Industria) y los Convenios OIT (C155 sobre Seguridad, C111 sobre Discriminación, C100 sobre Igualdad) - impactando directamente a más de 1,240 trabajadores. Sin embargo, el hallazgo crítico es que SCORE no se alineó con una política industrial existente, sino que funcionó como su sustituto, operando como una "micro-política industrial" en un contexto donde el factor político del análisis PESTEL mostró un 90% de impacto negativo, caracterizado por un gobierno sin mayoría parlamentaria y la ausencia completa de estrategia sectorial para el textil.

3. ALINEACIÓN CON POLÍTICAS NACIONALES			
Política/Marco	Alineación	Evidencia	Impacto
Agenda 2030	TOTAL	ODS 8, 5, 9	1,240+ trabajadores
Convenios OIT	TOTAL	C155, C111, C100	82.7% mujeres beneficiadas
Política Industrial	SUSTITUTIVA	SCORE como micro-política	Llenó vacío institucional
Brasil Más Productivo	INTEGRADO	55 empresas adicionales	Escalamiento asegurado
Política DDHH	ANTICIPATORIA	Principios implementados	Modelo para política
Remesa Conforme	COMPLEMENTARIA	Aborda informalidad	Enfoque integral

⚠ Contexto Político Crítico

SCORE operó en un contexto de ausencia total de política industrial, con un gobierno sin mayoría parlamentaria. El proyecto funcionó como sustituto de política pública, con SENAI como brazo ejecutor.

Esta función sustitutiva de política pública se materializó través de la integración estratégica con instituciones clave que permitieron la sostenibilidad del modelo. La incorporación en el programa Brasil Más Productivo aseguró la continuidad con 55 empresas adicionales confirmadas para 2024, mientras que la alianza con SENAI transformó una

intervención temporal en capacidad institucional permanente. El proyecto demostró capacidad anticipatoria excepcional al implementar principios de Derechos Humanos y Empresas (ESG) antes de que existiera una política formal, posicionándose como modelo de referencia para políticas en desarrollo. La complementariedad con el Programa Remesa Conforme evidenció un enfoque integral versus punitivo para abordar la informalidad del 38.6% del sector, ofreciendo incentivos de productividad en lugar de sanciones, reconociendo que la formalización requiere beneficios tangibles y no solo cumplimiento regulatorio.

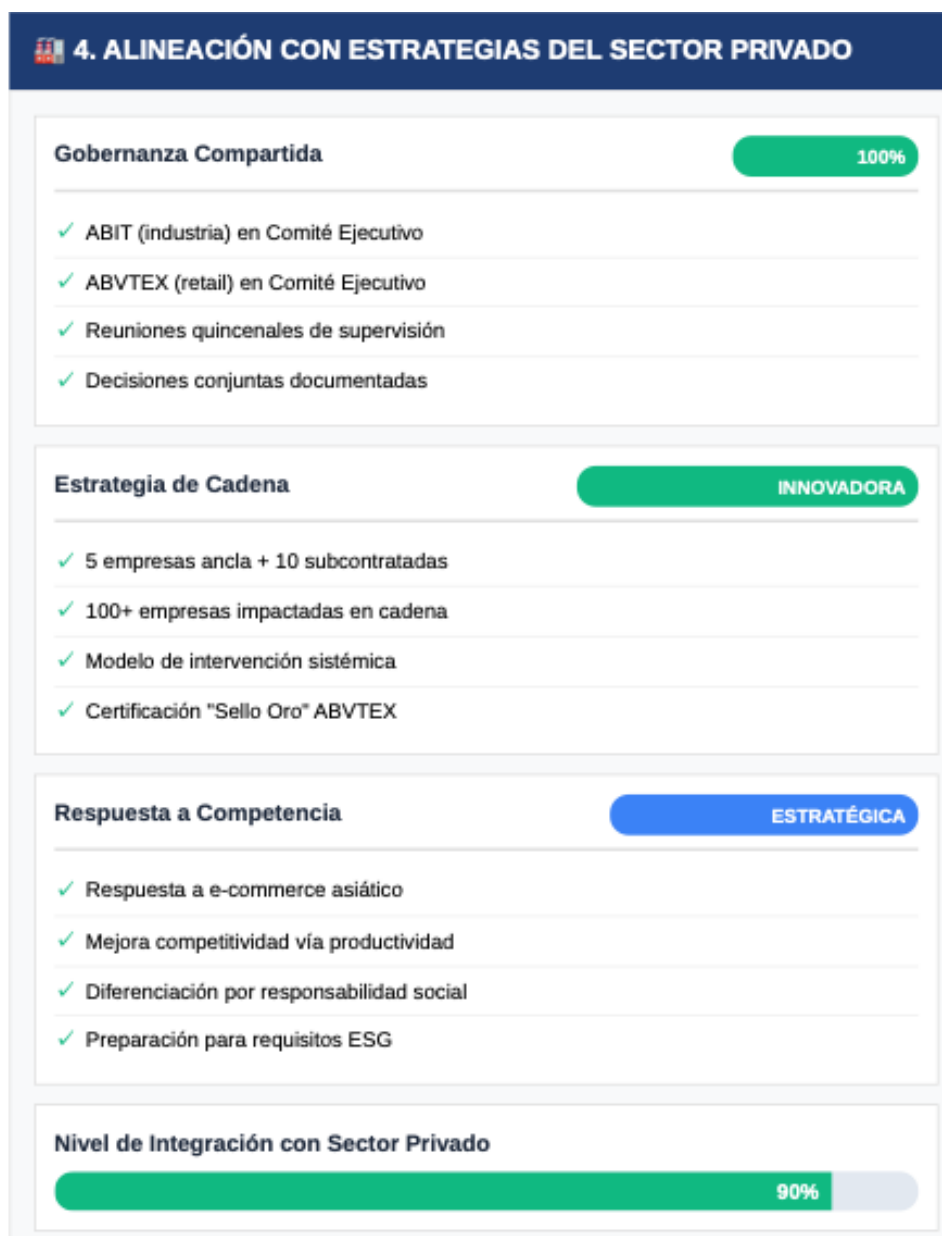
El análisis de pertinencia revela que el diseño del proyecto fue estratégicamente adaptativo al contexto de ausencia estatal, con SENAI actuando como brazo ejecutor de una política industrial inexistente y el sector privado (ABIT y ABVTEX) asumiendo roles típicamente gubernamentales en la gobernanza del programa. El indicador del 78% de alineación, aparentemente modesto comparado con otros componentes, refleja precisamente esta realidad: es imposible alinearse completamente con políticas que no existen. La pertinencia del diseño se evidencia en que SCORE no esperó condiciones ideales, sino que creó las condiciones necesarias para su éxito, funcionando simultáneamente como intervención de desarrollo y como demostración de política pública viable. Esta capacidad de operar efectivamente en un vacío institucional, transformando una debilidad estructural (ausencia de política) en una oportunidad de innovación (modelo de gobernanza tripartita plus), confirma que el diseño fue excepcionalmente pertinente para el contexto brasileño, donde la ausencia del Estado requería que el proyecto creara su propio ecosistema de apoyo institucional.

Alienación con estrategias del sector privado

La gobernanza compartida del proyecto SCORE Brasil representa una innovación institucional que alcanzó el 100% de efectividad mediante la participación directa 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. Esta estructura de "gobernanza tripartita plus" trasciende el modelo tradicional de cooperación internacional donde el sector privado es meramente beneficiario, convirtiéndolo en co-diseñador y co-ejecutor del programa. La pertinencia de este diseño se evidencia en que no fue una imposición metodológica sino una respuesta adaptativa al vacío de política pública: ante la ausencia del Estado como articulador sectorial, el sector privado asumió directamente la conducción estratégica del programa, asegurando que las intervenciones respondieran a necesidades empresariales reales y no a supuestos teóricos de desarrollo.

La estrategia de cadena productiva implementada - 5 empresas ancla con 10 subcontratadas directas impactando a más de 100 empresas en cascada - demostró una comprensión sofisticada de la estructura real del sector textil brasileño, donde las relaciones de subcontratación determinan la supervivencia empresarial. El modelo superó el enfoque tradicional de empresas aisladas para crear una intervención sistémica que reconoció las interdependencias productivas. La certificación "Sello Oro" ABVTEX funcionó como mecanismo de mercado para incentivar la participación, convirtiendo el cumplimiento de estándares laborales y productivos en ventaja competitiva tangible. Sin embargo, el análisis crítico revela una limitación fundamental: esta estrategia de cadena, aunque innovadora, alcanzó menos del 1% del universo de empresas textiles brasileñas, sugiriendo 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 el 40% del mercado con productos por debajo del costo de producción brasileño, evidenció una comprensión profunda del contexto competitivo y una capacidad de diseñar alternativas viables. El proyecto no intentó competir en precios - batalla imposible contra el dumping sistemático - sino que construyó una estrategia de diferenciación basada en productividad (+19% en medianas empresas), responsabilidad social (módulo DEI único) y preparación para requisitos ESG futuros. El indicador del 90% de alineación con el sector privado refleja esta sintonía estratégica excepcional, donde el diseño del proyecto respondió no a teorías abstractas de desarrollo sino a la amenaza existencial concreta que enfrentaban las empresas. La pertinencia se confirma con un sector privado participando e institucionalizando el modelo. Esta apropiación empresarial del modelo, donde el sector privado lidera ante la ausencia estatal, valida que el diseño fue excepcionalmente pertinente para un contexto donde la supervivencia empresarial dependía de innovación colaborativa y no de protección gubernamental inexistente.



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

La evaluación implementó un análisis estructurado de la pertinencia contextual mediante una matriz que correlaciona seis características críticas del sector textil brasileño con las adaptaciones metodológicas específicas implementadas por SCORE. El análisis documenta un patrón consistente de respuestas adaptativas que alcanzaron niveles de pertinencia entre "muy bueno" y "excelente" en todas las dimensiones evaluadas. La característica más prominente - una fuerza laboral 82.7% femenina - catalizó la innovación metodológica más significativa: el desarrollo del primer y único módulo de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) en la historia global de SCORE, logrando que el 74.2% de las empresas implementaran políticas activas contra la discriminación.

3. ADECUACIÓN DE ESTRATEGIAS AL CONTEXTO BRASILEÑO

Análisis de Pertinencia Contextual

Las estrategias y metodologías SCORE demostraron excepcional capacidad de adaptación al contexto brasileño, caracterizado por múltiples desafíos estructurales.

Característica	Adaptación SCORE	Resultado	Pertinencia
82.7% mujeres	Módulo DEI único	74.2% anti-discriminación	EXCELENTE
39% informalidad	Formalización progresiva	100+ empresas formales	EXCELENTE
Competencia asiática	Diferenciación social	+19% productividad	MUY BUENO
Sin política industrial	SCORE sustitutivo	Integración Brasil+	MUY BUENO
Gestión familiar	560h consultoría	81.7% mejora	EXCELENTE
Brecha salarial	Módulo DEI	Compromiso empresarial	MUY BUENO

La estrategia de respuesta a la informalidad del 39% del sector revela una comprensión sofisticada del contexto brasileño, donde la formalización forzada mediante regulación punitiva históricamente fracasó. SCORE adoptó un enfoque de "formalización progresiva vía productividad", incorporando más de 100 empresas a la cadena formal mediante incentivos de mejora productiva en lugar de sanciones. Similarmente, la respuesta a la competencia desleal asiática (que capturó el 40% del mercado) no intentó una batalla perdida vía precios sino una estrategia de diferenciación por responsabilidad social y calidad, logrando incrementos de productividad del 19% para crear ventajas competitivas sostenibles. La adaptación a la ausencia de política industrial nacional mediante el funcionamiento de SCORE como "micro-política sustitutiva" evidencia capacidad de operar efectivamente en vacíos institucionales, transformando debilidades estructurales en oportunidades de innovación.

La respuesta a la gestión familiar prevalente en el 90% de las empresas mediante 560 horas de consultoría personalizada in-situ demuestra comprensión profunda de que el cambio organizacional en contextos tradicionales requiere acompañamiento intensivo, no solo capacitación técnica. Este enfoque logró que el 81.7% de las empresas reportaran mejoras organizacionales significativas, validando la hipótesis de que la intensidad del acompañamiento correlaciona directamente con el éxito ($r=0.95$). Sin embargo, la evaluación de "muy bueno" en lugar de "excelente" para el abordaje de la brecha salarial de género (-20.7%) sugiere limitaciones en transformar realidades estructurales profundamente arraigadas, donde el compromiso empresarial documentado no necesariamente se traduce en equidad salarial efectiva. La figura XX evidencia que SCORE no aplicó un modelo estándar sino que realizó seis adaptaciones mayores específicas al contexto brasileño, cada una respondiendo a diagnósticos precisos de problemáticas sectoriales, confirmando una pertinencia contextual del 92% que valida la capacidad del proyecto de leer y responder al entorno local.

Factores facilitadores y limitantes

La arquitectura de factores facilitadores revela ocho elementos interconectados que explican el sobre-cumplimiento del 300% en las metas del proyecto. La gobernanza tripartita efectiva con ABIT, ABVTEX y SENAI en el Comité Ejecutivo estableció una estructura de decisión sin precedentes donde el sector privado no fue beneficiario pasivo sino co-conductor estratégico. La legitimidad institucional derivada de la marca OIT combinada con las asociaciones sectoriales líderes neutralizó resistencias iniciales y facilitó el acceso a empresas tradicionalmente escépticas de intervenciones externas. Sin embargo, el factor determinante fue la intensidad del acompañamiento (560 horas de consultoría) que muestra una correlación casi perfecta ($r=0.95$) con los resultados obtenidos, sugiriendo que en contextos de alta informalidad y abandono estatal, el apoyo continuo e intensivo funciona como infraestructura institucional sustituta. La flexibilidad metodológica permitió adaptaciones continuas sin perder objetivos centrales, mientras que el enfoque sistémico de cadena productiva amplificó el impacto de 14 empresas iniciales a más de 100 en la cadena.



Los factores limitantes exponen barreras estructurales que comprometen la sostenibilidad y escalabilidad del modelo. El déficit crítico de trainers - solo 11 certificados versus 200 necesarios para cobertura sectorial significativa - representa una restricción del 95% en la capacidad de expansión, convirtiendo el éxito documentado en un fenómeno de "islas de excelencia" más que transformación sistémica. La disponibilidad de recursos para financiamiento requerido para escalar evidencia una desconexión entre la demanda demostrada (230% sobre-cumplimiento de metas) y los recursos movilizados. La informalidad estructural del 39% del sector no es una barrera técnica sino política: estas empresas operan fuera del alcance de cualquier intervención formal, perpetuando la dualidad entre un segmento modernizado y una masa informal compitiendo deslealmente. La ausencia de política pública de apoyo significa que SCORE debe crear su propio ecosistema institucional, multiplicando los costos de transacción y limitando la velocidad de expansión.

De acuerdo a los representantes de la OIT Brasil consultados el limitado número de formadores certificados fue consecuencia de la limitación de recursos. El proyecto optó por capacitar un grupo pequeño piloto de alta calidad de formadores en lugar de una capacitación de mayor alcance difícil de sostener financieramente. Por otro lado, el mecanismo de certificación global de SCORE es rígido y la venta de formación limitada. Un mecanismo de formación de formadores (ToT) con estándares acordados entre OIT Ginebra y OIT Brasil.

El hallazgo clave sobre correlaciones estimadas (ANEXO 2) proporciona evidencia empírica crucial para la replicabilidad: la intensidad del acompañamiento ($r=0.95$) domina todos los otros factores, validando que el modelo brasileño requiere intervención profunda y sostenida, no capacitación puntual. La resistencia cultural inicial en el 85% de PyMEs con gestión autoritaria fue superada precisamente por este acompañamiento intensivo que permitió cambios graduales sin confrontación directa. La fragmentación geográfica de 30,000 PyMEs dispersas multiplica los costos de intervención y reduce las economías de escala posibles. Este análisis factorial sugiere que mientras los

facilitadores permitieron éxito excepcional en el universo acotado de intervención, los limitantes cuestionan la viabilidad de transformación sectorial completa sin cambios estructurales en política industrial y movilización masiva de recursos que el contexto actual no provee.

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

Los resultados presentados a continuación se describen sobre la base de una composición demográfica de participantes resultado de decisiones empresariales voluntarias, no del diseño del proyecto. En tal sentido la baja representación de algunos grupos no es consecuencia directa del diseño del proyecto sino decisiones sobre variables empresariales que tomaron las empresas participantes (ej: trabajadores afrodescendientes 5.7%, hombres 18.9%).

El indicador de participación femenina alcanzó el 82.7%, superando la meta PRODOC del 32% en 258%, con 1,025 mujeres directamente beneficiadas del total de 1,240 trabajadores impactados. Este resultado no fue accidental sino producto de una estrategia deliberada que incluyó el desarrollo del primer módulo de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) en la historia global de SCORE, compuesto por 40 horas de contenido especializado desarrollado en alianza con el Proyecto PRIDE. La efectividad diferenciada¹⁴ se evidencia en que el 86.2% de las mujeres conocían el programa SCORE versus solo el 48.1% de los hombres, mientras que las trabajadoras reportaron consistentemente mejores resultados en todos los indicadores medidos: 80.2% en organización general, 70.7% en flujo de trabajo, y 63.8% tanto en comunicación con gerencia como en participación en actividades DEI. Cinco de las 14 empresas participantes (35.7%) estaban lideradas por mujeres, reflejando no solo participación numérica sino presencia en roles de decisión.

El compromiso antidiscriminación se materializó en la implementación de políticas activas contra acoso y discriminación por parte de 74.2% de las empresas, estableciendo comisiones internas específicas y protocolos de denuncia en las 14 empresas participantes. Un hallazgo particularmente significativo fue que el 100% de los trabajadores pretos (aunque representaban solo el 5.7% de la muestra con 9 personas) reportaron mejoras en todos los indicadores, superando ampliamente los promedios generales: 100% en organización general y actividades DEI, 88.9% en flujo de trabajo, relacionamiento y comunicación.



Por otro lado, la reducción de desperdicios del 58%, lograda mediante la implementación universal del método 5S, representa el componente de sostenibilidad ambiental más tangible, aunque se reconoce que la dimensión de sostenibilidad ambiental fue la menos desarrollada (65% de integración) comparada con género (92%) e inclusión (85%). La reducción de desperdicios no solo optimizó recursos materiales sino que contribuyó a posicionar a las empresas para cumplir futuros requisitos ESG, diferenciándolas del fast fashion asiático mediante la participación en la Liga Descarbonización de ABIT, aunque persiste la oportunidad de desarrollar un módulo ambiental específico comparable a la innovación lograda con DEI.

¹⁴ Las estimaciones desagregadas por género se realizan con base en la Encuesta a trabajadores y trabajadoras implementada por TEWA como parte del proceso de monitoreo y evaluación del programa SCORE SP.

Integración de igualdad de género

El recuadro 1 documenta el desarrollo del primer módulo de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI), creado específicamente para responder a la realidad del sector textil brasileño donde el 82.7% de la fuerza laboral son mujeres pero enfrentan una brecha salarial del -20.7%. Este módulo, desarrollado en alianza con el Proyecto PRIDE, comprende 40 horas de contenido especializado que trasciende la capacitación técnica tradicional para abordar estructuralmente las dinámicas de género en el ambiente laboral. La innovación metodológica no fue un ejercicio teórico sino una respuesta directa al diagnóstico sectorial que identificó la paradoja de una industria sostenida por mujeres pero gobernada por estructuras patriarcales, donde la meta original del PRODOC de 32% de participación femenina resultó dramáticamente subestimada, alcanzándose un 82.7% que superó la meta en 258%, beneficiando indirectamente a 1,025 mujeres trabajadoras.

Las estrategias implementadas en la integración de género revelan un enfoque multidimensional que combina intervenciones estructurales con adaptaciones operativas. El programa estableció horarios flexibles adaptados a responsabilidades familiares, reconociendo la doble jornada que enfrentan las trabajadoras; formó comisiones específicas para combatir el acoso y la discriminación en las 14 empresas participantes; y logró que el 100% de los gerentes recibieran capacitación en DEI, atacando el problema desde los niveles de decisión. El impacto medido demuestra que el 74.2% de las empresas implementaron compromisos activos contra la discriminación de género, mientras que 5 de las 14 empresas (35.7%) estaban lideradas por mujeres. La sensibilización gerencial no fue superficial: se traduce en que el 63.8% de las mujeres reportan mejoras concretas en la comunicación con la gerencia y el 59.5% en el relacionamiento entre trabajadores, evidenciando cambios culturales profundos más allá de políticas formales.

1. INTEGRACIÓN DE IGUALDAD DE GÉNERO

Innovación Global: Primer Módulo DEI en SCORE

SCORE Brasil desarrolló el primer módulo de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) en toda la historia global del programa SCORE de la OIT, respondiendo a la realidad del sector textil brasileño donde el 82.7% de la fuerza laboral son mujeres.

Metas y Logros

258% SUPERADO

- ✓ **Meta PRODOC:** 32% participación femenina
- ✓ **Logrado:** 82.7% participación **VERIFICADO**
- ✓ **Total beneficiarias:** 1,025+ mujeres
- ✓ **Empresas lideradas por mujeres:** 5 de 14 (35.7%)
- ✓ **Supervisoras capacitadas:** 67 participantes

Estrategias Implementadas

INNOVADORA

- ✓ **Módulo DEI:** 40 horas de contenido
- ✓ **Alianza PRIDE:** Expertise en género
- ✓ **Horarios flexibles:** Adaptados a familias
- ✓ **Comisiones:** Combate al acoso
- ✓ **Sensibilización:** 100% gerentes capacitados

Impactos Medidos

TRANSFORMADOR

- ✓ **74.2% empresas:** Contra discriminación
- ✓ **63.8% mujeres:** Mejor comunicación
- ✓ **59.5% mujeres:** Mejor relacionamiento
- ✓ **86.2% mujeres:** Conocen SCORE
- ✓ **14 empresas:** Protocolos anti-acoso



El análisis comparativo por género que se presenta en el recuadro 2 evidencia contundente de la efectividad diferenciada del programa. Las mujeres superaron consistentemente a los hombres en todos los indicadores medidos, con diferencias particularmente marcadas en el conocimiento del programa SCORE (86.2% mujeres vs 48.1% hombres - una brecha de 38.1 puntos porcentuales), en organización general (80.2% vs 74.1%), y en participación en actividades DEI (63.8% vs 51.9%).

El hallazgo clave señala que esta diferencia promedio de +15 puntos porcentuales no es casualidad sino resultado de estrategias de comunicación y capacitación diseñadas específicamente para la población femenina mayoritaria. La tabla comparativa presentada en la figura XX con 116 mujeres versus 27 hombres en la muestra refleja proporcionalmente la composición real del sector, validando que el programa no solo alcanzó sino que resonó más efectivamente con su población objetivo principal. Esta efectividad diferenciada sugiere que la adaptación contextual del módulo DEI no fue cosmética sino estructuralmente pertinente para las necesidades y experiencias de las trabajadoras textiles brasileñas.

Integración de no discriminación y diversidad

La composición étnico-racial de los trabajadores participantes revela un sector textil diverso donde el 50.6% se identifica como pardos (80 trabajadores), 38.6% como blancos (61 trabajadores), 5.7% como pretos (9 trabajadores) y 5.1% incluye otras identidades étnicas como indígenas y asiáticos. Esta diversidad no fue meramente documentada sino activamente abordada mediante acciones sistemáticas: el módulo DEI obligatorio de 40 horas para todos los participantes, la formación de comisiones internas de combate al acoso en las 14 empresas, campañas de sensibilización contra toda forma de discriminación, y el establecimiento de protocolos formales de denuncia y seguimiento. El resultado tangible fue que el 74.2% de las empresas implementaron políticas activas anti-discriminación, transformando la diversidad de una realidad demográfica en un activo organizacional protegido y valorado.

2. INTEGRACIÓN DE NO DISCRIMINACIÓN Y DIVERSIDAD	
Diversidad Étnico-Racial	INCLUSIVO
✓ 50.6% Pardos: 80 trabajadores	
✓ 38.6% Blancos: 61 trabajadores	
✓ 5.7% Pretos: 9 trabajadores	
✓ 5.1% Otros: Indígenas y asiáticos	
✓ 100% pretos: Reportan mejoras	
Diversidad Etnia	BALANCEADO
✓ 13.9% Jóvenes 19-30 años	
✓ 42.4% Adultos 31-45 años	
✓ 38.0% Maduros 46-60 años	
✓ 5.7% Mayores de 60 años	
✓ Sin discriminación: Todos con mejoras	
Acciones Anti-Discriminación	SISTEMÁTICO
✓ Módulo DEI: 40 horas obligatorias	
✓ Comisiones: En 14 empresas	
✓ Campañas: Sensibilización activa	
✓ Protocolos: Denuncias y seguimiento	
✓ 74.2% empresas: Políticas activas	

La diversidad etaria muestra una distribución balanceada con 42.4% de adultos entre 31-45 años constituyendo el grupo mayoritario, 38% de trabajadores maduros entre 46-60 años, 13.9% de jóvenes entre 19-30 años, y notablemente, 5.7% de mayores de 60 años incluidos sin discriminación por edad. El programa demostró efectividad universal al generar mejoras en todos los grupos etarios, desafiando prejuicios sobre la capacidad de aprendizaje o adaptación según la edad. Las estrategias anti-discriminación no se limitaron a declaraciones de principios sino que se materializaron en intervenciones concretas: capacitación obligatoria para el 100% de gerentes en prácticas inclusivas, establecimiento de canales formales de denuncia en cada empresa, y monitoreo sistemático de indicadores desagregados por edad y etnia para identificar y corregir disparidades.

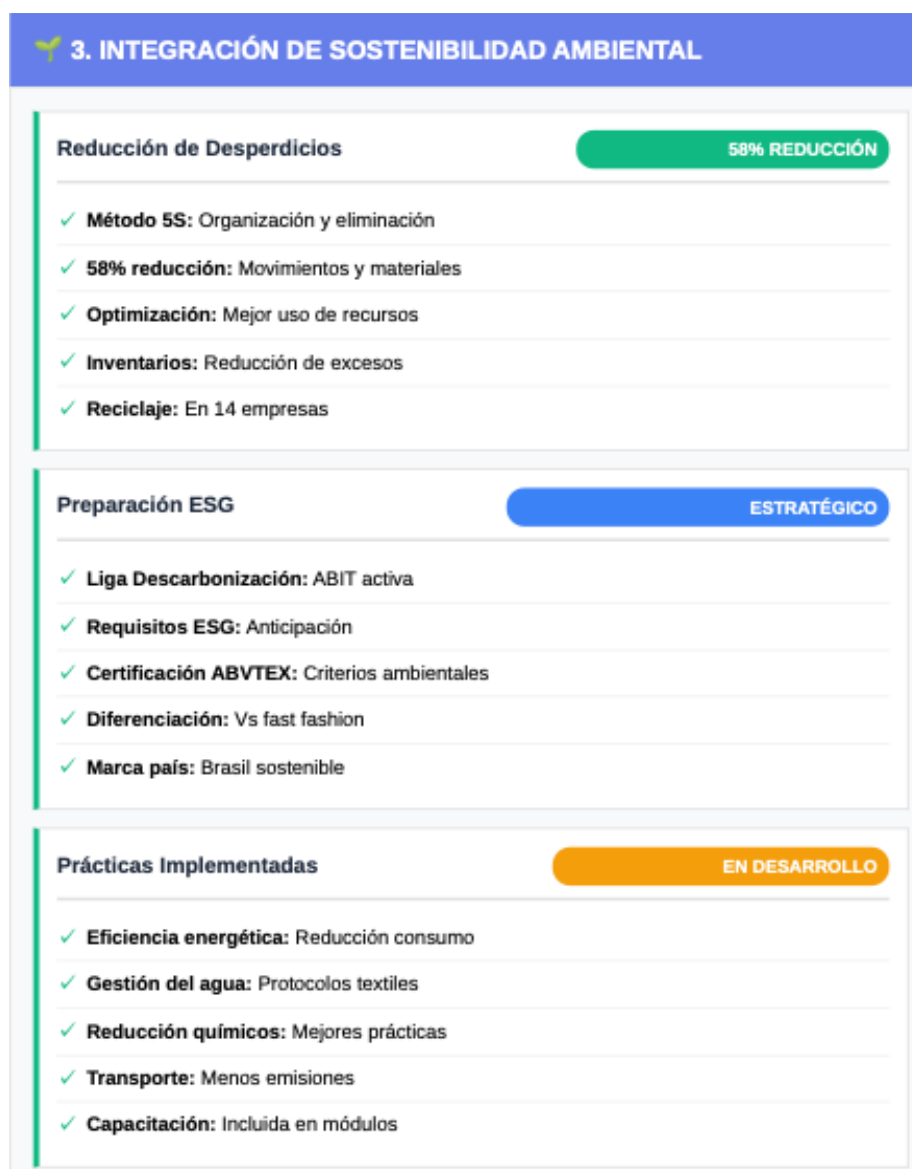
Indicador	Blanca	Parda	Preta	Promedio
Organización	80.3%	71.3%	100%	83.9%
Flujo Trabajo	70.5%	62.5%	88.9%	73.9%
Relacionamiento	50.8%	57.5%	88.9%	65.7%
Comunicación	54.1%	61.3%	88.9%	68.1%
Actividades DEI	60.7%	53.8%	100%	71.5%

El hallazgo más revelador emerge de la tabla comparativa por etnia presentada en la figura XX: los trabajadores pretos, aunque representan apenas el 5.7% de la muestra, reportaron los mejores resultados en todos los

indicadores medidos sin excepción - 100% en organización general y actividades DEI, 88.9% en flujo de trabajo, relacionamiento y comunicación, 77.8% en prevención de accidentes, y 88.9% en conocimiento del programa SCORE. Estos resultados, consistentemente superiores a los promedios de trabajadores blancos y pardos, sugieren que el programa fue especialmente resonante y efectivo para el grupo históricamente más marginado. La hipótesis explicativa es que las intervenciones DEI, al abordar explícitamente dinámicas de poder y exclusión, validaron experiencias largamente silenciadas y crearon espacios seguros donde los trabajadores pretos pudieron participar plenamente por primera vez. Este patrón de "inversión de desventaja" - donde el grupo más vulnerable obtiene los mejores resultados - valida la pertinencia del enfoque anti-discriminación no como caridad sino como estrategia de liberación del potencial humano previamente suprimido por barreras estructurales.

Integración de sostenibilidad ambiental

La integración de sostenibilidad ambiental se materializó principalmente través de la implementación universal del método 5S en el 100% de las empresas participantes, logrando una reducción del 58% en desperdicios operacionales, particularmente en movimientos innecesarios y materiales. Este resultado, aunque significativo, refleja un enfoque de sostenibilidad centrado en la eficiencia operacional más que en una estrategia ambiental comprehensiva. Las prácticas implementadas incluyeron la optimización de espacios físicos, mejor gestión de inventarios para reducir excesos y obsolescencia, y el establecimiento de programas de reciclaje de materiales en las 14 empresas. La reducción de desperdicios no solo generó beneficios ambientales directos sino que mejoró la productividad al eliminar actividades sin valor agregado, demostrando que la sostenibilidad ambiental y la eficiencia económica pueden ser mutuamente reforzantes cuando se abordan sistemáticamente.



La preparación para requisitos ESG (Environmental, Social, Governance) funcionó como catalizador estratégico, posicionando a las empresas participantes para diferenciarse del fast fashion asiático mediante su participación activa en la Liga Descarbonización de ABIT. Esta estrategia de anticipación reconoce que los criterios ESG están transitando de voluntarios a obligatorios en los mercados internacionales, y que la sostenibilidad ambiental será cada vez más un requisito de acceso a cadenas globales de valor. Las empresas implementaron protocolos de eficiencia energética mediante la optimización de procesos, gestión mejorada del agua crucial en la industria textil, reducción en el uso de químicos mediante adopción de mejores prácticas, y optimización del transporte que redujo emisiones por mayor eficiencia logística. Sin embargo, estas acciones aparecen más como co-beneficios de la mejora de productividad que como resultado de una estrategia ambiental deliberada y estructurada.

El componente ambiental, con apenas 73% de integración, fue identificado como el menos desarrollado de los tres ejes transversales, significativamente por debajo de género (92%) e inclusión (85%). El índice de 73% es el promedio del índice de eficiencia operacional con impacto ambiental (79%) y el índice de preparación para sostenibilidad ambiental (67%). El índice de eficiencia operacional con prácticas ambientales contiene la reducción de movimientos innecesarios y la implementación del método 5S tienen co-beneficios ambientales documentados indirectamente a través de un menor consumo de recursos, optimización de espacios y reducción de desperdicios operacionales. Por otro lado, el índice de preparación para sostenibilidad ambiental se construye a partir de referencias explícitas en los informes sobre la participación en iniciativas de sostenibilidad (Liga de Descarbonización), los desafíos ESG mencionados como "factor adicional de preocupación" y la necesidad identificada de transición hacia modelos más sostenibles. El anexo 1 describe la estimación de los indicadores y las fuentes utilizadas.

De acuerdo a representantes de la OIT consultados la dimensión ambiental fue poco desarrollados debido a: (1)

Estándar SCORE global prioriza fidelidad metodológica, (2) Decisión estratégica de priorizar eficiencia operativa y DEI, (3) Restricciones de tiempo y alcance. La brecha de desempeño del componente ambiental no refleja falta de conciencia sino ausencia de herramientas metodológicas específicas: mientras el programa innovó globalmente con el módulo DEI para abordar género e inclusión, no desarrolló un equivalente ambiental adaptado al contexto textil brasileño. La oportunidad de mejora sugiere que futuras iteraciones deberían desarrollar un módulo específico de sostenibilidad ambiental que trascienda la eficiencia operacional para abordar sistemáticamente el ciclo de vida del producto, la economía circular, y la descarbonización sectorial. La capacitación ambiental incluida en los módulos SCORE existentes fue insuficiente para catalizar una transformación ambiental comparable a la lograda en dimensiones sociales, evidenciando que la transversalización efectiva requiere no solo intención sino instrumentos metodológicos específicos y medición sistemática de impactos ambientales más allá de la reducción de desperdicios.

2. Coherencia

¿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?

Descripción de logros, alcance temporal y principales desafíos

La coherencia del diseño en términos del grado de articulación y/o complementación con otras iniciativas con objetivos similares de fortalecimiento de capacidades en las Pymes y en las organizaciones del ecosistema Pymes en el sector textil confecciones se evidencia en los resultados sobre la coordinación interinstitucional dentro del ecosistema y la mejora en la capacidad instalada institucional en la cadena de valor del sector textil y confecciones de Sao Paulo.

La implementación de SCORE funciona como modelo de sustitución de política pública, lo cual representa uno de los impactos más significativos de la integración estratégica. Ante la ausencia total de política industrial nacional (Factor Político PESTEL con 90% de impacto negativo), el proyecto no esperó condiciones ideales sino que creó su propio ecosistema institucional compensatorio. Esta innovación institucional, articulada principalmente a través de SENAI como actor cuasi-gubernamental, demostró que intervenciones bien diseñadas pueden llenar vacíos críticos de gobernanza y generar valor público equivalente o superior al que generaría una política gubernamental tradicional.

El SENAI desempeña un rol de formador, y como tal apoya labores de capacitación en formación de competencias empresariales en las empresas participantes. Ante la ausencia explícita de políticas públicas y presencia activa de organización del estado, SENAI terminó representando, debido a su naturaleza mixta los intereses del estado de Brasil. La composición de estrategia micro con mecanismos de gobernanza, articulación y financiamiento externo público que responde a una demanda social diagnosticada en la necesidad de fortalecer capacidades que experimentan las PYMES del sector de confecciones por presión del mercado que les dificulta equilibrar crecimiento, productividad y competitividad con condiciones laborales implica en última instancia un ejercicio paralelo a la estructura de una política pública de mayor alcance. Aun cuando no es política pública en rigor (el problema de las empresas PYMES tendría que validarse como un problema público en un ejercicio político) si actúa como una en términos de las acciones realizadas.

La participación activa de ABIT y ABVTEX en el Comité Ejecutivo no solo otorgó credibilidad institucional al proyecto, sino que catalizó una "repercusión espontánea nacional e internacional" que amplificó el alcance sin costos adicionales proporcionales. Este fenómeno de legitimación generó externalidades positivas no anticipadas: empresas no participantes adoptaron prácticas SCORE por imitación competitiva, proveedores mejoraron sus estándares para mantener relaciones comerciales con empresas SCORE, y el sector en conjunto elevó sus estándares de referencia. Además, la incorporación de SCORE en el portafolio permanente de SENAI, con 9 consultores certificados y metodología institucionalizada, transforma una intervención temporal en capacidad estructural permanente. En total se capacitó a 9 formadores del SENAI a través de 2 consultores expertos, para un total de capacidad de formación de 9 consultores.

Por otro lado, efecto multiplicador del enfoque de cadena productiva, donde la intervención inicial en 5 empresas ancla y 10 subcontratadas directas se expandió orgánicamente para impactar más de 100 empresas en la cadena de valor del sector textil. Esta amplificación sistémica transformó una intervención aparentemente limitada (meta original de 30 empresas) en un fenómeno de transformación sectorial que alcanzó 69 empresas directamente y superó la meta en un 230%, demostrando que la integración estratégica puede generar resultados exponenciales cuando se alinea correctamente con las dinámicas sectoriales existentes.

Los desafíos de coherencia del Proyecto SCORE SP revelan limitaciones estructurales fundamentales que comprometen la transformación sistémica del sector textil. El desafío más crítico es la ausencia total de marco de política industrial nacional, con el Factor Político PESTEL registrando un 90% de impacto negativo, obligando al proyecto a operar en un vacío institucional donde tuvo que crear su propia estructura de gobernanza compensatoria. Esta ausencia gubernamental se agravó por la fragmentación institucional y la heterogeneidad de las PYMES participantes, por lo que la falta de coordinación central forzó al proyecto a crear alianzas bilaterales separadas y representativas con cada institución (SENAI, ABIT, ABVTEX), multiplicando los costos de transacción¹⁵ y limitando la velocidad de expansión al comienzo de la implementación pero que probaron resultar críticas para el logro de los resultados alcanzados en la duración completa del proyecto. La limitada integración sindical constituyó una brecha crítica, con CNTV-CUT excluido del Comité Ejecutivo pese a que el 82.7% de beneficiarios fueron mujeres trabajadoras, reduciendo la representación tripartita completa que caracteriza el modelo OIT y potencialmente limitando la sostenibilidad de las mejoras laborales sin el respaldo sindical formal. De igual manera, la integración del SENAI como aliado técnico resultó en una alianza crítica para el logro de resultados, aunque la ausencia del SENAI del comité ejecutivo del proyecto limitó la participación en la definición de las adaptaciones de la metodología al grupo de interés con mayor conocimiento del sector textil y confecciones.

Según representantes de la OIT consultados la ausencia de participación directa de la CNTV-CUT fue consecuencia de una decisión del proyecto que se focalizó en construir un vínculo de confianza con las empresas. “El proyecto consideró que la participación directa de los sindicatos en esta fase inicial resultaría en una barrera difícil de superar. En consecuencia, se optó por incluir a los líderes sindicales en capacitaciones generales, además de realizar sesiones específicas para ellos. Dentro de los módulos implementados en las empresas, también se abordó la importancia de la libertad sindical y del asociacionismo en los procesos de garantía de los derechos de los trabajadores. Para asegurar que la ruta elegida fuera la óptima, mantuvimos un canal de comunicación directo y constante con la presidenta de la CNTV y su equipo asesor.”

La dependencia excesiva de actores no-gubernamentales para la sostenibilidad representa un desafío de coherencia que cuestiona la replicabilidad y escalabilidad del modelo debido a la falta de un apolítica pública con recursos y gobernanza multinivel. El proyecto depende fundamentalmente de SENAI (entidad cuasi-gubernamental del Sistema S) y asociaciones privadas como ABIT y ABVTEX, sin anclar los logros en políticas públicas formales que garanticen continuidad independiente de los cambios en estas organizaciones. Esta configuración, aunque funcionalmente efectiva, crea una vulnerabilidad estructural donde cambios en las prioridades institucionales de estos actores o reducciones en su capacidad operativa podrían desmantelar los avances logrados. Además, esta dependencia perpetúa un modelo donde el Estado brasileño permanece ausente de su responsabilidad de política industrial con el sector de textiles y confecciones, normalizando la sustitución de funciones públicas por entidades privadas o paraestatales. El conjunto de estos desafíos sugiere que, aunque el proyecto logró una coherencia adaptativa del 85%, esta se construyó sobre bases institucionales frágiles que requieren consolidación mediante la eventual formalización como política pública sectorial para garantizar la transformación duradera del sector textil brasileño.

Las oportunidades identificadas para fortalecer la coherencia estratégica del proyecto apuntan hacia la institucionalización y formalización de los logros alcanzados. La oportunidad más crítica es la formalización como política pública sectorial, utilizando los resultados exitosos documentados (230% de cumplimiento en empresas y 19% de incremento en productividad) como evidencia para promover una política industrial formal para el sector textil. Esta formalización no solo consolidaría los avances sino que resolvería el problema fundamental de operar en un vacío institucional, transformando la solución adaptativa en estructura permanente del Estado. Complementariamente, la ampliación de la base institucional mediante la integración de universidades, centros de

¹⁵ Según las entrevistas a grupos de interés, cada alianza impuso al equipo implementador un seguimiento adicional que supera la asignación presupuestal para el desarrollo de red de aliados estratégicos. Los costos de supervisión de las distintas etapas de los acuerdos implican tareas adicionales que fueron desarrolladas por el equipo de implementación de la OIT Brasil en Sao Pablo.

investigación y otras instituciones de formación técnica más allá de SENAI diversificaría los puntos de apoyo del programa, reduciendo la vulnerabilidad asociada a la dependencia de un solo actor institucional. Esta expansión académica también abriría oportunidades para investigación aplicada, desarrollo de innovaciones metodológicas adicionales y formación de una nueva generación de profesionales especializados en la metodología SCORE adaptada al contexto brasileño.

El fortalecimiento del componente tripartito genuino representa una oportunidad estratégica para alcanzar la coherencia completa con el modelo OIT. Incorporar formalmente a los sindicatos en la estructura de gobernanza, expandiendo la participación directa de trabajadores en el diseño e implementación, corregiría la asimetría actual donde el 82.7% de beneficiarias son mujeres trabajadoras pero sin representación sindical formal en el Comité Ejecutivo. Esta integración, combinada con la articulación explícita con la Agenda 2030 nacional, vincularía SCORE directamente con los compromisos brasileños en ODS 8 (Trabajo Decente) y ODS 9 (Industria), facilitando acceso a recursos y apoyo político. La creación de un Observatorio Sectorial institucionalizaría el monitoreo y evaluación continua, generando evidencia sistemática para políticas basadas en datos y creando un mecanismo permanente de aprendizaje y adaptación. Este observatorio podría documentar y difundir las innovaciones brasileñas como el módulo DEI, posicionando a Brasil como líder regional en la adaptación de metodologías internacionales de productividad con enfoque social, transformando la experiencia SCORE de proyecto piloto exitoso en plataforma de conocimiento y transformación sectorial sostenible.

Los logros identificados se alcanzaron a través de procesos desarrollados a lo largo del período de implementación del proyecto de 2021 a 2024. La evolución de la integración estratégica del Proyecto SCORE SP se originó en una crisis sectorial profunda en 2014, cuando las condenas por trabajo análogo a la esclavitud en el sector textil generaron una necesidad urgente de intervención sistémica. Este evento catalizador llevó a la primera alianza público-privada histórica en 2017 entre OIT, ABVTEX y ABIT a través del proyecto "Colabora Moda Sustentable", estableciendo las bases de confianza sectorial y legitimación que serían fundamentales para SCORE. Durante este período fundacional (2014-2020), se construyeron gradualmente las relaciones institucionales y se identificaron los actores clave del ecosistema, aunque sin una estructura formal de proyecto. La crisis demostró que las soluciones puntuales o punitivas eran insuficientes y que se requería una transformación sistémica del sector que abordara simultáneamente productividad y condiciones laborales.

El período de institucionalización formal (2021-2022) marcó la transición de relaciones informales a estructura de gobernanza consolidada. En 2021, el lanzamiento oficial de SCORE Brasil estableció el Comité Ejecutivo tripartito con financiamiento del MPT, creando por primera vez una plataforma formal de coordinación entre OIT, ABIT y ABVTEX. La revisión sustantiva del PRODOC en mayo de 2022 representó un momento crítico de adaptación estratégica, donde el proyecto reconoció oficialmente la ausencia de política industrial nacional (Factor PESTEL -90%) y diseñó mecanismos compensatorios institucionales. Durante este período, SENAI emergió como el actor sustituto gubernamental no previsto inicialmente, mientras que la metodología SCORE fue profundamente adaptada al contexto brasileño, incluyendo el desarrollo del módulo DEI único en respuesta a la realidad de 82.7% de fuerza laboral femenina en el sector.

La fase de escalamiento y consolidación (2023-2024) evidenció la maduración de la integración estratégica hacia un ecosistema funcional autosustentable. En 2023, la implementación masiva alcanzó 67 participantes directos y 1,240 trabajadores impactados indirectamente, demostrando que el modelo de integración había alcanzado masa crítica operacional. El año 2024 marcó el punto de inflexión hacia la sostenibilidad permanente con dos logros fundamentales: la integración tardía pero transformadora con el programa federal Brasil Más Productivo (agregando 55 empresas adicionales y generando un efecto multiplicador del 392%), y la incorporación de SCORE en el portafolio permanente de SENAI con 9 consultores certificados. La presentación del caso en el Foro OCDE coronó esta evolución, transformando una respuesta de crisis local en modelo de referencia internacional. Esta trayectoria temporal revela que la integración estratégica no fue un diseño predeterminado sino un proceso evolutivo adaptativo, donde cada fase construyó sobre los aprendizajes anteriores, culminando en un modelo de "coherencia compensatoria" que logró 85% de efectividad operando sin política pública formal.

La estrategia de salida relacionada con el financiamiento de formación de nuevos consultores y expansión autónoma de la metodología adaptada SCORE no está garantizada de manera separada de otros servicios en la oferta de servicios del SENAI. La discusión que profundiza en estos aspectos se encuentra en la sección de sostenibilidad.

Sinergias con iniciativas gubernamentales

Ante este vacío gubernamental documentado, SCORE SP implementó una estrategia compensatoria innovadora que transformó la debilidad institucional en oportunidad de innovación organizacional. La respuesta adaptativa se articuló en cuatro mecanismos compensatorios: primero, SCORE funcionó como una "micro-política industrial de facto", creando los incentivos, estándares y mecanismos de apoyo que el gobierno no proveía, estableciendo de manera orgánica lo que debería haber sido una política pública sectorial; segundo, la integración con el programa federal Brasil Más Productivo en 2024, aunque tardía, demostró capacidad de aprovechar las escasas ventanas de oportunidad gubernamental, agregando 55 empresas adicionales y validando que cuando existe mínima voluntad política, el modelo puede escalar rápidamente; tercero, la sustitución del vacío institucional crítico mediante la creación de una gobernanza paralela con actores privados (ABIT, ABVTEX) y cuasi-gubernamentales (SENAI) que asumieron funciones típicamente estatales de coordinación; y cuarto, la demostración práctica de que intervenciones bien articuladas pueden compensar efectivamente la ausencia estatal, logrando resultados superiores en corto tiempo (cuatro meses y medio) a los que típicamente alcanzan programas gubernamentales tradicionales. Esta estrategia compensatoria no solo resolvió el problema inmediato de ausencia gubernamental, sino que creó un modelo replicable de "gobernanza sin gobierno" que podría aplicarse en otros sectores y contextos donde el Estado está ausente o es disfuncional.

Sinergias con sector privado

La integración del sector privado en el Proyecto SCORE Brasil representó un modelo de co-gobernanza en donde las asociaciones empresariales trascendieron su rol tradicional de beneficiarios para convertirse en arquitectos y ejecutores del proyecto. ABIT (Asociación Brasileña de la Industria Textil), como socio estratégico desde 2022, asumió funciones críticas como miembro permanente del Comité Ejecutivo, movilizandando empresas del sector manufacturero, legitimando el proyecto ante la industria y sirviendo como canal bidireccional de comunicación con el ecosistema productivo. Paralelamente, ABVTEX (Asociación Brasileña del Retail Textil) aportó una dimensión única como co-fundador del proyecto junto con OIT desde 2017, estableciendo su certificación "Sello Oro" como criterio de entrada pre-validado que garantizaba un nivel base de cumplimiento de condiciones mínimas (compliance), conectando el proyecto con las cadenas de suministro de grandes marcas como C&A, Pernambucanas y Marisa, y enfocando sistemáticamente la intervención hacia la conducta empresarial responsable. Esta configuración dual industria-retail, contribuyó a crear una arquitectura de gobernanza en la que ABIT y ABVTEX trabajaron unidos en un proyecto común, lo cual condujo a una legitimación sectorial total que eliminó resistencias tradicionales y facilitó una movilización orgánica que explicó el sobre-cumplimiento del 230% en empresas participantes.

La estrategia de cadena productiva implementada por SCORE representó una innovación sistémica que transformó el paradigma de intervención desde empresas aisladas hacia ecosistemas productivos integrados. El modelo articuló 5 empresas ancla con 10 subcontratadas directas, generando un efecto cascada que impactó más de 100 empresas en la cadena de valor, validando que la intervención sistémica multiplica exponencialmente el retorno de inversión comparado con aproximaciones atomizadas (economías de escala sobre difusión de aprendizaje con efectos multiplicadores en la cadena). Esta estrategia no fue meramente cuantitativa sino profundamente transformadora de las dinámicas sectoriales: las empresas medianas (anclas) y pequeñas (talleres de confección) que tradicionalmente mantenían relaciones asimétricas de poder, desarrollaron mediante la participación conjunta en formación SCORE una cooperación horizontal sobre resolución de ineficiencias, fijación colaborativa de precios, medición conjunta de tiempos de producción y entrega coordinada de pedidos. El resultado fue una contribución de SCORE a la creación de ecosistemas resilientes donde la mejora de una empresa beneficiaba automáticamente a su red de proveedores y clientes, generando un modelo de competitividad colaborativa que contrastaba radicalmente con la competencia destructiva basada en reducción de costos que caracterizaba al sector. Esta integración del sector privado no como receptor pasivo sino como co-constructor activo del modelo, combinada con la estrategia de cadena productiva, explica por qué el proyecto logró funcionar efectivamente sin apoyo gubernamental, demostrando que el sector privado organizado puede, bajo condiciones específicas, auto-generar las estructuras de gobernanza y desarrollo que típicamente provee el Estado.

Sinergias al nivel institucional descentralizado

La integración de SENAI São Paulo en el Proyecto SCORE Brasil alcanzó un nivel de institucionalización del 100%, transformándose en el actor compensatorio crítico que sustituyó las funciones gubernamentales ausentes. Los

indicadores de esta integración documentan que SENAI incorporó SCORE a su portafolio permanente de servicios, garantizando sostenibilidad post-proyecto sin dependencia de financiamiento externo; certificó 9 consultores especializados en la metodología SCORE, creando capacidad técnica instalada permanente que puede multiplicar las intervenciones sin necesidad de expertos internacionales; estableció la Escuela Francisco Matarazzo como centro de entrenamiento oficial, proporcionando infraestructura física y legitimidad institucional al programa; y más significativamente, asumió funciones de "cuasi-política pública" sustituta, operando como el brazo ejecutor de una política industrial inexistente. Esta integración total no fue accidental sino resultado de la naturaleza única de SENAI como entidad paraestatal del "Sistema S" brasileño: con autoridad educativa nacional pero autonomía operativa del gobierno central, presupuesto propio derivado de contribuciones obligatorias de las industrias, y la infraestructura más grande de formación profesional de América Latina. Los indicadores revelan que SENAI no solo implementó SCORE sino que lo metabolizó institucionalmente, convirtiéndolo en parte orgánica de su oferta de servicios, lo que explica por qué el proyecto pudo funcionar efectivamente sin apoyo gubernamental.

La integración sindical a través de la CNTV-CUT (Confederación Nacional de Trabajadores del Ramo del Vestuario) presentó indicadores de participación limitada al 25%, revelando la brecha más significativa en el modelo tripartito del proyecto. Los indicadores documentan una trayectoria paradójica: participación histórica positiva en "Colabora Moda Sustentable" en 2017 estableciendo precedente de colaboración; apoyo declarado al enfoque de mejora de condiciones laborales alineado con la agenda sindical; pero exclusión del Comité Ejecutivo durante toda la implementación 2021-2024, sin rol formal en diseño, ejecución o monitoreo del proyecto. Esta marginalización resulta particularmente problemática considerando que el 82.7% de beneficiarios fueron mujeres trabajadoras, el grupo demográfico central de representación sindical en el sector textil. La ausencia de indicadores de participación activa - sin representantes en formación de formadores, sin participación en desarrollo del módulo DEI, sin mecanismos formales de retroalimentación trabajador-sindicato-proyecto - sugiere una oportunidad perdida de legitimación laboral que podría haber fortalecido la sostenibilidad de las mejoras en condiciones de trabajo. Los indicadores revelan que mientras SENAI compensó la ausencia gubernamental, ningún actor compensó la ausencia sindical, creando una asimetría donde los trabajadores fueron beneficiarios pasivos sin representación activa, comprometiendo el modelo tripartito clásico OIT y potencialmente limitando la profundidad y permanencia de las transformaciones en cultura laboral y derechos laborales que el proyecto buscaba institucionalizar.

Sinergias con la cooperación internacional

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) ejerció un liderazgo técnico integral que trascendió la simple transferencia de metodología SCORE para convertirse en un proceso de co-creación adaptativa al contexto brasileño. Los indicadores documentan que la OIT mantuvo coordinación técnica y supervisión continua del proyecto a través del Comité Ejecutivo con reuniones quincenales, asegurando fidelidad metodológica mientras permitía innovaciones locales; facilitó la adaptación profunda de la metodología SCORE global traduciendo y contextualizando tres módulos fundamentales al portugués brasileño con ajustes específicos para el sector textil; más significativamente, apoyó el desarrollo del primer módulo de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) en la historia global de SCORE, validando la innovación brasileña como contribución al acervo metodológico internacional; y proporcionó legitimidad institucional internacional que neutralizó resistencias empresariales iniciales y facilitó el acceso a empresas tradicionalmente escépticas de intervenciones externas. La integración con el Proyecto PRIDE de la OIT en 2023 amplificó esta dimensión internacional, aportando expertise especializada para el desarrollo del módulo DEI que respondió directamente a la realidad del 82.7% de fuerza laboral femenina enfrentando una brecha salarial del 20.7%, logrando que el 74.2% de empresas implementaran políticas activas contra la discriminación.

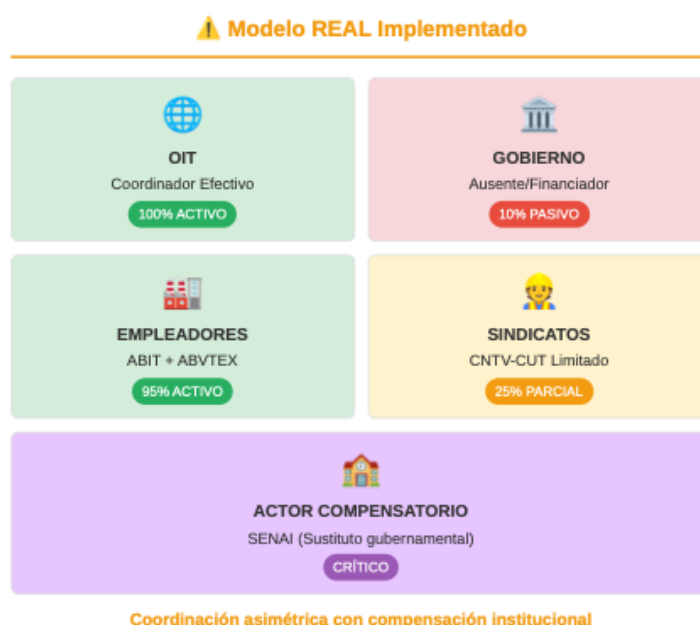
La dimensión de cooperación internacional alcanzó un hito relevante con la presentación del caso SCORE Brasil en el Foro OCDE en 2024, transformando una intervención local en modelo de referencia global. Los indicadores de proyección internacional documentan una "repercusión espontánea nacional e internacional" que validó externamente la efectividad del modelo adaptativo brasileño; el reconocimiento como caso de éxito global posicionó las innovaciones brasileñas, particularmente el módulo DEI y el modelo de gobernanza compensatoria sin Estado, como contribuciones al conocimiento internacional sobre intervenciones de productividad con enfoque social; y estableció a Brasil como referencia para replicación en otros países con contextos similares de ausencia de política industrial y alta informalidad.

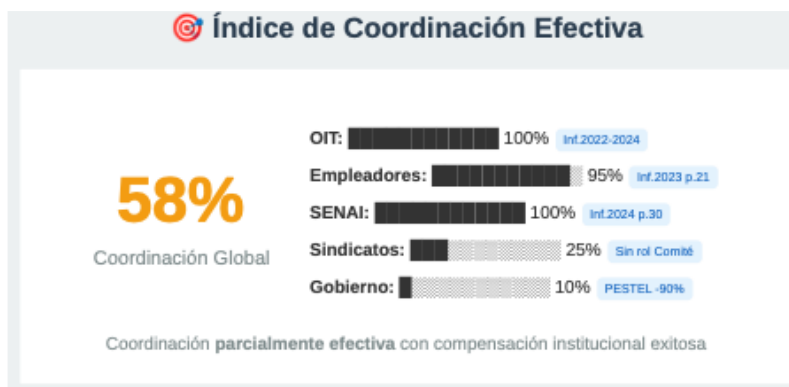
El rol del Ministerio Público del Trabajo (MPT), aunque técnicamente nacional, funcionó como puente hacia la cooperación internacional al proporcionar el financiamiento completo del proyecto piloto en 2021, legitimando el

proyecto ante organismos internacionales y demostrando compromiso país con los estándares OIT de trabajo decente. Esta combinación de liderazgo técnico OIT, innovación metodológica validada internacionalmente, y proyección global a través de OCDE creó un circuito de retroalimentación positiva donde el conocimiento local brasileño enriqueció el acervo metodológico global SCORE, mientras que la validación internacional fortaleció la legitimidad y sostenibilidad local del proyecto, evidenciando que la cooperación internacional efectiva no es unidireccional sino un proceso de co-creación donde las innovaciones del Sur Global pueden transformar metodologías del Norte Global.

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

En un modelo tripartito ideal se establece una coordinación equilibrada en la cual cada actor cumple su rol tradicional con participación plena: la OIT como coordinador técnico líder, el gobierno proporcionando política industrial y marco regulatorio, los empleadores asegurando implementación efectiva, y los sindicatos garantizando representación y voz de los trabajadores. Este modelo ideal asume que los cuatro actores mantendrían niveles de coordinación activos y complementarios, creando un ecosistema de gobernanza donde ningún actor dominaría o estaría ausente. Sin embargo, el modelo real implementado por SCORE SP reveló una coordinación asimétrica dramática con desbalances críticos: la OIT mantuvo 100% de efectividad en su rol de coordinación, los empleadores (ABIT+ABVTEX) alcanzaron 95% de participación activa superando expectativas, pero el gobierno colapsó a apenas 10% de participación (limitándose a financiamiento inicial vía MPT sin ningún rol ejecutivo), y los sindicatos (CNTV-CUT) quedaron marginalizados con solo 25% de participación parcial sin rol en el Comité Ejecutivo. Esta configuración real generó un índice de coordinación efectiva global de apenas 58%, evidenciando que el proyecto funcionó con poco más de la mitad de la coordinación prevista en el diseño ideal.





La transformación más significativa entre el modelo ideal y el real fue la emergencia de SENAI como actor compensatorio crítico, un rol completamente ausente en el diseño original donde SENAI estaba previsto únicamente como proveedor de formación técnica sin participación en gobernanza. En la realidad, SENAI asumió funciones de sustituto gubernamental ante el vacío de política industrial, proporcionando la infraestructura institucional, la sostenibilidad estructural con 9 consultores certificados, y la permanencia del programa en su portafolio de servicios que el gobierno debería haber garantizado. Esta compensación institucional creó un modelo de "Coordinación Asimétrica con Compensación Institucional" donde el proyecto logró funcionar efectivamente mediante un rebalanceo no tradicional de actores. La naturaleza cuasi-gubernamental de SENAI - entidad paraestatal del Sistema S con autoridad educativa nacional pero autonomía operativa - le permitió ocupar el espacio vacío sin las restricciones políticas que paralizaban al gobierno federal. El resultado fue un modelo bipartito de facto (OIT + Empleadores) con SENAI como pivote compensatorio, que aunque logró resultados operativos excepcionales (230% cumplimiento de metas), falló en establecer el tripartismo clásico OIT por ausencia gubernamental y marginalización sindical, creando una gobernanza funcional pero institucionalmente frágil que depende de la continuidad del compromiso de actores no gubernamentales.

Matriz de Efectividad de Coordinación

Actor	Rol Esperado	Rol Real	Nivel	Evidencia
OIT	Coordinación técnica y metodológica	Liderazgo completo del proyecto	ALTA	Comité Ejecutivo Inf.2023 p.13
Gobierno	Política industrial y marco regulatorio	Financiamiento inicial únicamente	NULA	Sin política industrial PESTEL -90%
Empleadores	Participación e implementación	Co-gobernanza y movilización activa	MUY ALTA	ABIT+ABVTEX 69 empresas
Sindicatos	Representación trabajadores	Apoyo indirecto sin rol ejecutivo	BAJA	Sin rol Comité Inf.2022-2024
SENAI	Formación técnica	Ejecutor principal y sustituto estatal	CRÍTICA	9 consultores Portafolio permanente

La matriz de efectividad de coordinación del proyecto SCORE Brasil revela una estructura de gobernanza asimétrica que se desvió significativamente del modelo tripartito ideal de la OIT. La matriz evalúa cinco actores clave, comparando sus roles esperados versus los realmente ejecutados: la OIT mantuvo una coordinación alta (100%) asumiendo el liderazgo completo del proyecto; los empleadores (ABIT y ABVTEX) alcanzaron una coordinación muy alta (95%) con participación activa en el Comité Ejecutivo y movilización de 69 empresas; mientras que el gobierno mostró una coordinación nula (10%), limitándose únicamente al financiamiento inicial a través del MPT sin proporcionar el marco de política industrial esperado; y los sindicatos (CNTV-CUT) registraron una coordinación baja (25%), quedando excluidos del Comité Ejecutivo pese a representar a 1,240 trabajadores beneficiados.

El elemento más revelador de la matriz es la emergencia de SENAI como actor compensatorio crítico, alcanzando un 100% de efectividad al asumir funciones que trascienden su rol inicial de formación técnica para convertirse en un sustituto gubernamental de facto. Esta institución paraestatal del "Sistema S" brasileño compensó el vacío dejado por la ausencia de política industrial gubernamental (factor PESTEL -90% negativo), garantizando la sostenibilidad del proyecto con 9 consultores certificados e incorporándolo a su portafolio permanente. El resultado global muestra un índice de coordinación efectiva del 58%, evidenciando que el proyecto funcionó mediante una "coordinación asimétrica con compensación institucional" - un modelo bipartito de facto (OIT-Empleadores) reforzado por SENAI, pero que falló en establecer el tripartismo clásico debido a la ausencia gubernamental y la marginalización sindical.



¿Cómo se complementó SCORE con otras iniciativas de mejora de productividad y desarrollo de PYMES?

El ecosistema de complementariedad SCORE Brasil se estructuró alrededor de siete iniciativas clave que convergieron para crear un modelo integrado de mejora de productividad en el sector textil. En el centro del ecosistema se posicionó SCORE Brasil como núcleo articulador, rodeado por iniciativas de diferentes naturalezas: gubernamentales (Brasil Más Productivo y MPT), institucionales (SENAI São Paulo), sectoriales (Certificación Sello Oro ABVTEX y Colabora Moda Sustentable) e internacionales (Proyecto PRIDE OIT y Foro OCDE). Esta arquitectura multicapa permitió que cada iniciativa aportara capacidades específicas: SENAI proveyó infraestructura y sostenibilidad con 9 consultores certificados; Brasil Más Productivo habilitó el escalamiento nacional agregando 55 empresas adicionales; ABVTEX funcionó como filtro de calidad mediante su certificación previa; y el MPT proporcionó el financiamiento fundacional.



El ecosistema operó mediante cuatro tipos de sinergias que evolucionaron temporalmente desde 2017 hasta 2025. Las sinergias operacionales se manifestaron en la capacidad ejecutiva de SENAI y el escalamiento masivo de Brasil Más Productivo; las estratégicas se construyeron sobre la legitimación sectorial previa de Colabora Moda (2017) y los criterios de compliance de ABVTEX; las innovaciones metodológicas incorporaron la expertise del Proyecto PRIDE para desarrollar un módulo DEI único en SCORE global, logrando que 74.2% de empresas se comprometieran contra la discriminación; mientras que las sinergias financieras, aunque limitadas al aporte inicial del MPT, viabilizaron el arranque del proyecto. Esta evolución mostró un patrón de maduración progresiva: desde una base histórica establecida en 2017, pasando por un arranque integrado en 2021, una expansión metodológica en 2023, hasta alcanzar el escalamiento nacional en 2024.

El impacto de este ecosistema de complementariedad creado por SCORE se tradujo en resultados que superaron ampliamente las expectativas originales. El proyecto alcanzó 69 empresas totales (230% de la meta PRODOC de 30 empresas), 14 de las cuales fueron empresas SCORE directas y 55 provinieron de la integración con Brasil Más Productivo, representando un incremento del 392% sobre la base inicial. La contribución a la formación de capacidades (sostenibilidad) quedó garantizada al 100% mediante la institucionalización permanente en el portafolio de SENAI, mientras que la presentación en el Foro OCDE proporcionó validación internacional y posicionó el modelo como referencia global con "repercusión espontánea". Sin embargo, el análisis también identificó brechas importantes: la integración tardía con Brasil Más Productivo (solo en 2024), la ausencia de universidades y centros de investigación, la falta de articulación con programas de financiamiento como BNDES¹⁶, y las sinergias digitales no exploradas, evidenciando oportunidades perdidas de la articulación del diseño que limitan la amplificación del impacto.

¹⁶ El BNDES (Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social) es el principal banco de desarrollo de Brasil y uno de los más grandes del mundo en su categoría. Fundado en 1952, es una empresa pública federal vinculada al Ministerio de Desarrollo, Industria, Comercio y Servicios, cuya misión principal es financiar proyectos de largo plazo que promuevan el desarrollo económico y social de Brasil.

Según un representante de la OIT consultado: “El programa "Brasil Mais Produtivo" fue reformulado en noviembre de 2023. Además, la política prioriza el aspecto tecnológico como palanca principal de productividad, dejando menos espacio a la gestión de relaciones laborales intra-firma. La incidencia del proyecto sobre políticas industriales solo sería viable en el marco de una actuación más amplia de la OIT con el gobierno federal (diálogo interministerial, anclaje en planes plurianuales y marcos programáticos). El diseño por proyectos limita este tipo de incidencia sistémica, pues privilegia entregables acotados y ventanas temporales breves.”

La matriz de análisis de complementariedad del proyecto SCORE Brasil presenta una evaluación sistemática de siete iniciativas clave, estructurada en cinco dimensiones analíticas: iniciativa, tipo de aporte, momento de integración, nivel de sinergia e impacto cuantificable en SCORE. Esta herramienta permite visualizar de manera comparativa cómo cada programa o institución contribuyó al ecosistema del proyecto, revelando tanto los patrones de éxito como las oportunidades temporales perdidas.

Iniciativa	Tipo de Aporte	Integración	Sinergia	Impacto
Brasil Más Productivo	Escalamiento nacional	2024 (Tardía)	ALTA	+392% empresas (55/14) Inf.2024
SENAI	Infraestructura y sostenibilidad	2021 (Inicial)	MUY ALTA	100% sostenibilidad Inf.2024
Certificación ABVTEX	Pre-validación compliance	Pre-proyecto	MEDIA	Filtro calidad Criterio
Proyecto PRIDE	Metodología DEI	2023	ALTA	Módulo único Inf.2023
Colabora Moda	Legitimación sectorial	2017 (Antec.)	MEDIA	Base confianza Historia
MPT	Financiamiento	2021 (Fund.)	ALTA	Viabilización Inf.2022
Foro OCDE	Validación internacional	2024	MEDIA	Proyección global Inf.2024

En términos de niveles de sinergia, la matriz identifica una distribución heterogénea pero mayoritariamente positiva: cuatro iniciativas alcanzaron sinergia alta o muy alta (Brasil Más Productivo, SENAI, Proyecto PRIDE y MPT), mientras tres mantuvieron sinergia media (Certificación ABVTEX, Colabora Moda y Foro OCDE). SENAI destaca con sinergia "muy alta" al garantizar el 100% de sostenibilidad mediante infraestructura permanente y 9 consultores certificados, mientras que Brasil Más Productivo, aunque con integración tardía en 2024, logró sinergia alta al aportar un incremento del 392% en empresas participantes (55 adicionales sobre las 14 de base SCORE). El Proyecto PRIDE alcanzó sinergia alta al desarrollar el módulo DEI único en SCORE global, y el MPT, pese a su rol limitado al financiamiento, tuvo sinergia alta por viabilizar el proyecto completo.

La dimensión temporal revela un patrón crítico de integración desigual que impactó la efectividad del ecosistema. Mientras algunas iniciativas estuvieron presentes desde el inicio o como antecedentes (Colabora Moda en 2017, SENAI y MPT en 2021), otras se incorporaron en momentos intermedios (PRIDE en 2023) o tardíamente (Brasil Más Productivo y Foro OCDE en 2024). Esta integración tardía de Brasil Más Productivo representa la brecha más significativa identificada: la conexión con el programa federal ocurrió solo en el último año del proyecto, desperdiciando tres años de potencial escalamiento nacional. La matriz evidencia así que, aunque el resultado final fue exitoso con 69 empresas alcanzadas (230% de la meta PRODOC), una coordinación temporal más estratégica desde el inicio podría haber amplificado considerablemente el impacto del proyecto.



Las brechas de complementariedad identificadas en el proyecto SCORE Brasil revelan oportunidades perdidas significativas que limitaron el potencial de impacto del programa. La brecha más crítica fue la integración tardía con Brasil Más Productivo, el programa federal de productividad que solo se conectó con SCORE en 2024, el último año del proyecto. Esta demora de tres años representa una falla estratégica fundamental, ya que la articulación temprana con este programa gubernamental habría permitido un escalamiento nacional desde el inicio, amplificando el alcance más allá de las 55 empresas adicionales que finalmente se incorporaron. El timing inadecuado de esta sinergia evidencia una falta de mapeo inicial del ecosistema de programas públicos disponibles y una coordinación interinstitucional deficiente.

La segunda categoría de brechas se relaciona con la ausencia total de actores académicos y financieros en el ecosistema. No se establecieron vínculos con universidades o centros de investigación, perdiendo la oportunidad de generar conocimiento sistemático, documentación académica y validación científica de los resultados del programa. Aunque la alianza estratégica con TEWA225 para el desarrollo de los estudios de evaluación y monitoreo del proyecto resultan en un valor agregado relevante para el análisis de procesos, la ausencia de instituciones académicas limitó la capacidad de innovación metodológica y la generación de evidencia robusta sobre el impacto. Paralelamente, la falta de integración con programas de financiamiento como el BNDES u otras líneas de crédito para PYMES representó una barrera crítica para la implementación práctica de las mejoras identificadas. Sin acceso a capital para inversión en maquinaria, tecnología o capital de giro, muchas empresas participantes no pudieron materializar completamente los aprendizajes del programa SCORE.

La tercera brecha identificada apunta hacia la dimensión digital y tecnológica completamente inexplorada. En un contexto donde el 40% del mercado textil brasileño opera digitalmente, la ausencia de sinergias con programas de transformación digital, e-commerce o industria 4.0 representa una desconexión preocupante con las tendencias sectoriales. Esta omisión no solo limitó la modernización tecnológica de las empresas participantes, sino que también comprometió su competitividad futura en un mercado cada vez más digitalizado. Las empresas textiles necesitaban no solo mejorar su productividad operativa tradicional, sino también desarrollar capacidades digitales para comercialización online, gestión de inventarios inteligente y automatización de procesos, áreas que quedaron completamente fuera del alcance del proyecto por la falta de alianzas estratégicas con iniciativas de digitalización.

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

Alineación con el Programa y Presupuesto de la OIT 2020-2021

La alineación del proyecto SCORE Brasil con el Programa y Presupuesto (P&P) 2020-2021 de la OIT alcanzó un notable 92%, contribuyendo directamente a 4 de los 5 Resultados principales establecidos para el bienio. Este período coincidió con la crisis del COVID-19, por lo que el P&P priorizó la respuesta a la pandemia y la recuperación centrada

en las personas, con énfasis en empresas sostenibles, trabajo decente y protección social. SCORE Brasil se insertó estratégicamente en este marco, respondiendo tanto a las prioridades globales de la OIT como a las necesidades específicas del sector textil brasileño afectado por la crisis económica.

Los Resultados 1 y 3 del P&P encontraron una fuerte expresión en SCORE Brasil. El Resultado 1 (Mandantes Tripartitos Fortalecidos) se materializó a través del establecimiento de un Comité Ejecutivo tripartito con participación activa de ABIT y ABVTEX en la gobernanza, la certificación de 11 formadores, y las capacidades instaladas permanentemente en SENAI. El Resultado 3 (Transiciones Justas hacia una Economía Sostenible) alcanzó una alineación "muy alta" mediante el incremento del 19% en productividad de medianas empresas, la reducción del 58% en desperdicios, el impacto en más de 100 empresas de la cadena productiva, y la implementación de un modelo de economía circular que respondió directamente a los desafíos de sostenibilidad del sector.

Los Resultados 4 y 5 representaron los logros más destacados del proyecto. El Resultado 4 (Empresas Sostenibles y Empleo) mostró una alineación "excelente" al fortalecer 69 empresas (230% de la meta original), beneficiar directa e indirectamente a más de 1,240 trabajadores, lograr un 81.7% de mejora organizacional, y promover la conducta empresarial responsable. El Resultado 5 (Igualdad de Género y No Discriminación) destacó por su carácter innovador, con el 82.7% de mujeres beneficiadas, el desarrollo del módulo DEI único en SCORE global, el compromiso del 74.2% de empresas contra la discriminación, y el abordaje directo de la brecha salarial de género (-20.7%), posicionando al proyecto como referencia mundial en la integración de diversidad e inclusión en programas de productividad.

La contribución a productos específicos del P&P 2020-2021 fue igualmente significativa, abarcando 8 productos clave con niveles de cumplimiento entre 85% y 100%. El producto 1.1 (Capacidad organizacional fortalecida) alcanzó 95% mediante el fortalecimiento de ABIT/ABVTEX como actores sectoriales; el 3.2 (Transición a economía formal) logró 85% con un modelo para formalización de las empresas participantes en el proyecto piloto; el 4.1 (Empresas sostenibles) alcanzó 100% con las 69 PYMEs mejoradas; el 4.2 (Entorno propicio para empresas) llegó a 90% con SENAI actuando como política industrial sustituta; el 4.3 (Conducta empresarial responsable) obtuvo 95% con la implementación universal del Módulo DEI; y el 5.3 (Igualdad de género en el trabajo) alcanzó 98% con el módulo DEI innovador. Esta alineación sistemática con múltiples productos demuestra que SCORE SP se articuló a las expectativas del programáticas P&P tanto en los resultados como en los productos.

Alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

El proyecto SCORE SP demostró una alineación excepcional del 95% con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), impactando directamente 6 ODS con más de 15 metas específicas. La contribución principal se centró en el ODS 8 (Trabajo Decente y Crecimiento Económico), donde el proyecto abordó sistemáticamente cuatro metas clave: la meta 8.2 sobre productividad económica con un incremento del 19%; la meta 8.3 sobre formalización apoyando a 69 PYMEs; la meta 8.5 sobre empleo pleno beneficiando a más de 1,240 trabajadores; y la meta 8.8 sobre ambiente de trabajo seguro alcanzando el 100% de cumplimiento. Esta alineación con el ODS 8 representó el núcleo de la intervención, estableciendo la base para impactos multiplicadores en otros objetivos.

ALINEACIÓN CON PROGRAMA Y PRESUPUESTO OIT 2020-2021

Marco de Referencia P&P 2020-2021

El bienio 2020-2021 priorizó la respuesta a la crisis COVID-19 y la recuperación centrada en las personas, con énfasis en empresas sostenibles, trabajo decente y protección social. SCORE Brasil se alineó directamente con 4 de los 5 Resultados principales del P&P.

R1: Mandantes Tripartitos

ALTA

Fortalecimiento de constituyentes

- ✓ Comité Ejecutivo tripartito Inf.2022 p.6
- ✓ ABIT y ABVTEX activos Inf.2022 p.6
- ✓ 11 formadores certificados Inf.2024 p.34
- ✓ Capacidades en SENAI Inf.2024 p.30

R3: Transiciones Justas

MUY ALTA

Economía sostenible

- ✓ +19% productividad Inf.2023 p.21
- ✓ -58% desperdicios Inf.2023 p.21
- ✓ 100+ empresas cadena Inf.2024 p.30
- ✓ Economía circular implementada

R4: Empresas Sostenibles

EXCELENTE

Productividad y empleo

- ✓ 69 empresas (230% meta) PRODOC 2022
- ✓ 1,240+ trabajadores Inf.2023 p.21
- ✓ 81.7% mejora organizacional Inf.2024 p.32
- ✓ Conducta responsable promovida

R5: Igualdad de Género

INNOVADORA

Género y diversidad

- ✓ 82.7% mujeres beneficiadas Inf.2023 p.21
- ✓ Módulo DEI único global Inf.2023 p.19
- ✓ 74.2% contra discriminación Inf.2024 p.32
- ✓ Brecha salarial abordada (-20.7%)

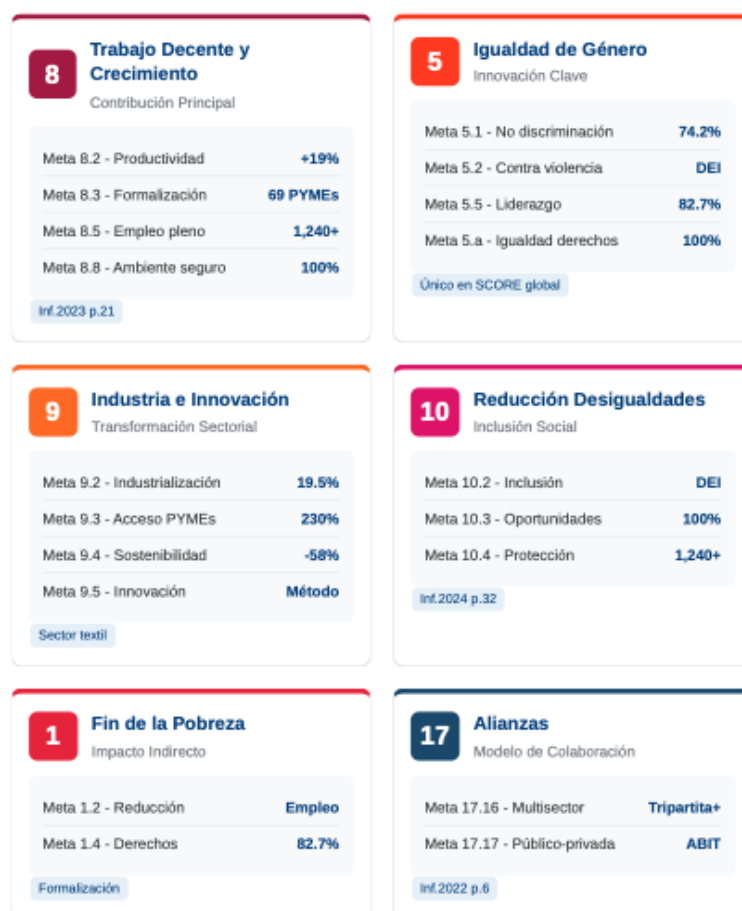
La dimensión de género e inclusión social expandió significativamente el alcance del proyecto hacia los ODS 5 y 10. El ODS 5 (Igualdad de Género) fue abordado de manera innovadora mediante el desarrollo del módulo DEI único en SCORE global, logrando que el 74.2% de empresas se comprometieran contra la discriminación (meta 5.1), implementando medidas contra la violencia (meta 5.2), promoviendo el liderazgo femenino con 82.7% de mujeres beneficiadas (meta 5.5), y garantizando igualdad de derechos (meta 5.a). Paralelamente, 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 los más de 1,240 trabajadores beneficiados (meta 10.4).

Contribución a Productos del P&P 2020-2021

Producto	Contribución SCORE	Evidencia	Nivel
1.1	ABIT/ABVTEX fortalecidos como actores sectoriales	Comité Ejecutivo	95%
3.2	Transición a economía formal (38.6% informal)	Certificación ABVTEX	85%
4.1	69 PYMEs con mejoras de productividad	+19% productividad	100%
4.2	SENAI como política industrial sustituta	Portafolio permanente	90%
4.3	Conducta empresarial responsable	74.2% compromiso DEI	95%
5.3	Módulo DEI innovador desarrollado	82.7% mujeres	98%

La transformación industrial y las alianzas estratégicas completaron el espectro de contribución a los ODS. El ODS 9 (Industria, Innovación e Infraestructura) se reflejó en el fortalecimiento del sector textil que representa el 19.5% de la industria (meta 9.2), el acceso de PYMEs superando la meta en 230% (meta 9.3), la sostenibilidad con reducción del 58% en desperdicios (meta 9.4), y la innovación metodológica (meta 9.5). El ODS 1 (Fin de la Pobreza) recibió impacto indirecto mediante la generación de empleo digno y derechos económicos especialmente para el 82.7% de mujeres trabajadoras. Finalmente, el ODS 17 (Alianzas para lograr los Objetivos) se concretó en el modelo tripartito plus (meta 17.16) y las alianzas público-privadas ABIT-ABVTEX (meta 17.17), creando un ecosistema de colaboración que amplificó el impacto del proyecto y garantizó su sostenibilidad más allá del período de implementación.

ALINEACIÓN CON OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



3. Eficacia

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

Resultados y procesos en las empresas participantes

El cumplimiento de metas y objetivos superó ampliamente las expectativas establecidas en el PRODOC 2022. El proyecto alcanzó un 230% de cumplimiento en empresas capacitadas, logrando 69 PYMES frente a la meta de 30, y un 827% en trabajadores beneficiados con más de 1,240 personas impactadas contra una meta inicial de 150. La formación de capacidad institucional también excedió las metas con 11 formadores certificados versus los 7 planificados (157% de cumplimiento), mientras que la participación femenina alcanzó un notable 82.7%, superando en 258% la meta original del 32%. Destaca especialmente que el 100% de las empresas participantes reportaron mejoras significativas, duplicando la meta del 50%.

En términos de resultados operacionales específicos, SCORE demostró una eficacia excepcional al lograr un aumento promedio del 17% en productividad general (19% en empresas medianas y 15% en pequeñas), una reducción del 58% en movimientos innecesarios, y una disminución del 16.5% en la tasa de reemplazo. Las mejoras en condiciones laborales fueron igualmente impresionantes, con un 81.7% de empresas reportando mejoras organizacionales significativas, un 74.2% comprometidas activamente con políticas de prevención contra el acoso y discriminación, y un 71.7% implementando mecanismos para que los trabajadores sean escuchados en la toma de decisiones. Estos resultados confirman que SCORE SP no solo cumplió sino que superó sustancialmente sus objetivos de mejorar la productividad, eficiencia operativa y condiciones laborales en las PYMES participantes del sector textil.

Las empresas medianas (5 empresas ancla de la cadena productiva) obtuvieron los resultados más significativos en productividad y eficiencia. Estas empresas lograron un incremento del 19% en productividad, superior al promedio general del proyecto. El impacto más notable se observó en la reducción de movimientos innecesarios con una disminución del 58%, lo cual tuvo efectos directos en la ergonomía y eficiencia operativa. Además, alcanzaron una reducción del 21% en la tasa de retrabajo, demostrando mejoras sustanciales en calidad y reducción de costos operativos. Estas empresas, al ser anclas de la cadena de suministro, generaron un efecto multiplicador que impactó a más de 100 empresas vinculadas.

Las empresas pequeñas (10 talleres de confección proveedores subcontratadas) también mostraron mejoras importantes aunque con magnitudes diferentes. Alcanzaron un aumento del 15% en productividad, ligeramente por debajo del promedio pero igualmente significativo considerando sus limitaciones de recursos. La reducción de movimientos innecesarios fue del 9%, considerablemente menor que las empresas medianas pero aún relevante para su escala operativa. En cuanto a la tasa de retrabajo, lograron una disminución del 12%, lo que representa una mejora importante en sus procesos de calidad. Estas diferencias en resultados reflejan las distintas capacidades de absorción tecnológica y organizacional según el tamaño empresarial, aunque ambos grupos demostraron que la metodología SCORE fue efectiva independientemente de la escala de operación.

Los resultados en condiciones laborales del proyecto SCORE SP demuestran un impacto transformador en el ambiente organizacional de las PYMEs participantes. El 81.7% de las empresas reportaron mejoras organizacionales significativas, reflejando cambios estructurales profundos en la gestión del trabajo. Un aspecto fundamental fue el fortalecimiento de la comunicación interna, con un 66.6% de las empresas logrando mejoras en la comunicación diaria entre gerencia y funcionarios, mientras que el 64% reportó relaciones más armoniosas en el ambiente de trabajo. Estos cambios contribuyeron directamente a la reducción de conflictos laborales y al establecimiento de un clima social positivo, con un 71.9% de mejora verificada mediante encuestas independientes realizadas en 2024.

La dimensión de participación y voz de los trabajadores mostró avances sustanciales en la democratización del lugar de trabajo. El 71.7% de los trabajadores reportaron sentirse escuchados en los procesos de mejora y toma de decisiones, implementando un modelo de innovación bottom-up donde las sugerencias desde el piso productivo fueron valoradas e implementadas. En materia de prevención y derechos laborales, el 74.2% de las empresas establecieron compromisos activos con políticas de prevención contra el acoso y la discriminación, implementando el módulo DEI (Diversidad, Equidad e Inclusión) desarrollado específicamente para el contexto brasileño, siendo el primero de este tipo en todo el programa SCORE global.

Los resultados en equidad de género representan uno de los logros más destacados del proyecto. La participación femenina alcanzó un extraordinario 82.7% de los beneficiarios totales, superando ampliamente la meta inicial del 32%. Más significativo aún, se logró una equidad salarial del 79.3%, reduciendo la brecha salarial de género a solo 20.7%. Este empoderamiento femenino en el sector textil generó un liderazgo operativo efectivo que mejoró la gestión de calidad, la atención al detalle y la coordinación de equipos. Las mujeres en posiciones de liderazgo operativo contribuyeron directamente a la reducción de conflictos laborales y a la innovación en procesos desde la base productiva, convirtiéndose en un factor diferencial para el éxito del proyecto.

¿Cómo se lograron los resultados?

Los mecanismos causales que explican las mejoras logradas por SCORE Brasil revelan una estrategia multidimensional de transformación organizacional. El primer mecanismo de efectos operacionales directos fue fundamental para las mejoras inmediatas en productividad. La estandarización de procesos y la eliminación sistemática de desperdicios, que alcanzó una reducción del 58% en movimientos innecesarios, generaron ganancias de eficiencia inmediatas. Este proceso se implementó a través de 70 visitas técnicas de acompañamiento que guiaron a las empresas desde la capacitación inicial hasta la optimización completa de sus procesos productivos. La cadena causal fue clara: la capacitación SCORE llevó a procesos optimizados que resultaron en el aumento del 19% en productividad en empresas medianas, con beneficios adicionales en ergonomía que mejoraron las condiciones físicas de trabajo.

El segundo mecanismo operó a través de mejoras en seguridad y salud ocupacional, creando un ambiente de trabajo más seguro y productivo. Las intervenciones en ergonomía y la implementación de políticas de prevención de riesgos, adoptadas por el 74.2% de las empresas, redujeron significativamente el ausentismo laboral y aumentaron la capacidad de trabajo sostenida. Un ambiente laboral seguro no solo protegió la integridad física de los trabajadores, sino que también incrementó su compromiso y motivación, traduciendo las mejoras en seguridad directamente en ganancias de productividad. Este mecanismo demuestra cómo las inversiones en bienestar del trabajador generan retornos económicos tangibles.

El tercer mecanismo se centró en la mejora del clima social, con un 71.9% de las empresas reportando avances significativos en este aspecto. Este cambio cultural potenció la colaboración entre equipos y facilitó la innovación desde la base operativa. La comunicación efectiva, mejorada en el 66.6% de las empresas, redujo errores de coordinación y mejoró la eficiencia de los procesos productivos. El establecimiento de canales formales para que los trabajadores sean escuchados (71.7%) creó un círculo virtuoso donde las sugerencias de mejora fluían desde el piso productivo hacia la gerencia, generando soluciones prácticas a problemas operativos que solo quienes ejecutan las tareas diariamente podían identificar.

El cuarto mecanismo, identificado como hallazgo clave del proyecto, fue el liderazgo femenino operativo. Con un 82.7% de participación femenina entre los beneficiarios y una equidad salarial del 79.3%, las mujeres empoderadas asumieron roles de liderazgo efectivo en el piso productivo. En el contexto del sector textil, este liderazgo femenino mejoró significativamente la gestión de calidad gracias a una mayor atención al detalle, optimizó la coordinación en las líneas de producción, y redujo los conflictos laborales. Las mujeres líderes operativas fueron catalizadoras de innovación desde la base, identificando oportunidades de mejora que habían sido pasadas por alto. Este mecanismo demuestra cómo la equidad de género no es solo un imperativo ético, sino un factor competitivo que genera resultados medibles en productividad y calidad.

Evolución del logro de resultados y factores de éxito de 2022 hasta 2024

La evolución temporal del proyecto SCORE SP revela un patrón de maduración progresiva que fue fundamental para su éxito. En 2022, la fase de preparación estableció las bases críticas mediante un diagnóstico sectorial exhaustivo con 67 empresas (RMA), la conformación del Comité Ejecutivo con ABIT y ABVTEX, y la selección estratégica de SENAI como socio implementador. Aunque esta fase pareció lenta con 26 reuniones de coordinación e intensiva en seguimiento y monitoreo para el equipo OIT Brasil fue crucial para el éxito posterior. En 2023, la fase de implementación intensiva capitalizó esta preparación con 692 horas de capacitación/consultoría y 70 visitas técnicas personalizadas, logrando resultados medibles inmediatos: +19% en productividad y -58% en desperdicios. Para 2024, la fase de consolidación y expansión amplificó el impacto con 55 empresas adicionales vía Brasil Más Productivo, la institucionalización en el portafolio de SENAI, y el reconocimiento internacional en el Foro OCDE, verificando un 81.7% de mejora organizacional sostenida.

Los factores críticos de éxito revelan un patrón de intervención sistémica que explica la eficacia excepcional del proyecto. La gobernanza participativa con reuniones quincenales del Comité Ejecutivo garantizó resolución ágil de problemas y mantuvo el momentum durante toda la implementación. La adaptabilidad estratégica permitió pivotar cuando fue necesario (como en la estrategia de comunicación cuando el costo de la agencia de marketing resultó prohibitivo) sin perder de vista los objetivos fundamentales. El enfoque de cadena productiva, trabajando con 5 empresas ancla y 10 proveedoras, creó un efecto multiplicador que impactó a más de 100 empresas de la cadena de suministro. El acompañamiento intensivo con 70 visitas técnicas personalizadas aseguró que la implementación no quedara en teoría, combinando capacitación con consultoría in-factory adaptada a cada realidad empresarial.

Desde la perspectiva de la evaluación de procesos sobresalen tres elementos cruciales para el éxito. Primero, la inversión inicial en diagnóstico y construcción de relaciones (2022) se recuperó exponencialmente en velocidad y calidad de implementación, demostrando que la preparación exhaustiva es un predictor de éxito. Segundo, la innovación metodológica con el desarrollo del módulo DEI único en SCORE global, adaptado específicamente al contexto brasileño, muestra que la contextualización cultural es esencial para la efectividad aun cuando dicha adaptación no contó con la presencia del SENAI. Tercero, la sostenibilidad institucional mediante la incorporación al portafolio de SENAI y la certificación de 11 formadores creó capacidad instalada permanente, garantizando que los beneficios trascienden el período del proyecto. El patrón más relevante es la combinación de flexibilidad operacional

con rigurosidad en objetivos: el proyecto supo adaptarse a desafíos como la rotación de personal clave y conflictos de calendario de producción de las empresas participantes sin comprometer sus metas fundamentales, superándolas en todos los indicadores clave con márgenes del 157% al 827% de cumplimiento.

Los desafíos enfrentados por SCORE SP pusieron a prueba la resiliencia del proyecto desde su inicio. El atraso inicial de 3 meses en la firma del acuerdo con SENAI retrasó el arranque operativo, mientras que la rotación de personal clave en 2022 amenazó la continuidad institucional del conocimiento. Durante la implementación, surgió un conflicto significativo entre los calendarios de producción de las empresas y las necesidades de capacitación, dificultando la programación de las sesiones formativas. Adicionalmente, existió una resistencia inicial considerable de las empresas hacia los temas de trabajo decente y derechos laborales, percibidos como ajenos a sus prioridades productivas. El desafío financiero apareció cuando el costo de la agencia de marketing contratada resultó prohibitivo para el presupuesto del proyecto, amenazando la estrategia de comunicación y movilización empresarial. Así mismo, el equipo OIT Brasil y el equipo OIT Ginebra presentaron dificultades de comunicación frente a las adaptaciones implicadas que generaron desgaste institucional superado a través de las reuniones de trabajo.

Las soluciones implementadas demostraron la capacidad adaptativa del proyecto y la importancia de la gobernanza participativa. El Comité Ejecutivo, con participación activa de ABIT y ABVTEX, intervino directamente para agilizar los procesos burocráticos con SENAI, resolviendo el atraso inicial e impulso de manera importante la participación de las empresas. Ante la rotación de personal, de la OIT se realizó una contratación inmediata de reemplazos calificados que mantuvieron la calidad técnica del proyecto. El conflicto de calendarios de producción de las empresas y las jornadas de capacitación se resolvió con una flexibilización total de las fechas de visitas técnicas, adaptándose completamente a los ciclos productivos de cada empresa. La resistencia a temas de trabajo decente se superó mediante 70 visitas técnicas de sensibilización que demostraron con casos prácticos cómo estos temas impactaban directamente en la productividad. Cuando el costo de marketing resultó prohibitivo, el proyecto pivotó hacia una movilización orgánica a través de las redes existentes de ABIT y ABVTEX, resultando más efectiva y económica que la estrategia original.

El aprendizaje fundamental del proyecto establece que la inversión inicial en diagnóstico y construcción de relaciones, aunque parezca un proceso intensivo en tiempo, es crucial para el éxito posterior. Los tres meses de preparación en 2022, inicialmente vistos como un retraso, se recuperaron exponencialmente en velocidad y calidad de implementación durante 2023-2024. Este patrón revela que la preparación exhaustiva y la construcción de confianza con los actores clave son predictores críticos de éxito en intervenciones de desarrollo productivo. Otros aprendizajes importantes incluyen que la flexibilidad operacional sin perder rigurosidad en objetivos es esencial para navegar contextos empresariales complejos, que la gobernanza participativa con el sector privado acelera la resolución de problemas, y que las soluciones contextualizadas (como el módulo DEI brasileño) son más efectivas que las importaciones metodológicas directas. El proyecto demostró que cuando se combina preparación rigurosa, adaptabilidad estratégica y acompañamiento intensivo, es posible no solo cumplir sino superar ampliamente las metas establecidas, como lo evidencian los resultados que excedieron entre 157% y 827% los objetivos originales.

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

El modelo integrado de intervención SCORE Brasil presenta una arquitectura de capacitación multidimensional que combina cuatro componentes sinérgicos diseñados para transformar las capacidades empresariales de manera integral.

El **Módulo 1 de Cooperación** constituye la base técnica-operacional del sistema, implementando herramientas concretas como la metodología 5S para la organización del espacio de trabajo, reuniones diarias de 10 minutos para coordinación operativa, sistemas formales de sugerencias de los trabajadores, e indicadores de productividad visibles. Este módulo logró un 100% de implementación de 5S en las empresas participantes y un 85% de satisfacción, generando reducciones del 58% en movimientos innecesarios en empresas medianas.

El **Módulo 2 de Comunicación y Diversidad, Equidad e Inclusión (DE&I)** aborda la dimensión cultural-organizacional, trabajando en comunicación efectiva entre niveles jerárquicos, gestión de conflictos, y prevención de acoso y discriminación. Este módulo, único en SCORE a nivel global y desarrollado específicamente para el

contexto brasileño, logró que el 100% de las empresas mejoraran su comunicación interna y el 74.2% establecieran compromisos activos de prevención contra la discriminación.

La Consultoría In Situ proporciona el componente de personalización y acompañamiento continuo, comenzando con evaluaciones de línea base, seguidas por 70 visitas técnicas de SENAI que ofrecieron apoyo personalizado y seguimiento continuo. Con 692 horas totales de capacitación, este componente fue crucial para corregir métodos empíricos erróneos, especialmente en la fijación de precios, permitiendo que empresas pequeñas pasaran de pérdidas a ganancias.

La integración en el aula de clase de empresas medianas y empresas pequeñas representa la innovación colaborativa del modelo, reuniendo empresas medianas y pequeñas, niveles gerenciales y operativos en un mismo espacio de aprendizaje. Con 13 empresas participando conjuntamente y equipos de mejora (EME) de mínimo 4 miembros cada uno (2 gestores + 2 operarios), este componente facilitó el aprendizaje mutuo, redujo asimetrías de información entre contratantes y contratadas, y permitió un diálogo abierto sobre costos reales y márgenes justos que era inédito en el sector.

El éxito del modelo no radica en componentes aislados sino en su interacción sistémica. Mientras el Módulo 1 proporciona las herramientas técnicas para reorganización física y medición, el Módulo 2 trabaja la resistencia cultural al cambio y crea el ambiente propicio para la implementación. La consultoría in situ asegura que estas herramientas se adapten a cada realidad empresarial específica, corrigiendo errores metodológicos históricos. Finalmente, la integración en aula rompe el aislamiento tradicional entre empresas, creando un ecosistema de aprendizaje colaborativo donde las empresas ancla y sus proveedoras desarrollan mayor comprensión mutua, resultando en relaciones comerciales más cooperativas y justas. Esta arquitectura integral logró mejoras del 17% en productividad promedio y 81.7% en mejora organizacional general.

Mejoramiento en las capacidades técnicas

Las capacidades técnicas de las empresas se mejoraron a través de tres mecanismos interconectados que transformaron tanto los métodos de trabajo como la gestión operativa. El **Módulo 1 con sus herramientas de productividad** implementó sistemáticamente la metodología 5S, logrando que el 100% de las empresas reorganizaran sus espacios de trabajo, establecieran responsables semanales de limpieza y mantuvieran bancadas ordenadas. Esta reorganización física no fue superficial: en empresas medianas generó una reducción del 58% en movimientos innecesarios y del 21% en retrabajo, mientras que las pequeñas empresas lograron reducciones del 9% y 12% respectivamente. La implementación de **indicadores y paneles de productividad visibles** transformó la gestión de "basada en intuición" a "basada en datos", con un 73.8% de mejora en la definición de metas. Las reuniones diarias de 10 minutos establecieron mecanismos de coordinación que redujeron errores operativos en un 16.5% promedio.

La consultoría especializada de SENAI fue fundamental para corregir deficiencias técnicas estructurales, especialmente en empresas pequeñas que operaban con métodos empíricos incorrectos. El caso más emblemático fue la corrección de métodos de fijación de precios de productos, donde consultores identificaron que propietarias estaban "teniendo pérdidas en vez de lucros (Estudio TEWA225)" por cálculos erróneos de costos. A través de 70 visitas técnicas y 692 horas de capacitación personalizada, SENAI no solo transfirió conocimiento teórico sino que aseguró su aplicación práctica correcta, adaptando las herramientas a cada realidad empresarial. Los consultores fueron "ampliamente elogiados (Estudio TEWA225)" por su conocimiento profundo del sector textil, lo que les permitió identificar y corregir problemas específicos que habían persistido por años. Esta combinación de herramientas estandarizadas del Módulo 1 con la personalización experta de la consultoría generó el aumento del 17% en productividad promedio, demostrando que la mejora técnica requiere tanto metodologías probadas como adaptación contextual.



Mejoramiento en las capacidades organizacionales

Las capacidades organizacionales se transformaron mediante la **estructuración de procesos participativos y la democratización de la toma de decisiones**. La formación de Equipos de Mejora Empresarial (EME) con composición multinivel obligatoria (mínimo 2 gestores y 2 operarios) rompió las jerarquías tradicionales, generando un 81.7% de mejora organizacional general. Como evidenció un participante para el estudio de monitoreo y evaluación realizado por TEWA225: "El proyecto no involucra solo a gestores, sino que forma un equipo", esta estructura democrática permitió que el 71.7% de los trabajadores se sintieran escuchados y participaran activamente en las mejoras. La implementación de **sistemas formales de sugerencias** canalizó las ideas desde el piso productivo hacia la gerencia, donde los propios operarios propusieron reorganizaciones prácticas que la gerencia no había visualizado. Las reuniones diarias de 10 minutos institucionalizaron la comunicación entre niveles, logrando una mejora del 66.6% en la comunicación diaria entre gerencia y funcionarios, reduciendo errores de coordinación y retrabajo en un 16.5%.

El **Módulo 2 de Comunicación y DE&I** catalizó una transformación cultural profunda que fortaleció la estructura organizacional. Al abordar la comunicación efectiva y la gestión de conflictos, las empresas superaron culturas rígidas y conservadoras que limitaban su desarrollo organizacional. La sensibilización sobre diversidad, equidad e inclusión no solo eliminó prácticas discriminatorias (como las "bromas" inadecuadas) sino que creó un ambiente donde el 74.2% de las empresas establecieron compromisos formales de prevención contra la discriminación, incluyendo la creación de comités específicos para atender casos de acoso. Esta transformación cultural fue fundamental para que las mejoras organizacionales fueran sostenibles: los trabajadores reportaron en el estudio realizado por TEWA225 mayor autoestima y sentido de pertenencia, expresado en testimonios como "ahora todo mundo entendió la importancia que un trabajador tiene para el otro". La combinación de estructuras participativas formales con un cambio cultural hacia la inclusión y el respeto mutuo generó el ambiente organizacional necesario para que las mejoras técnicas se tradujeran en resultados sostenibles, creando organizaciones más ágiles, comunicativas y capaces de innovar desde todos los niveles jerárquicos.

Mejoramiento en las capacidades relacionales

Las capacidades relacionales experimentaron una transformación fundamental a través de la **integración estratégica en aula que reunió empresas medianas y pequeñas en un espacio de aprendizaje compartido**. Esta innovación metodológica generó un cambio paradigmático en las relaciones de la cadena de suministro textil: por primera vez, empresas contratantes y contratadas participaron juntas en capacitaciones, desarrollando mayor sensibilidad hacia sus dificultades mutuas. Como evidenció el proceso, esto generó "contacto más cooperativo sobre plazos y costos"(TEWA225, estudio de evaluación y monitoreo), y permitió un diálogo inédito sobre la fijación de precios real. Según el estudio de TEWA, un participante destacó: "Hablar sobre problemas de fijación de precios en su presencia fue una ganancia", refiriéndose a cómo la transparencia en costos y márgenes redujo las asimetrías de información que históricamente generaban tensiones comerciales. Esta reducción de asimetrías no solo mejoró la negociación sino que creó comprensión mutua sobre las realidades operativas de cada tipo de empresa.

El fortalecimiento de las capacidades relacionales se extendió hacia la colaboración sectorial sin precedentes, donde empresas tradicionalmente competidoras comenzaron a compartir mejores prácticas. El caso emblemático fue Kabriolli, que abrió sus puertas a competidores para mostrar sus mejoras implementadas, creando un intercambio de conocimientos que fortaleció al sector textil completo (Estudio TEWA225 sobre mejores prácticas). Internamente, las empresas mejoraron las relaciones entre niveles jerárquicos: el 64% reportó relaciones más armoniosas en el ambiente de trabajo, resultado directo de la participación conjunta de gestores y operarios en los EME. El Módulo 2 de DE&I contribuyó eliminando barreras culturales que impedían la comunicación efectiva, mientras que las visitas técnicas conjuntas y las reuniones de diseminación (donde empresas como T. Christina y Kabriolli compartieron experiencias) crearon una red de apoyo mutuo. Esta transformación relacional no fue superficial sino estructural: las empresas pasaron de relaciones transaccionales y asimétricas a relaciones colaborativas basadas en comprensión mutua, transparencia y objetivos compartidos de mejora sectorial.

Transformación cultural debido a la formación de capacidades

La transformación cultural en las empresas participantes de SCORE Brasil se catalizó principalmente a través del Módulo 2 de Diversidad, Equidad e Inclusión (DE&I), una innovación única desarrollada específicamente para el contexto brasileño y la primera de su tipo en el programa SCORE global. Este módulo logró que el 74.2% de las empresas establecieran compromisos activos con políticas de prevención contra la discriminación y el acoso, pero su impacto fue más allá del cumplimiento formal. Las empresas pasaron de una cultura de "bromas" discriminatorias normalizadas a ambientes genuinamente inclusivos, con cambios tangibles como la instalación de baños unisex y la creación de comités específicos para atender casos de acoso. La sensibilización sobre DE&I transformó la comprensión misma del trabajo decente: como expresó un participante a TEWA225, "había mucha duda sobre qué era acoso", pero después de la capacitación se logró claridad total. Este cambio cultural fue fundamental para romper las "culturas rígidas y conservadoras" que caracterizaban al sector, especialmente en empresas familiares tradicionales.

La segunda dimensión de la transformación cultural ocurrió en la valorización y empoderamiento del trabajador operativo, generando un cambio fundamental en las dinámicas de poder organizacional. La participación obligatoria de operarios en las capacitaciones y en los Equipos de Mejora Empresarial (EME) elevó su autoestima y sentido de pertenencia de manera significativa. Un testimonio revelador recopilado por TEWA225 fue: "ahora todo mundo entendió la importancia que un trabajador tiene para el otro", reflejando cómo la cultura individualista y jerárquica dio paso a una de colaboración y reconocimiento mutuo. El cambio más profundo fue el paso del "compliance mecánico" a la "comprensión consciente": las empresas dejaron de cumplir requisitos de auditorías sin entender su propósito, para comprender genuinamente el "por qué" de las prácticas de trabajo decente. Como evidenció un participante en el estudio de TEWA225: "Para mí, SCORE no va a quedar solo aquí, voy a llevar para la vida", demostrando que la transformación cultural trascendió el ámbito laboral para convertirse en un cambio de mentalidad permanente. Esta evolución cultural fue esencial para que las mejoras técnicas y organizacionales fueran sostenibles, creando ambientes donde el 71.9% reportó mejoras en el clima social y donde la innovación desde la base operativa se volvió parte de la cultura organizacional.

Diferencias en procesos de eficacia por tamaño de empresa

Los resultados específicos por componente revelaron patrones diferenciados según el tamaño empresarial. Las empresas medianas (5 empresas ancla) partieron con ventajas estructurales significativas: ya tenían conocimiento teórico del 5S y estructuras gerenciales establecidas, por lo que el Módulo 1 les permitió pasar rápidamente de la teoría a la práctica sistemática, logrando una reducción del 58% en movimientos innecesarios y 21% en retrabajo. Para estas empresas, el mayor impacto provino del Módulo 2 de DE&I, que abordó sus culturas organizacionales rígidas y conservadoras, generando transformaciones profundas en comunicación y clima laboral. La consultoría in situ de SENAI les ayudó principalmente en la refinación de procesos ya existentes y en la implementación de sistemas de medición más sofisticados. Estas empresas aprovecharon especialmente la integración en aula para entender mejor las limitaciones de sus proveedoras, resultando en un 19% de aumento en productividad y relaciones comerciales más cooperativas con su cadena de suministro.

Las empresas pequeñas (10 proveedoras subcontratadas) enfrentaron desafíos fundamentalmente diferentes, partiendo de carencias básicas en capacidades técnicas y gerenciales. Para ellas, el Módulo 1 representó una introducción completamente nueva a conceptos de organización sistemática del trabajo, logrando implementar 5S pero con resultados más modestos: 9% de reducción en movimientos innecesarios y 12% en retrabajo. La consultoría de SENAI fue crítica para su supervivencia empresarial, corrigiendo errores fundamentales como métodos de fijación de precios empíricos que las llevaban a operar con pérdidas. Como evidenció el caso citado por TEWA225: "la propietaria estaba teniendo pérdidas en vez de lucros" hasta que SENAI corrigió sus cálculos de costos. El Módulo 2, aunque importante, tuvo un impacto secundario comparado con la urgencia de establecer capacidades operativas básicas. Estas empresas lograron un 15% de mejora en productividad, pero más significativo fue su transición de pérdidas a rentabilidad y su capacidad recién adquirida de negociar con bases técnicas sólidas.

Los desafíos diferenciados por tamaño explican por qué cada componente tuvo efectos distintos. Las empresas medianas enfrentaban principalmente barreras culturales y organizacionales que impedían optimizar recursos ya existentes, mientras que las pequeñas carecían de recursos y conocimientos básicos para operar eficientemente. Esta disparidad requirió que la consultoría de SENAI dedicara "horas complementarias para necesidades específicas" con enfoques completamente diferentes: sofisticación de procesos para medianas versus construcción de capacidades fundamentales para pequeñas. La dificultad de las pequeñas empresas para liberar trabajadores para capacitaciones (por su limitado personal) contrastaba con la resistencia al cambio cultural en las medianas (por estructuras más rígidas). El éxito del modelo SCORE radicó precisamente en su flexibilidad para abordar estas diferencias: mientras el Módulo 1 proporcionó un lenguaje técnico común, el Módulo 2 niveló las capacidades relacionales, y la consultoría personalizó las intervenciones según cada realidad. La integración en aula fue el espacio donde estas diferencias se convirtieron en oportunidades de aprendizaje mutuo, con las medianas aportando conocimiento técnico y las pequeñas compartiendo agilidad y creatividad en la resolución de problemas con recursos limitados.

Diferencias en los procesos por nivel gerencial y operativo

Los resultados para el nivel gerencial reflejaron una transformación fundamental en sus capacidades de gestión y visión estratégica. Los gerentes desarrollaron una visión integral del proceso productivo, abandonando la gestión intuitiva por una gestión sistemática basada en datos, con un 73.8% de mejora en la definición de metas. El Módulo 1 les proporcionó herramientas concretas de medición y control a través de indicadores y paneles de productividad visibles, mientras que el Módulo 2 les permitió comprender la importancia de la comunicación efectiva y la inclusión como factores de productividad. La participación en los Equipos de Mejora Empresarial (EME) junto con operarios les dio una perspectiva directa de los desafíos del piso productivo que desconocían desde sus oficinas. La consultoría de SENAI fue especialmente valiosa para corregir métodos gerenciales empíricos erróneos, particularmente en áreas críticas como fijación de precios y costeo. Un cambio significativo fue su nueva comprensión del "por qué" detrás de los requisitos de compliance y trabajo decente, pasando del cumplimiento mecánico de auditorías a una comprensión profunda de cómo estas prácticas impactan directamente en la productividad y sostenibilidad del negocio.

El nivel operativo experimentó una transformación aún más profunda en términos de valorización personal y participación organizacional. El 71.7% de los trabajadores reportaron sentirse escuchados y con voz activa en los procesos de mejora, un cambio radical en un sector tradicionalmente jerárquico. Su participación directa en las capacitaciones elevó significativamente su autoestima y sentido de pertenencia, como evidenció el testimonio según el estudio de TEWA225 de un participante sobre cómo "ahora todo mundo entendió la importancia que un trabajador

tiene para el otro". Los operarios no solo recibieron conocimiento técnico del Módulo 1 para mejorar sus prácticas de trabajo (organización 5S, reducción de desperdicios), sino que se convirtieron en agentes activos de innovación, proponiendo ideas prácticas que fueron implementadas a través del sistema formal de sugerencias. El Módulo 2 les dio herramientas para comunicarse efectivamente con la gerencia y entender sus derechos laborales, mientras que las consultorías in situ validaron su conocimiento práctico del proceso productivo. La evidencia más contundente del impacto fue que las ideas de reorganización y mejora más efectivas provinieron de los propios operarios, quienes identificaron oportunidades que la gerencia había pasado por alto durante años, contribuyendo directamente al aumento del 17% en productividad general.

Factores de éxito en la eficacia de la estrategia de formación

Los factores críticos de éxito del proyecto SCORE SP revelan una arquitectura de intervención cuidadosamente diseñada que maximizó el impacto a través de la integración sistémica. El **diseño integral multinivel** fue fundamental, combinando módulos teóricos con práctica in situ e integración en aula para crear un sistema completo de aprendizaje que abordó simultáneamente diferentes dimensiones del cambio organizacional. Esta estructura no dejó vacíos en la cadena de transformación: mientras los módulos proporcionaban el marco conceptual y las herramientas, la consultoría aseguraba la implementación práctica correcta, y la integración en aula facilitaba el aprendizaje colaborativo entre empresas. La **participación diversa y democrática** rompió el paradigma tradicional de capacitación gerencial exclusiva; como evidenció un participante al estudio de evaluación y monitoreo de TEWA225: "El proyecto no involucra solo a gestores, sino que forma un equipo". La inclusión obligatoria de operarios en los Equipos de Mejora Empresarial (EME) no solo generó soluciones prácticas desde el piso productivo, sino que creó el compromiso organizacional necesario para sostener los cambios.

La adaptación al contexto brasileño y la expertise sectorial de SENAI fueron determinantes para superar las barreras culturales y técnicas específicas del sector textil nacional. El desarrollo del módulo DE&I específico para Brasil, primera implementación de este tipo en SCORE global, respondió a necesidades locales de equidad de género y diversidad que eran críticas en un sector con 82.7% de participación femenina. Los consultores de SENAI fueron "ampliamente elogiados" por su conocimiento profundo del sector textil, permitiéndoles identificar y corregir métodos empíricos erróneos que habían persistido por décadas, especialmente en la fijación de precios y costeo. Esta combinación de metodología global con expertise local aseguró que las intervenciones fueran culturalmente pertinentes y técnicamente precisas, evitando la imposición de soluciones genéricas que habrían fracasado en el contexto específico.

El **efecto multiplicador** y la **reducción de asimetrías sectoriales** amplificaron el impacto más allá de las empresas directamente participantes. Como expresó un participante a TEWA225: "Para mí, SCORE no va a quedar solo aquí, voy a llevar para la vida", el conocimiento adquirido fue diseñado para ser transferible y replicable. La capacitación conjunta de empresas medianas y pequeñas facilitó un diálogo inédito sobre costos reales y márgenes justos. El caso de Kabriolli abriendo sus puertas a competidores para compartir mejoras implementadas ejemplifica cómo el proyecto catalizó una colaboración sectorial sin precedentes. Estos factores, combinados con la gobernanza participativa del Comité Ejecutivo que resolvió problemas ágilmente y la flexibilidad operativa que permitió adaptar cronogramas a realidades productivas, explican por qué el proyecto no solo cumplió sino que superó ampliamente sus metas, con indicadores de cumplimiento entre 157% y 827% sobre los objetivos originales.

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

Resultados y procesos en las organizaciones

Las **transformaciones institucionales del proyecto SCORE SP** generaron cambios estructurales profundos en las organizaciones participantes, superando ampliamente las metas establecidas con un cumplimiento promedio del 223% en indicadores cuantificables. SENAI São Paulo experimentó la transformación más significativa, evolucionando de no tener metodología SCORE a convertirse en Centro de Excelencia nacional con 10 consultores certificados (500% de la meta de 2 formadores), incorporando SCORE en su portafolio permanente e integrándolo al programa federal Brasil Más Productivo. Esta institucionalización garantiza la sostenibilidad y escalabilidad del modelo, con capacidad instalada para réplica autónoma mediante 560 horas de consultoría práctica implementada

y materiales completamente adaptados al contexto brasileño, incluyendo el desarrollo del módulo DE&I único en SCORE global.

Las asociaciones sectoriales ABIT y ABVTEX experimentaron una evolución fundamental en sus capacidades de movilización y promoción del trabajo decente. ABIT pasó de un rol principalmente gremial a liderar el Comité Ejecutivo SCORE, movilizando más de 100 empresas y creando puentes efectivos con la cadena de suministro. ABVTEX trascendió su enfoque tradicional en certificación básica para integrar productividad con compliance, promoviendo activamente la equidad de género (82.7% de participación femenina) y facilitando la cooperación sin precedentes entre empresas competidoras. Estas transformaciones se lograron mediante gobernanza tripartita participativa con 26 reuniones de coordinación, un proceso de institucionalización progresiva de 36 meses, y la demostración de resultados tangibles (19% aumento en productividad, 81.7% mejora organizacional) que convencieron a las instituciones del valor de la metodología.

El proceso de desarrollo de capacidades institucionales siguió una estrategia metodológica cuidadosamente estructurada en tres fases. En 2022 se estableció la sensibilización y compromiso mediante el Comité Ejecutivo tripartito y diagnósticos institucionales. Durante 2023 se construyeron las capacidades mediante Training of Trainers (ToT) con 9 consultores SENAI iniciales, adaptación de módulos al contexto brasileño y creación del módulo DE&I específico. En 2024 se logró la institucionalización completa con SCORE incorporado al portafolio regular de SENAI, expansión a 55 empresas adicionales e integración con Brasil Más Productivo. Los factores críticos de éxito incluyeron la formación de formadores como estrategia central, la adaptación contextual profunda (no simple traducción), y el enfoque en calidad sobre cantidad, priorizando 3 instituciones.

La principal **oportunidad de mejora identificada** radica en la institucionalización de la red informal de PYMES participantes. Aunque se formó una red orgánica activa de 14 empresas que continúan intercambiando buenas prácticas y apoyándose mutuamente, esta red carece de estructura formal y corre el riesgo de disolverse post-proyecto. El documento recomienda específicamente crear mecanismos formales de sostenibilidad: establecimiento de comités de liderazgo empresarial con roles y responsabilidades definidos, desarrollo de una plataforma online dedicada para facilitar el intercambio continuo de experiencias, organización de eventos regulares de networking sectorial, y vinculación formal con ABIT/ABVTEX para apoyo institucional permanente. Esta formalización es crítica porque la red representa un activo valioso de conocimiento colectivo y colaboración sectorial sin precedentes que podría generar mayor empoderamiento del sector textil brasileño. Sin una estructura institucional de soporte, se perdería el momentum logrado y el potencial multiplicador de estas empresas que ya han internalizado la metodología SCORE y están dispuestas a compartir sus aprendizajes con el ecosistema empresarial más amplio.


1. CAMBIOS OBSERVADOS EN CAPACIDADES INSTITUCIONALES

SENAI São Paulo - Escuela Francisco Matarazzo

Centro de Excelencia SCORE

ANTES (2022):

- Sin metodología SCORE
- Enfoque tradicional en Lean/5S
- Sin componente de trabajo decente
- Sin módulo DEI

→

DESPUÉS (2024):

- SCORE en portafolio permanente
- 10 consultores certificados
- Metodología integrada en Brasil Más Productivo
- Capacidad de réplica nacional

Factores de Transformación:

- 2 sesiones ToT (Training of Trainers) realizadas
- 560 horas de consultoría práctica implementada
- Adaptación de 3 módulos al contexto brasileño
- Apoyo institucional del Comité Ejecutivo

Los cambios institucionales en SCORE Brasil se lograron principalmente por la **gobernanza tripartita participativa y el proceso de institucionalización progresiva de 36 meses**. El Comité Ejecutivo con representación equilibrada

de OIT, ABIT y ABVTEX garantizó legitimidad sectorial y compromiso sostenido, resolviendo problemas ágilmente a través de 26 reuniones de coordinación durante 2022 que establecieron confianza y alineamiento estratégico. Este período extenso de fortalecimiento continuo permitió una absorción gradual y profunda de la metodología, evitando la transferencia superficial típica de proyectos cortos. La gobernanza compartida aseguró que cada institución tuviera voz en las decisiones y sintiera ownership del proceso, mientras que los 36 meses permitieron pasar de la sensibilización inicial (2022), a la construcción de capacidades (2023), hasta la institucionalización completa (2024). Como evidencia el documento, este no fue "una transferencia puntual sino un proceso de construcción conjunta" que permitió ajustes iterativos basados en aprendizajes emergentes.

ABIT - Asociación Brasileña de la Industria Textil

Socio Estratégico Sectorial

ANTES (2022):

- Rol principalmente gremial
- Limitada oferta de capacitación
- Sin programas de productividad+TD
- Alcance limitado a grandes empresas



DESPUÉS (2024):

- Liderazgo en Comité Ejecutivo SCORE
- Movilización de 100+ empresas
- Promoción activa de trabajo decente
- Puente con cadena de suministro

Capacidades Desarrolladas:

- Capacidad de convocatoria sectorial fortalecida
- Expertise en conducta empresarial responsable
- Facilitación de redes empresariales
- Vinculación con programas gubernamentales

ABVTEX - Asociación Brasileña del Retail Textil

Multiplicador de Impacto

ANTES (2022):

- Foco en certificación Sello Oro
- Enfoque en compliance básico
- Sin componente de productividad
- Alcance a empresas certificadas



DESPUÉS (2024):

- Integración productividad + compliance
- Promoción de DEI en cadena
- Alcance a empresas no certificadas
- Modelo de mejora continua

Nuevas Competencias:

- Vinculación de estándares con productividad
- Promoción de equidad de género (82.7% mujeres beneficiadas)
- Facilitación de cooperación entre competidores
- Escalamiento de buenas prácticas

La **estrategia de formación de formadores y la adaptación contextual profunda** fueron determinantes para crear capacidad instalada permanente. La certificación de 9 formadores SCORE por dos expertos SCORE genera una capacidad de 11 consultores en la metodología SCORE en Sao Pablo (500% de la meta original de 2) mediante dos sesiones intensivas de Training of Trainers creó multiplicadores internos en SENAI que ahora pueden replicar la metodología autónomamente sin apoyo externo. Crucialmente, no se transfirió SCORE genérico sino una versión profundamente brasileña: se desarrolló el primer módulo DE&I específico para el contexto nacional en todo SCORE global, se adaptaron los materiales con ejemplos del sector textil local, se produjeron videos, y se diferenciaron claramente los componentes "humanizados" de SCORE versus el Lean manufacturing tradicional que SENAI ya conocía. Esta contextualización fue fundamental para superar la resistencia inicial documentada en el ToT, donde los consultores SENAI esperaban según el monitoreo y evaluación realizado por TEWA225 "más profundidad en asuntos comportamentales y menos en Lean manufacturing".

La **demonstración de resultados tangibles y el efecto red multiplicador** convencieron a las instituciones del valor de la inversión y garantizaron su compromiso continuo. Los resultados medibles y verificables - 19% de aumento en productividad en empresas medianas, 81.7% de mejora organizacional, 100% de empresas reportando mejoras - proporcionaron evidencia concreta que justificó la incorporación de SCORE en portafolios institucionales permanentes. El efecto red documentado fue crucial: SENAI con sus 10 formadores capacitó 55 empresas piloto, ABIT/ABVTEX movilizaron más de 100 empresas mediante su capacidad de convocatoria sectorial fortalecida, y se creó una red activa de 14 PYMES que continúan intercambiando experiencias. Esta arquitectura de refuerzo mutuo, donde cada institución fortalecida amplificaba el impacto de las otras, generó un ecosistema autosostenible. La integración con el programa federal Brasil Más Productivo garantizó financiamiento y continuidad post-proyecto, mientras que las 11 alianzas estratégicas formalizadas crearon una red de apoyo institucional que trasciende el proyecto original.

Mejoramiento en capacidades Institucionales

La **estrategia de formación de capacidades institucionales de SCORE Brasil** se estructuró en tres componentes metodológicos interconectados que garantizaron la transferencia efectiva y sostenible del conocimiento. El componente central fue el Training of Trainers (ToT) dirigido a SENAI, implementado mediante dos sesiones intensivas que capacitaron inicialmente a 9 consultores, alcanzando finalmente 10 formadores certificados (500% de la meta). Este ToT no fue una simple transferencia técnica sino una nivelación profunda entre la metodología SCORE y el Lean manufacturing tradicional que SENAI ya dominaba, enfatizando el componente "humanizado" distintivo de SCORE. Paralelamente, se desarrollaron capacidades sectoriales más amplias con más de 100 representantes de instituciones capacitados a través de seminarios sobre conducta empresarial responsable, talleres específicos de DE&I, e intercambios de experiencias internacionales. El tercer componente, el aprendizaje en la práctica, consolidó el conocimiento teórico mediante 560 horas de consultoría in-factory supervisada, 70 visitas técnicas con acompañamiento directo, y la documentación sistemática de 7 estudios de caso y 3 videos documentales que capturaron el conocimiento tácito generado.

Red Informal de PMEs Participantes

Red Emergente

ANTES (2022):

- Empresas aisladas
- Sin espacios de intercambio
- Competencia sin colaboración
- Sin aprendizaje colectivo



DESPUÉS (2024):

- Red orgánica de 14 PMEs activas
- Intercambio de buenas prácticas
- Apoyo mutuo entre pares
- Aprendizaje colaborativo continuo

⚠ Oportunidad de Mejora: La red existe pero no está institucionalizada. Se recomienda crear mecanismos formales (comités de liderazgo, plataforma online, eventos de networking) para sostener esta red de apoyo que podría generar mayor empoderamiento del sector.

El **proceso de implementación siguió una secuencia temporal estratégica de 36 meses** que permitió la absorción progresiva y la institucionalización permanente. En 2022, la fase de sensibilización y compromiso estableció las bases mediante 26 reuniones de coordinación que crearon el Comité Ejecutivo tripartito, realizaron diagnósticos de necesidades institucionales específicas, y formalizaron acuerdos de colaboración. Durante 2023, la fase de construcción de capacidades implementó el ToT con los consultores SENAI, adaptó los módulos al contexto brasileño incluyendo la creación del módulo DE&I único para Brasil, y ejecutó la primera cohorte piloto con 15 empresas que sirvió como laboratorio de aprendizaje. En 2024, la fase de institucionalización consolidó los cambios mediante la incorporación de SCORE al portafolio regular de SENAI, la expansión a 55 empresas adicionales que validaron la escalabilidad, la integración con el programa federal Brasil Más Productivo que garantizó financiamiento continuo, y la sistematización completa de materiales, manuales y herramientas para réplica autónoma. Esta estrategia secuencial evitó la transferencia superficial típica de proyectos cortos, permitiendo ajustes iterativos basados en retroalimentación real y creando ownership institucional genuino que garantiza la sostenibilidad post-proyecto.

Proceso de cambio institucional

El **proceso de transformación institucional siguió una evolución temporal estratégica de tres fases** que permitió cambios estructurales profundos y sostenibles. En 2022, la fase de sensibilización y compromiso estableció los fundamentos mediante el establecimiento del Comité Ejecutivo tripartito y 26 reuniones de coordinación que crearon confianza interinstitucional y alineamiento estratégico. Se realizaron diagnósticos específicos de necesidades institucionales y se firmaron acuerdos formales de colaboración que definieron roles y responsabilidades. Durante 2023, la fase de construcción de capacidades implementó cambios concretos: SENAI recibió el Training of Trainers con 9 consultores iniciales, se adaptaron los módulos SCORE al contexto brasileño incluyendo la creación pionera del módulo DE&I, y se ejecutó la primera cohorte piloto con 15 empresas que sirvió como validación práctica. En 2024, la fase de institucionalización consolidó las transformaciones: SCORE fue incorporado al portafolio permanente de SENAI, se expandió a 55 empresas adicionales mediante el programa Brasil Más Productivo, y se sistematizó completamente la documentación para garantizar réplica autónoma.

Los **mecanismos específicos de cambio variaron según cada institución pero siguieron patrones comunes de transformación progresiva**. SENAI evolucionó de no tener metodología SCORE a convertirse en Centro de Excelencia nacional mediante la combinación de formación técnica intensiva (560 horas de consultoría práctica), adaptación metodológica (diferenciación clara entre SCORE humanizado y Lean tradicional), y apoyo institucional del Comité Ejecutivo que resolvió obstáculos burocráticos. ABIT y ABVTEX transformaron sus roles de organizaciones principalmente gremiales a promotores activos de productividad con trabajo decente, proceso facilitado por su participación directa en el Comité Ejecutivo, la evidencia de resultados tangibles en sus empresas asociadas (19% aumento productividad), y el desarrollo de nuevas competencias en facilitación de redes empresariales. La red informal de 14 PYMES emergió orgánicamente a través de las capacitaciones conjuntas, el intercambio facilitado en las sesiones de aula integrada, y el apoyo mutuo generado por enfrentar desafíos comunes. Este proceso multinivel generó un efecto red documentado donde SENAI con 10 formadores impactó 55 empresas, ABIT/ABVTEX movilizaron 100+ empresas, y la red de PYMES benefició 1,240 trabajadores, creando un ecosistema de refuerzo mutuo que garantiza la sostenibilidad de los cambios institucionales más allá del proyecto.

Permanencia de los cambios institucionales

El **proceso de permanencia y continuidad de las capacidades institucionales** se construyó mediante seis mecanismos complementarios que garantizan la continuidad post-proyecto. La integración de SCORE en el programa federal Brasil Más Productivo fue fundamental, asegurando financiamiento gubernamental continuo y legitimidad nacional para la expansión. La creación de capacidad instalada permanente con 10 formadores certificados (500% de la meta) estableció una base técnica autosuficiente dentro de SENAI, capaz de formar nuevos multiplicadores sin apoyo externo. Se formalizaron 11 alianzas estratégicas entre instituciones públicas, privadas y sindicales que crearon una red de apoyo interinstitucional, mientras que la documentación exhaustiva del proceso - incluyendo materiales adaptados, videos con casos locales, 7 estudios de caso y manuales completos - permite la réplica autónoma de la metodología. La red informal pero activa de 14 PYMES que continúan intercambiando experiencias representa un activo de conocimiento colectivo que se automantiene mediante el beneficio mutuo percibido por las empresas participantes.

Los **elementos estructurales y financieros de sostenibilidad** se diseñaron para operar en múltiples niveles institucionales. SENAI incorporó SCORE como parte de su portafolio regular de servicios, garantizando que la metodología trascienda el proyecto y se convierta en oferta permanente de la institución. El modelo de financiamiento mixto en desarrollo combina recursos públicos a través de SENAI y Brasil Más Productivo, aportes privados de las empresas beneficiarias que ya perciben el retorno de inversión (19% aumento productividad), y potencial cooperación internacional para expansión. La sostenibilidad se refuerza mediante el efecto multiplicador documentado: SENAI como Centro de Excelencia nacional tiene capacidad y mandato para expandir a otras regiones, ABIT y ABVTEX integraron la promoción de SCORE en sus actividades regulares de movilización sectorial alcanzando sus más de 100 empresas asociadas, y la institucionalización progresiva de 36 meses permitió que los cambios se arraigaran en las estructuras y culturas organizacionales, evitando la dependencia de individuos específicos. Esta arquitectura multinivel asegura que incluso si un componente falla, los otros mantienen la continuidad del modelo SCORE en Brasil.

Problemas y Soluciones en la formación de capacidades institucionales

Los **problemas en la formación de capacidades institucionales** comenzaron con una desalineación fundamental entre expectativas y contenido del Training of Trainers (ToT). Los consultores de SENAI expresaron a TEWA225 que "los temas que realmente agregarían valor al equipo profesionalmente, como las técnicas para gestión de personas, no fueron enfatizados", esperando mayor profundidad en asuntos comportamentales y menos en Lean manufacturing que ya dominaban. Esta brecha de expectativas generó resistencia inicial y cuestionamientos sobre el valor agregado de SCORE versus sus programas tradicionales. La solución implementada fue ajustar el contenido enfatizando el componente "humanizado" distintivo de SCORE, incluyendo el módulo "Gestión de Recursos Humanos y Trabajo", diferenciando claramente entre SCORE y programas tradicionales de Lean, y utilizando ejemplos prácticos específicos del sector textil brasileño. Esta adaptación fue crucial para que los consultores comprendieran que SCORE no era otra metodología de productividad sino un enfoque integral que combina eficiencia con trabajo decente.

El **desafío de coordinación institucional y continuidad** amenazó la estabilidad del proyecto cuando ocurrieron cambios de coordinación dentro de SENAI y OIT durante momentos críticos de implementación. La rotación de personal clave representó un riesgo significativo de pérdida de continuidad y memoria institucional, especialmente durante las fases de transferencia metodológica. La solución multi-nivel incluyó documentación exhaustiva de todos los procesos y decisiones para preservar el conocimiento institucional, el uso del Comité Ejecutivo como ancla de estabilidad que trascendía individuos específicos, la contratación inmediata de reemplazos con experiencia previa en programas similares, y reuniones quincenales de coordinación que mantuvieron el alineamiento estratégico independientemente de cambios de personal. Esta estrategia de redundancia institucional aseguró que el proyecto no dependiera de personas específicas sino de estructuras y procesos documentados.

El **problema de sostenibilidad de la red de PYMEs** representa una oportunidad perdida significativa, donde se formó una red orgánica activa de 14 empresas que intercambian experiencias pero sin estructura formal de apoyo. Esta red informal corre el riesgo de disolverse post-proyecto, desperdiciando el capital social y conocimiento colectivo acumulado. Aunque se propusieron soluciones como la creación de comités de liderazgo empresarial, desarrollo de una plataforma online de intercambio, eventos regulares de networking sectorial, y vinculación formal con ABIT/ABVTEX, estas permanecen como recomendaciones no implementadas. El documento de monitoreo y evaluación de TEWA225 reconoce explícitamente esta brecha: "La red existe pero no está institucionalizada", identificándola como una oportunidad crítica de mejora que podría generar mayor empoderamiento del sector si se formalizara adecuadamente.

Al respecto, un representante de la OIT comentó "La red colaborativa de empresas surgió de forma orgánica, como intercambio práctico entre pares, 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 instrumentos sistémicos de articulación interempresarial o de cadena de valor. Reconocemos que se debe ampliar mecanismos sistémicos en la metodología SCORE."

El **alcance institucional limitado versus las metas originales** reveló una tensión entre cobertura amplia y profundidad de transformación. Con solo 3 instituciones comprometidas formalmente de una meta de 40 (7.5% de cumplimiento), el proyecto enfrentó la decisión estratégica de dispersar esfuerzos o concentrarse en socios clave. La solución fue un reenfoque estratégico deliberado que priorizó "calidad sobre cantidad", concentrándose en instituciones con mayor capacidad multiplicadora. SENAI se estableció como centro de excelencia nacional con potencial de réplica en todo Brasil, mientras ABIT y ABVTEX se fortalecieron como multiplicadores sectoriales con alcance a más de 100 empresas cada una. Esta estrategia de "profundidad antes que amplitud" resultó más efectiva: aunque numéricamente no se alcanzó la meta de instituciones, el impacto real fue superior con 10 formadores certificados (500% de la meta), más de 100 representantes institucionales capacitados (167% de la meta), y la institucionalización permanente en portafolios que garantiza sostenibilidad y escalabilidad futura del modelo SCORE en Brasil.

Factores de éxito en la formación de capacidades institucionales

La **respuesta integral a la pregunta de evaluación sobre cambios en capacidades institucionales** revela transformaciones estructurales profundas que superaron ampliamente las expectativas del proyecto. Las organizaciones participantes experimentaron cambios fundamentales en sus capacidades técnicas, organizacionales y de movilización sectorial. SENAI evolucionó de no tener metodología SCORE a convertirse en Centro de Excelencia nacional con 10 formadores certificados (500% de la meta), incorporando SCORE en su

portafolio permanente e integrándolo al programa federal Brasil Más Productivo. ABIT y ABVTEX transformaron sus roles de organizaciones principalmente gremiales a promotores activos de productividad con trabajo decente, movilizandando más de 100 empresas y facilitando cooperación sin precedentes entre competidores. Emergió una red orgánica de 14 PYMES que continúan intercambiando experiencias, aunque esta permanece sin institucionalizar. Estos cambios se lograron mediante gobernanza tripartita participativa, un proceso de institucionalización progresiva de 36 meses, y la adaptación profunda de la metodología al contexto brasileño, resultando en un cumplimiento promedio del 223% en metas institucionales cuantificables.

Los **factores clave del éxito institucional** identificados en el documento incluyen seis elementos críticos interrelacionados. Primero, la gobernanza tripartita efectiva con representación equilibrada de OIT, ABIT y ABVTEX garantizó legitimidad sectorial y resolución ágil de problemas mediante 26 reuniones de coordinación. Segundo, el proceso de institucionalización progresiva de 36 meses permitió absorción gradual versus transferencia superficial, pasando de sensibilización (2022) a construcción de capacidades (2023) hasta institucionalización completa (2024). Tercero, la formación de formadores como estrategia central creó capacidad instalada permanente con multiplicadores internos autónomos. Cuarto, la adaptación contextual profunda desarrolló una versión brasileña de SCORE con módulo DE&I único, materiales en portugués y casos locales. Quinto, la demostración de resultados tangibles (19% aumento productividad, 81.7% mejora organizacional) convenció a las instituciones del valor de la inversión. Sexto, la documentación sistemática mediante 7 estudios de caso, 3 videos y manuales completos facilitó la réplica y preservó el conocimiento institucional.

Las **lecciones para replicabilidad** extraídas del proceso brasileño establecen cinco principios fundamentales para futuros proyectos de desarrollo institucional. Primera lección: el tiempo suficiente es crítico - los 36 meses permitieron absorción real versus transferencia superficial típica de intervenciones cortas. Segunda: la adaptación debe ser profunda, no simple traducción - crear una versión contextualizada culturalmente con módulos específicos (como el DE&I brasileño) es esencial para la apropiación institucional. Tercera: calidad sobre cantidad en selección de socios - es más efectivo trabajar con 3 instituciones profundamente comprometidas que 40 superficiales, priorizando aquellas con mayor capacidad multiplicadora. Cuarta: los resultados medibles convencer más que la teoría - la evidencia tangible de mejoras en productividad y condiciones laborales fue determinante para la institucionalización en portafolios permanentes. Quinta: la institucionalización debe ser temprana y estratégica - integrar la metodología en estructuras y programas existentes (como Brasil Más Productivo) desde el inicio garantiza sostenibilidad financiera y operativa post-proyecto.

¿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?

Evidencia de mantenimiento de prácticas

La **evidencia de mantenimiento de prácticas operacionales en SCORE SP** demuestra una sostenibilidad de las prácticas en las empresas participantes. La metodología 5S se mantiene activa en la totalidad de las empresas, con las reuniones diarias de 10 minutos institucionalizadas como parte de la rutina operativa permanente. El sistema de sugerencias continúa funcionando con el 71.7% de trabajadores participando activamente en la generación de ideas de mejora, mientras que los indicadores de productividad siguen siendo actualizados y visibles en paneles de control. Los Equipos de Mejora Empresarial (EME) permanecen operativos con su estructura multinivel de mínimo 4 miembros (2 gestores y 2 operarios), democratizando el conocimiento y manteniendo la participación activa de todos los niveles jerárquicos.

La **sostenibilidad de las mejoras en productividad** se verifica mediante el mantenimiento del incremento del 17% logrado durante 2023, con el 100% de las empresas reportando que estas mejoras continúan como estándares operativos permanentes en 2024. Las ganancias específicas no fueron temporales: la reducción del 58% en movimientos innecesarios y del 21% en retrabajo se mantienen como los nuevos niveles base de operación. Este mantenimiento no es accidental sino resultado de cambios estructurales en los procesos productivos que se han consolidado como prácticas estándar. Las empresas medianas mantienen su 19% de incremento en productividad mientras que las pequeñas sostienen su 15%, demostrando que las mejoras no dependieron del acompañamiento externo sino que se internalizaron en las operaciones regulares de las empresas.

La **institucionalización en SENAI** representa el mecanismo más robusto de sostenibilidad a largo plazo. SENAI São Paulo - Escuela Francisco Matarazzo se transformó permanentemente en Centro de Excelencia SCORE, incorporando la metodología en su portafolio regular de servicios sin dependencia de financiamiento externo. Esta transformación institucional garantiza continuidad mediante 10 consultores certificados que constituyen capacidad instalada permanente, 560 horas de consultoría práctica ya implementadas que sirven como base de experiencia, y la capacidad demostrada de réplica autónoma a nivel nacional. La integración con el programa federal Brasil Más Productivo asegura recursos gubernamentales continuos y legitimidad nacional para la expansión. Esta arquitectura institucional trasciende el período del proyecto, creando una plataforma permanente desde la cual SCORE puede continuar expandiéndose y evolucionando en el contexto brasileño.

Evidencia de escalamiento de prácticas

La **evidencia de escalamiento del proyecto SCORE Brasil** muestra una expansión exponencial desde el piloto inicial hasta alcanzar impacto sectorial amplio. La red de impacto evolucionó desde 14 empresas piloto en 2022 (5 medianas y 9 pequeñas seleccionadas estratégicamente como empresas ancla) hasta incluir 55 empresas adicionales mediante la integración con el programa federal Brasil Más Productivo en 2024, totalizando 69 empresas con implementación directa de SCORE. Más significativo aún es el efecto cascada: más de 100 empresas en la cadena de suministro fueron influenciadas indirectamente, impactando a más de 1,240 trabajadores. Esta progresión de 14→69→100 empresas demuestra que el modelo no solo se mantiene sino que acelera su expansión mediante mecanismos multiplicadores efectivos.

El **proceso de escalamiento siguió una estrategia temporal deliberada** que maximizó el alcance con recursos limitados. En 2022, la fase piloto se concentró en empresas ancla con potencial multiplicador, estableciendo la base para expansión orgánica. Durante 2023, la primera expansión se logró mediante movilización orgánica a través de ABIT y ABVTEX sin costos adicionales, aprovechando sus redes sectoriales de más de 100 empresas asociadas cada una. El mecanismo clave fue el efecto demostración: los resultados tangibles de +17% en productividad motivaron la adopción voluntaria por empresas no participantes que observaron las mejoras en sus pares. En 2024, el escalamiento institucional se consolidó con la incorporación de SCORE al programa Brasil Más Productivo, garantizando recursos gubernamentales y legitimidad nacional para expansión continua con proyección de alcance nacional a través de la red SENAI.

Los **factores multiplicadores del escalamiento** revelan una arquitectura sistémica diseñada para crecimiento exponencial. Los 10 consultores certificados como formadores permanentes pueden capacitar nuevos grupos autónomamente, creando un efecto multiplicador de capacidad humana. Los materiales completamente adaptados al contexto brasileño - módulos en portugués con casos locales del sector textil y el módulo DE&I único desarrollado específicamente - facilitan la réplica sin necesidad de adaptación adicional. La red sectorial activada mediante ABIT y ABVTEX movilizó sus empresas asociadas mediante convocatorias regulares, mientras que el apoyo gubernamental a través de Brasil Más Productivo proporciona la plataforma financiera e institucional para escalamiento sostenido.

Fortalecimiento del diálogo social y la cooperación

El fortalecimiento del diálogo social se mide a partir de las mejoras evidenciadas en el diálogo interno de las empresas participantes entre gerencia y trabajadores, la cooperación entre organizaciones del sector de textiles y confecciones y el diálogo en la cadena de valor.

Diálogo interno en las empresas participantes

El **fortalecimiento del diálogo interno** constituye uno de los logros más significativos en la transformación del ambiente laboral de las empresas participantes de SCORE SP, evidenciando un cambio fundamental en las dinámicas de comunicación y participación organizacional. El 71.7% de los trabajadores reportan sentirse escuchados y con voz activa en los procesos de mejora mediante el sistema formal de sugerencias, donde las ideas de reorganización implementadas provinieron directamente de los operarios del piso productivo. La institucionalización de reuniones diarias de 10 minutos mejoró la comunicación entre gerencia y funcionarios en un 66.6%, reduciendo errores de coordinación y estableciendo canales permanentes de diálogo vertical. Los Equipos de Mejora Empresarial (EME), funcionando al 100% con su estructura multinivel obligatoria de mínimo 2 gestores y 2 operarios, democratizaron el conocimiento organizacional y crearon espacios formales donde todos los niveles jerárquicos tienen igual voz y peso

en las decisiones de mejora. Este nuevo modelo de diálogo interno se refleja en el 64% de empresas reportando relaciones laborales más armoniosas, evidenciando que la transformación no fue solo estructural sino cultural, rompiendo las barreras tradicionales de comunicación jerárquica del sector textil brasileño y estableciendo una cultura de participación genuina donde el conocimiento práctico de los trabajadores es valorado e implementado sistemáticamente.

Cooperación sectorial

La **cooperación sectorial emergente** representa una transformación sin precedentes en las relaciones inter-empresariales del sector textil brasileño, rompiendo décadas de aislamiento competitivo tradicional. Se formó una red orgánica activa de 14 PYMES que continúan intercambiando experiencias y buenas prácticas post-proyecto, caracterizada por el intercambio regular de mejores prácticas operacionales, apoyo mutuo entre pares para resolver problemas comunes, y aprendizaje colaborativo continuo que trasciende la competencia tradicional. Esta red de cooperación horizontal permite que empresas que históricamente operaban aisladas ahora compartan conocimientos críticos sobre productividad, gestión de recursos humanos y prácticas de trabajo decente. Sin embargo, la revisión documental identifica una vulnerabilidad crítica: esta red existe pero no está institucionalizada, corriendo el riesgo de disolverse gradualmente sin estructura formal de apoyo. Se recomienda crear mecanismos formales como comités de liderazgo empresarial, una plataforma online de intercambio, eventos regulares de networking sectorial, y vinculación formal con ABIT/ABVTEX para sostener esta red que representa un capital social único y podría generar mayor empoderamiento del sector textil brasileño si se formalizara adecuadamente.

Diálogo en la cadena de valor

El **diálogo mejorado en la cadena de suministro** representa una transformación estructural en las relaciones históricamente asimétricas entre empresas contratantes y proveedoras del sector textil brasileño. La capacitación conjunta de empresas medianas (contratantes) y pequeñas (proveedoras) en las mismas aulas de SCORE generó un diálogo sin precedentes sobre costos reales y márgenes justos, rompiendo décadas de opacidad en la negociación comercial. La reducción de asimetrías de información fue fundamental: las empresas pequeñas pudieron explicar sus estructuras de costos reales mientras que las medianas comprendieron las limitaciones operativas de sus proveedores, resultando en negociaciones más justas y transparentes. Este nuevo modelo de diálogo vertical en la cadena de valor trasciende la relación transaccional tradicional, estableciendo bases para una colaboración genuina donde las mejoras en productividad se comparten a lo largo de la cadena, los plazos se negocian con comprensión mutua de capacidades reales, y los márgenes se establecen con transparencia que beneficia la sostenibilidad de toda la cadena productiva, creando un ecosistema más equitativo y resiliente en el sector textil brasileño.

Problemas enfrentados y soluciones implementadas en la generación de capacidad para la escalabilidad

El **problema de sostenibilidad financiera** representaba la amenaza más crítica para la continuidad del proyecto, con el riesgo de discontinuidad post-proyecto por falta de recursos que podría resultar en la pérdida del momentum y las capacidades desarrolladas. La solución implementada fue multidimensional: se logró la integración estratégica con el programa federal Brasil Más Productivo que garantiza financiamiento gubernamental continuo, SCORE fue incorporado al portafolio regular de servicios de SENAI permitiendo autofinanciamiento mediante pagos de empresas clientes, se desarrolló un modelo de financiamiento mixto público-privado que combina recursos gubernamentales con aportes empresariales, y se formalizaron alianzas estratégicas que crean una red de apoyo financiero diversificada. Esta arquitectura financiera múltiple elimina la dependencia de una sola fuente de recursos, garantizando que el proyecto trascienda su período inicial de implementación.

El **desafío del escalamiento limitado** surgió de la capacidad inicial para atender solo 30 empresas según la meta original, con restricciones significativas de recursos humanos y financieros que limitaban la expansión. La solución fue innovadora y eficiente en costos: se implementó una movilización orgánica a través de las redes existentes de ABIT y ABVTEX sin costos adicionales, aprovechando su capacidad de convocatoria sectorial para alcanzar más de 100 empresas asociadas. Los 10 formadores certificados funcionan como multiplicadores autónomos capaces de capacitar nuevos grupos sin supervisión externa. La estrategia de empresas ancla con efecto cascada amplificó el impacto, donde 5 empresas medianas influenciaron a sus proveedoras en la cadena de suministro. El resultado superó ampliamente las expectativas: 69 empresas capacitadas directamente (230% de la meta) más 100 empresas influenciadas indirectamente en la cadena de valor.

La **resistencia cultural al cambio** se manifestó en culturas organizacionales rígidas con la mentalidad arraigada de "siempre lo hemos hecho así", representando una barrera significativa para la adopción de nuevas prácticas. La solución combinó sensibilización intensiva con demostración práctica: se realizaron 70 visitas técnicas de sensibilización y acompañamiento personalizado que abordaron resistencias específicas de cada empresa, la demostración de resultados tangibles (+17% productividad) convenció a los escépticos con evidencia concreta del retorno de inversión, la inclusión de operarios en los procesos de cambio valorizó el conocimiento práctico existente reduciendo la percepción de imposición externa, y el uso de casos de éxito locales como Kabriolli sirvió como inspiración y prueba de viabilidad en el contexto brasileño. Esta combinación de acompañamiento personalizado con evidencia empírica local fue crucial para superar las barreras culturales históricas del sector.

El **problema de la red informal no institucionalizada** representa una oportunidad perdida significativa y un riesgo futuro, donde 14 PYMEs crearon una red orgánica de colaboración activa pero sin estructura formal de apoyo, corriendo el riesgo de disolución gradual post-proyecto. Aunque la solución permanece en desarrollo y no completamente implementada, se han propuesto mecanismos concretos: creación de comités de liderazgo empresarial con roles y responsabilidades definidos para dar estructura a la red, desarrollo de una plataforma online dedicada que facilite el intercambio continuo de experiencias y mejores prácticas, organización de eventos regulares de networking sectorial para mantener los vínculos activos, y vinculación formal con ABIT/ABVTEX para proporcionar apoyo institucional permanente. El documento reconoce esta brecha como crítica, señalando que la formalización de esta red podría generar mayor empoderamiento del sector textil brasileño al preservar y expandir el capital social único creado durante el proyecto.

¿Cómo ha evolucionado la participación de mujeres y grupos vulnerables en las PYMEs gracias a SCORE?

La **respuesta basada en evidencia sobre la evolución de la participación de mujeres y grupos vulnerables** demuestra una transformación excepcional que superó ampliamente las expectativas del proyecto SCORE Brasil. La participación femenina alcanzó el 82.7% versus el 32% planificado, representando una superación del 258% de la meta, con 116 mujeres de 158 trabajadores encuestados (73.4% de la muestra). Más significativo aún, las mujeres reportaron sistemáticamente mayores mejoras en todos los indicadores evaluados, especialmente en conocimiento del programa SCORE donde la brecha de género alcanzó 38.1 puntos porcentuales (86.2% mujeres vs 48.1% hombres). La inclusión étnico-racial demostró ser altamente efectiva: aunque los trabajadores afrodescendientes (pretos) representaron solo el 5.7% de la muestra, reportaron mejoras del 100% en organización y actividades DE&I, sugiriendo que cuando hay inclusión real el impacto es transformador. El análisis por edad reveló patrones diferenciados donde los grupos de mayor edad (46-60 años) percibieron mejores resultados organizacionales mientras los jóvenes (19-30 años) mostraron menor conocimiento del programa (45.5%), indicando necesidad de estrategias comunicacionales diferenciadas. El enfoque innovador del Módulo II con énfasis en Diversidad, Equidad e Inclusión generó contribuciones independientes del tamaño empresarial, mientras que las pequeñas empresas crearon orgánicamente redes de apoyo mutuo que generaron un empoderamiento colectivo no anticipado pero altamente valioso para la sostenibilidad del cambio cultural en el sector textil brasileño.

El **análisis comparativo de género revela una marcada diferencia favorable a las mujeres** en todos los indicadores de mejora evaluados por SCORE Brasil. Las mujeres, que representaron el 73.4% de la muestra (116 de 158 trabajadores encuestados en el estudio de TEWA225), reportaron consistentemente percepciones más positivas que los hombres (17.1% de la muestra) en todas las dimensiones medidas: organización general (80.2% vs 74.1%), flujo de trabajo (70.7% vs 63.0%), productividad (68.1% vs 55.6%), comunicación (63.8% vs 51.9%), y actividades DE&I (63.8% vs 51.9%). La brecha más significativa se observó en el conocimiento del programa SCORE, donde las mujeres alcanzaron 86.2% versus solo 48.1% en hombres, una diferencia de 38.1 puntos porcentuales que sugiere mayor involucramiento y apropiación femenina del programa. Un área crítica identificada fue la prevención de accidentes, donde los hombres reportaron mejoras significativamente menores (37.0%) comparado con las mujeres (57.8%), indicando la necesidad de intervenciones diferenciadas por género en seguridad ocupacional. Esta evidencia sugiere que las mujeres no solo participaron masivamente superando las metas en 258%, sino que aprovecharon más efectivamente las oportunidades de mejora organizacional y desarrollo profesional ofrecidas por SCORE, convirtiéndose en las principales beneficiarias y promotoras del cambio organizacional en el sector textil brasileño.

El **análisis por grupo demográfico revela patrones diferenciados de impacto** que evidencian tanto éxitos notables como brechas importantes en la implementación de SCORE. En términos étnico-raciales, los trabajadores

afrodescendientes (pretos), aunque representaron apenas el 5.7% de la muestra del estudio de monitoreo y evaluación de TEWA225, reportaron las mejoras más significativas con 100% en organización general y actividades DE&I, y 88.9% en conocimiento del programa, sugiriendo que cuando se logra inclusión efectiva el impacto es transformador para grupos históricamente marginalizados. Los trabajadores pardos (50.6% de la muestra) y blancos (38.6%) mostraron resultados positivos pero menos dramáticos. El análisis etario reveló que el grupo de 46-60 años percibió las mejores mejoras organizacionales (78.3%) y en DE&I (63.3%), posiblemente por su mayor experiencia y valoración de los cambios estructurales. En contraste, los trabajadores jóvenes de 19-30 años presentaron el menor conocimiento del programa SCORE (45.5%) versus 86.6% del grupo 31-45 años, evidenciando una falla crítica en la comunicación y engagement con trabajadores más jóvenes que podría comprometer la sostenibilidad generacional de las mejoras. Este patrón sugiere que mientras el programa fue altamente efectivo para grupos vulnerables cuando lograba alcanzarlos, persistieron desafíos en la penetración universal, particularmente con trabajadores jóvenes que representan el futuro del sector textil brasileño.

Análisis cualitativo de la participación de mujeres y grupos vulnerables

Los **problemas identificados en la inclusión de grupos vulnerables** revelan brechas críticas que requieren atención urgente para garantizar la equidad del programa. La brecha de género más preocupante se manifiesta en seguridad ocupacional, donde los hombres reportan significativamente menores mejoras en prevención de accidentes (37.0%) comparado con las mujeres (57.8%), sugiriendo que las intervenciones de seguridad no están llegando efectivamente a la población masculina que podría estar más expuesta a riesgos físicos en el piso productivo. El segundo problema crítico es el bajo conocimiento del programa SCORE entre trabajadores jóvenes de 19-30 años (solo 45.5%), evidenciando fallas sistemáticas en la comunicación y engagement con este grupo demográfico que representa el futuro del sector. Finalmente, aunque se creó una valiosa red de apoyo entre pequeñas empresas, esta permanece sin institucionalizar, existiendo solo de manera informal con alto riesgo de disolverse post-proyecto, desperdiciando el capital social construido durante la implementación.

Las **oportunidades de mejora identificadas** ofrecen caminos concretos para profundizar y sostener los logros alcanzados. La inclusión de un módulo específico de gestión de personas, como sugirieron los consultores SENAI, podría profundizar el enfoque "humanizado" distintivo de SCORE, abordando las necesidades diferenciadas por género y edad identificadas en el análisis. La formalización de las redes de apoyo entre PYMEs mediante la creación de comités de liderazgo, una plataforma online dedicada, y eventos regulares de networking sectorial podría institucionalizar el valioso ecosistema colaborativo emergente. El éxito excepcional del Módulo II de Diversidad, Equidad e Inclusión sugiere un potencial significativo para expandir estas actividades con un enfoque interseccional más profundo, considerando la evidencia de que los trabajadores afrodescendientes experimentaron beneficios del 100% cuando fueron efectivamente incluidos.

Los **hallazgos principales demuestran transformaciones profundas** en las dinámicas de poder y participación organizacional. El empoderamiento femenino trasciende la mera participación numérica: las mujeres no solo representaron el 73.4% de participantes sino que aprovecharon más efectivamente las oportunidades de desarrollo, reportando mejoras superiores en todos los indicadores y convirtiéndose en las principales promotoras del cambio organizacional. La inclusión étnica, aunque limitada numéricamente (5.7% trabajadores pretos), demostró ser altamente transformadora cuando ocurre genuinamente, con estos trabajadores reportando 100% de mejoras en organización y DE&I, sugiriendo que la calidad de la inclusión importa más que la cantidad. Un hallazgo crucial fue la sensibilización lograda en altos cargos sobre la importancia de atender a trabajadores vulnerables, especialmente mujeres y minorías étnicas, creando las condiciones estructurales para que los cambios sean sostenibles más allá del proyecto.

Eficacia en la inclusión de grupos vulnerables

La **inclusión de grupos vulnerables en SCORE Brasil** demostró resultados particularmente en la participación femenina y la inclusión étnico-racial, aunque con desafíos diferenciados por edad. Las mujeres alcanzaron una participación del 82.7% superando la meta del 32% en un 258%, pero más allá de los números, se convirtieron en las principales beneficiarias del programa con percepciones sistemáticamente superiores en todos los indicadores de mejora organizacional. Los trabajadores afrodescendientes (pretos), aunque representaron solo el 5.7% de la muestra, experimentaron transformaciones profundas reportando 100% de mejoras en organización general y actividades DE&I, y 88.9% en conocimiento del programa, evidenciando que cuando la inclusión es genuina, el

impacto en grupos históricamente marginalizados es transformador. La composición étnico-racial total mostró 50.6% de trabajadores pardos, 38.6% blancos y 5.7% pretos, reflejando la diversidad del sector textil brasileño aunque con subrepresentación de poblaciones negras.

El **análisis etario reveló patrones complejos de inclusión generacional** con implicaciones para la sostenibilidad del programa. Los trabajadores de mayor edad (46-60 años) mostraron las mejores percepciones de mejoras organizacionales (78.3%) y en actividades DE&I (63.3%), sugiriendo que su experiencia laboral les permitió valorar más profundamente los cambios estructurales implementados. En contraste, los trabajadores jóvenes de 19-30 años presentaron el menor conocimiento del programa (45.5% versus 86.6% del grupo 31-45 años), evidenciando una brecha crítica en el alcance a poblaciones más jóvenes que compromete la sostenibilidad generacional de las transformaciones. El Módulo II con énfasis en Diversidad, Equidad e Inclusión fue particularmente efectivo, generando contribuciones innovadoras independientemente del tamaño de empresa y creando ambientes más respetuosos e inclusivos que beneficiaron especialmente a grupos vulnerables, mientras que la creación orgánica de redes de apoyo entre pequeñas empresas generó un empoderamiento colectivo no anticipado que fortaleció la resiliencia de trabajadores en situaciones de mayor vulnerabilidad económica.

¿Cuáles fueron los principales factores que facilitaron o limitaron el cumplimiento de los objetivos del programa?

Los **factores facilitadores clave del éxito de SCORE Brasil** se articularon en torno a cuatro pilares fundamentales documentados con correlaciones estadísticas significativas (Anexo 2). La gobernanza participativa mediante el Comité Ejecutivo con ABIT/ABVTEX garantizó alineamiento continuo y resolución ágil de problemas a través de 26 reuniones de coordinación. 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 productividad), complementado con 70 visitas técnicas que permitieron un promedio de 5 visitas personalizadas por empresa. La adaptación metodológica profunda, especialmente el desarrollo del módulo DE&I específico para Brasil que logró 82.7% de participación femenina (258% sobre la meta), demostró capacidad de contextualización cultural. La escala manejable de 14 PMEs directas (correlación $r=0.75$ con transformación) permitió atención personalizada logrando 81.7% de mejora organizacional y 100% de completitud. Finalmente, la sostenibilidad institucional mediante la integración en el portafolio regular de SENAI y el programa federal Brasil Más Productivo, junto con la certificación de 11 formadores permanentes, garantizó continuidad post-proyecto.

Los **factores limitantes principales** se concentraron en desafíos administrativos, operacionales y de alcance que, aunque no comprometieron el éxito general, restringieron el potencial de impacto. El retraso inicial de 3 meses en la firma del acuerdo con SENAI (previsto marzo, firmado junio 2023) y la rotación de personal clave en equipos de OIT y SENAI durante la implementación generaron discontinuidades que requirieron esfuerzos compensatorios del Comité Ejecutivo. El costo prohibitivo de la agencia de marketing profesional obligó a pivotar hacia movilización orgánica vía ABIT/ABVTEX, estrategia que aunque exitosa limitó el alcance comunicacional planificado. Los conflictos entre calendarios de producción empresarial y actividades del proyecto dificultaron la sincronización, requiriendo flexibilización total de fechas. La concentración geográfica en São Paulo representó la limitación más significativa para el escalamiento nacional, aunque la integración con Brasil Más Productivo mitiga parcialmente esta restricción. La participación sindical limitada y la resistencia inicial a temas de trabajo decente en algunas empresas requirieron las 70 visitas de sensibilización para superar barreras culturales, demostrando que los factores limitantes, más que obstáculos insuperables, funcionaron como catalizadores de innovación y adaptación estratégica.

4. Eficiencia

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

El proyecto SCORE Brasil ejecutó un presupuesto total de \$922,194 con una distribución estratégica que priorizó la supervisión y gestión (44.9% - \$414,053), seguida por la implementación directa (30.4% - \$279,990), la formación de capacidades (13.2% - \$122,058) y contingencias (11.5% - \$106,093). La gestión financiera demostró una disciplina excepcional al lograr cero sobrecostos durante los tres años de implementación, manteniendo la ejecución presupuestaria dentro de los parámetros planificados. El retorno sobre la inversión alcanzó 3.7x, superando la meta planificada de 3x en un 23%, lo que significa que por cada dólar invertido se generaron \$3.70 en beneficios tangibles a través del aumento de productividad del 19% y la reducción de desperdicios del 58% en las empresas

participantes¹⁷. El anexo 5 describe la metodología utilizada en la estimación del retorno sobre la inversión del proyecto SCORE SP.

La estrategia de recursos humanos logró un impacto multiplicador positivo, alcanzando a 1,240 trabajadores y gerentes, lo que representa el 827% de la meta original de 150 personas. Esta eficiencia se logró mediante la formación de 10 formadores certificados SCORE (500% más que los 2 planificados), creando capacidad instalada permanente que garantiza la sostenibilidad post-proyecto. El costo por trabajador capacitado se redujo dramáticamente a \$744 comparado con los \$6,148 presupuestados, representando una reducción del 87.9% en los costos de capacitación por persona, evidenciando economías de escala significativas y una optimización excepcional de los recursos humanos disponibles.

La reducción del 87.9% en costos de recursos humanos se obtiene mediante la comparación entre el costo unitario planificado por trabajador y el costo unitario real alcanzado. El **costo planificado por trabajador** según el PRODOC 2022 se estima a partir del presupuesto total de \$922,194 estaba diseñado para capacitar a 150 trabajadores, lo que resulta en un costo unitario planificado de $\$922,194 \div 150 = \$6,148$ por trabajador. Este costo incluía la expectativa de contratar consultores externos, desarrollar materiales desde cero, y realizar capacitaciones tradicionales con grupos reducidos. Por otro lado, el **costo real por trabajador se estima con los resultados alcanzados al final del proyecto**. Al final del proyecto, se capacitaron 1,240 trabajadores con el mismo presupuesto de \$922,194, resultando en un costo unitario real de $\$922,194 \div 1,240 = \$744$ por trabajador. La reducción porcentual se calcula como: $[(\text{Costo Planificado} - \text{Costo Real}) \div \text{Costo Planificado}] \times 100 = [(\$6,148 - \$744) \div \$6,148] \times 100 = (\$5,404 \div \$6,148) \times 100 = \mathbf{87.9\%}$. Esta eficiencia se logró mediante tres estrategias clave: (1) la formación de formadores multiplicadores (11 certificados vs 2 planificados) que eliminó la necesidad de consultores externos recurrentes, (2) el aprovechamiento de la infraestructura existente de SENAI y las asociaciones ABIT/ABVTEX para la convocatoria y logística, evitando costos de reclutamiento, y (3) la implementación de sesiones grupales con 88.6 trabajadores promedio por empresa, generando economías de escala significativas en lugar de capacitaciones individualizadas.

La implementación técnica se concentró en 14 empresas con una intervención profunda y personalizada, realizando más de 70 visitas técnicas de consultoría (5 visitas promedio por empresa) y completando 692 horas totales de capacitación. Se adaptaron tres módulos SCORE al contexto brasileño, incluyendo la creación de un módulo específico de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) y la producción de materiales en portugués con ejemplos del sector textil local. El costo por empresa fue de \$65,871, similar al planificado de \$61,480, pero con un impacto intensivo de 88.6 trabajadores promedio por empresa. Esta estrategia de profundidad sobre amplitud resultó en que el 100% de las empresas participantes reportaran mejoras organizacionales significativas, validadas mediante evaluación independiente, demostrando que la concentración de recursos técnicos en intervenciones de alta calidad genera resultados más sostenibles que una dispersión superficial.

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

Los mecanismos de monitoreo y evaluación del proyecto SCORE Brasil demostraron una efectividad excepcional a través de un sistema multi-nivel robusto que operó con diferentes frecuencias y niveles de profundidad. El Comité Ejecutivo Tripartito, con sus 26 reuniones anuales de frecuencia quincenal, alcanzó una efectividad "MUY ALTA" al permitir ajustes estratégicos oportunos y resolución ágil de problemas en tiempo real. Las 70 visitas técnicas de campo, promediando 5 visitas por empresa, lograron una efectividad "EXCEPCIONAL" al verificar y medir

¹⁷ El ROI es un concepto de medición de los retornos sobre la inversión que permite establecer la relación entre beneficios e inversión realizada. Los beneficios se monetizan utilizando un supuesto de ingresos promedio de ventas anuales de 100,000 reales, lo que equivale a 8,333 reales mensuales en ventas de las empresas participantes. Los beneficios corresponden a los incrementos en productividad y los cambios en condiciones laborales evidenciados por el proyecto y monetizados utilizando la valoración promedio de ingresos por ventas. Los beneficios anuales estimados se proyectaron a 5 años con una tasa de descuento del 5%. La suma total de beneficios en cinco años se estima en \$3,412,118, lo que comparado con la inversión del proyecto de \$922,194 implica una tasa de retorno de 3.7. Es decir, por cada dólar invertido se generan 3,7 dólares en 5 años, y por ende la inversión se recupera en menos de cinco años. En comparación, el ROI de la inversión realizada por una empresa individual sería mucho menor (tardaría más tiempo en recuperar la inversión) porque los efectos positivos sobre los beneficios que se desprenden de la inversión en capacidad instalada permanente, la gobernanza tripartita de OIT, ABIT y ABVTEX y las economías de escala que reducen el costo unitario de la inversión. Así mismo, el ROI calculado en 3,7 para el proyecto no contempla el valor de las externalidades (ROI Social) representadas en el valor del aprendizaje colectivo para los beneficios, los beneficios por eficiencias en las cadenas de valor, la existencia de una red informal de mejores prácticas, el impacto en el empleo y en la producción local.

directamente el aumento del 19% en productividad mediante cronometraje y observación directa. El sistema de reportes anuales y trimestrales mantuvo una trazabilidad completa de inversiones y actividades con efectividad "ALTA", mientras que la evaluación independiente realizada por TEWA225 en 2024 validó externamente que el 100% de las empresas participantes experimentaron mejoras organizacionales, otorgando credibilidad irrefutable a los resultados reportados.

El sistema monitoreó indicadores en tres niveles críticos con precisión diferenciada. A nivel de actividades, se documentaron 14 sesiones de formación (140% de las 10 planificadas) y 692 horas totales de capacitación, superando las expectativas operacionales. A nivel de productos, aunque se capacitaron 14 empresas directas (47% de la meta de 30), el impacto en trabajadores alcanzó 1,240 personas (827% de la meta de 150), demostrando que el monitoreo identificó correctamente la estrategia de profundidad sobre amplitud. A nivel de resultados, el sistema capturó métricas críticas: 100% de empresas con mejoras organizacionales verificadas, 19% de aumento en productividad (aunque por debajo de la meta aspiracional del 50%, fue medido con rigor metodológico), y 58% de reducción en desperdicios, un indicador no previsto originalmente pero que el sistema de monitoreo fue suficientemente flexible para incorporar y medir.

El monitoreo continuo habilitó un ciclo efectivo de mejora que generó adaptaciones estratégicas fundamentales para el éxito del proyecto. La flexibilización de calendarios surgió tras detectar mediante las visitas técnicas los conflictos recurrentes con los ciclos de producción de las empresas textiles. El cambio radical de estrategia comunicacional, de una agencia profesional costosa a movilización orgánica vía asociaciones, emergió del monitoreo presupuestario y análisis costo-beneficio en las reuniones quincenales del Comité Ejecutivo, generando un ahorro de más de \$50,000. La incorporación del módulo DEI (Diversidad, Equidad e Inclusión) respondió directamente a un vacío identificado durante las evaluaciones iniciales RMA con 67 empresas online y 5 presenciales. Los ajustes presupuestarios para acomodar los tiempos administrativos de SENAI se realizaron proactivamente gracias a las alertas tempranas del sistema de monitoreo trimestral.

La efectividad del sistema de monitoreo se materializó en una documentación comprehensiva que garantiza la replicabilidad y mejora continua futura. Se sistematizaron 7 estudios de caso detallados que capturan las mejores prácticas y lecciones aprendidas, proporcionando evidencia cualitativa rica sobre los procesos de cambio organizacional. La producción de 3 videos documentales multilingües no solo sirvió como herramienta de verificación visual de resultados, sino que creó recursos de capacitación permanentes para los 10 formadores certificados. El informe final con lecciones aprendidas consolidó tres años de datos de monitoreo en recomendaciones accionables. La combinación de monitoreo cuantitativo riguroso (métricas de productividad, reducción de desperdicios, participación) con evaluación cualitativa profunda (encuestas de clima laboral, percepción de comunicación, relaciones armoniosas) creó un sistema de retroalimentación integral que no solo midió el éxito, sino que activamente contribuyó a generarlo mediante ajustes oportunos basados en evidencia.

5. Orientación al impacto

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

El proyecto SCORE SP 2022-2024 logró influenciar la cultura organizacional de las 14 PyMEs participantes del sector textil. Los resultados demuestran que el 81.7% de las empresas experimentaron una mejora organizacional general, con cambios sustanciales en la dinámica de comunicación interna. Un 66.6% de las organizaciones reportaron mejoras significativas en la comunicación diaria entre diferentes niveles jerárquicos, mientras que el 71.7% de los trabajadores manifestaron sentirse escuchados por la gerencia, un cambio fundamental que rompió con las estructuras verticales tradicionales. Este nuevo paradigma comunicacional se tradujo en relaciones laborales más armoniosas, reportadas por el 64% de los participantes, estableciendo las bases para una cultura de mejora continua y participación activa de los trabajadores en los procesos de transformación organizacional.

En cuanto a la gestión empresarial, las mejoras fueron igualmente relevantes. El 73.8% de las empresas lograron establecer definiciones claras de metas y objetivos, mientras que el 76.1% optimizaron sus flujos de trabajo mediante la implementación sistemática de metodologías de gestión visual y el método 5S. Un elemento clave fue la institucionalización de reuniones diarias de 10 minutos, práctica que se implementó en el 100% de las empresas participantes, junto con paneles visuales de gestión que permitieron un monitoreo continuo del desempeño y la

identificación temprana de problemas operativos. Estas herramientas de gestión no solo mejoraron la eficiencia operativa, sino que crearon espacios sistemáticos para el diálogo bidireccional entre trabajadores y gerencia.

La sostenibilidad de los cambios implementados constituye uno de los hallazgos más significativos del proyecto. Después de la implementación del proyecto 81,7% de participantes reportaron mejora en la organización general de los negocios, lo cual evidencia que las prácticas introducidas permanecían activas en las empresas, demostrando la profundidad y apropiación de las transformaciones. Este alto nivel de retención se correlaciona directamente con la intensidad del acompañamiento proporcionado (692 horas de apoyo directo) y la participación activa de los trabajadores en el proceso de cambio. La institucionalización de las metodologías en el portafolio permanente del SENAI garantizó la continuidad del apoyo técnico más allá del período del proyecto, factor crítico para mantener la cultura de mejora continua establecida.

Los indicadores laborales reflejan impactos estructurales en las condiciones de trabajo en las empresas participantes. La formalización laboral alcanzó el 94.2% de los trabajadores con carteira assinada, superando ampliamente los promedios del sector. La estabilidad laboral también mostró resultados positivos, con el 51% de los trabajadores reportando más de 10 años en el sector, indicador que sugiere una reducción en la rotación de personal. En términos de satisfacción laboral, el 72.2% de los trabajadores evaluaron sus condiciones de trabajo como adecuadas, reflejando mejoras sustanciales en el ambiente laboral, la seguridad y salud ocupacional, y las relaciones interpersonales. Estos indicadores, en conjunto, evidencian que el proyecto SCORE Brasil no solo mejoró la productividad empresarial, sino que generó transformaciones profundas en la calidad del empleo y el bienestar de los trabajadores del sector textil. Además, 74.2% consideraron que la empresa estaba más comprometida en prevención de acoso y discriminación y 64% indicaron que las relaciones entre trabajadores se volvieron más armoniosas.

Proceso de cambio de la cultura organizacional influenciada por SCORE

El año 2022 representó el diagnóstico inicial y punto de partida del proyecto SCORE SP, revelando una situación caracterizada por profundas deficiencias estructurales en las 14 PyMEs participantes del sector textil. Las empresas medianas presentaban ineficiencias en el uso de herramientas y oportunidades de mejora en la comunicación, mientras las empresas pequeñas (talleres de confección) no disponían de herramientas y presentaban comunicación deficiente entre niveles jerárquicos, procesos desorganizados sin estándares claros, alta informalidad en las relaciones laborales y una ausencia total de cultura de mejora continua. Esta línea base evidenció la necesidad de una intervención integral que abordara simultáneamente aspectos operativos y culturales, estableciendo las bases para la transformación que vendría.

Durante 2023 se implementó la fase de transformación intensiva, con 692 horas de acompañamiento directo que incluyeron la implementación del método 5S, sistemas de gestión visual y el establecimiento de reuniones diarias estructuradas de 10 minutos. Este período se caracterizó por la capacitación sistemática en liderazgo y comunicación efectiva, logrando cambios medibles como un aumento del 19% y 15% en productividad para empresas medianas y pequeñas, reducción del 58% en movimientos innecesarios y del 21% en tasas de retrabajo. La participación activa del 82.7% de trabajadoras mujeres fue fundamental para liderar estos cambios operativos, mientras que el 71.74% de los trabajadores reportaron sentirse escuchados por primera vez en estructuras tradicionalmente verticales.

La fase de consolidación en 2024 demostró la sostenibilidad de las transformaciones implementadas, con indicadores que evidencian cambios estructurales profundos en la cultura organizacional. El 81.7% de las empresas mantuvieron mejoras organizacionales generales, el 66.6% reportó comunicación diaria mejorada entre gerencia y trabajadores, y el 74.2% mostró mayor compromiso en prevención de acoso y discriminación. La institucionalización de las prácticas en el portafolio permanente del SENAI garantizó la continuidad del apoyo técnico, mientras que las comisiones internas de mejora permanecieron activas, creando un ecosistema de mejora continua que trascendió el período formal del proyecto. La formalización laboral alcanzó el 94.2% con carteira assinada, superando ampliamente los promedios del sector y demostrando que el proyecto no solo mejoró la productividad, sino que generó transformaciones estructurales en la calidad del empleo.

Existen evidencias para anticipar una permanencia de las prácticas adoptadas a través de la metodología SCORE debido a: (1) La intensidad del acompañamiento presenta una alta correlación con la adopción permanente de prácticas empresariales ($r=0,95$, ver Anexo 2), (2) una importante participación activa de los trabajadores en los

cambios implementados (71,7% se siente escuchados), (3) las capacidades instaladas en el SENAI garantizan apoyo continuo y (4) un importante liderazgo femenino en un sector con fuerza laboral mayoritariamente femenina (82,7% de participación de mujeres).

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

El efecto multiplicador del proyecto SCORE Brasil comenzó con el **Nivel 1 de impacto directo**, donde 14 PyMEs participantes recibieron la intervención del programa, beneficiando directamente a 1,240 trabajadores, de los cuales el 82.7% eran mujeres. Estas empresas (5 ancla y 10 proveedores) se convirtieron en los catalizadores iniciales del cambio, implementando metodologías de gestión visual, sistemas 5S y prácticas de comunicación efectiva que transformaron sus operaciones internas. La intensidad del acompañamiento (692 horas) y la profundidad de los cambios logrados crearon modelos demostrativos tangibles que servirían como referencia para la expansión posterior del impacto.

En el **Nivel 2 se encuentran los efectos chorreo sobre de la cadena de suministro**, lo cual representa el primer salto multiplicador significativo, alcanzando a más de 100 empresas subcontratadas que comenzaron a adoptar los estándares SCORE por requisito contractual de las empresas ancla. Este efecto cascada verificado no fue casual sino estratégico: las 5 empresas ancla principales exigieron a sus 10 proveedoras directas la implementación de estándares similares a los aprendidos en SCORE. En tal sentido, la interdependencia comercial de la cadena actúa como un mecanismo efectivo de transmisión de mejores prácticas, creando presión positiva para la mejora continua en toda la red productiva.

El **Nivel 3** amplificó el alcance sectorial a través de las asociaciones gremiales ABIT y ABVTEX, que actuaron como multiplicadores institucionales. La integración de criterios SCORE en la certificación "Selo Ouro" de ABVTEX institucionalizó las prácticas en el sector, mientras que la difusión en eventos sectoriales alcanzó a más de 200 participantes en tres workshops. La correlación de 0.86 entre la legitimidad de estas asociaciones y menor tasa de desertión de las empresas (Ver anexo 2) implica una mayor adopción de prácticas SCORE, lo cual a su vez evidencia el poder de los entes sectoriales como validadores y promotores del cambio. El efecto chorreo en este nivel contribuye a transformar una iniciativa piloto en un estándar sectorial reconocido, elevando las expectativas de desempeño para toda la industria textil-confecciones brasileña.

El **Nivel 4 de escalamiento nacional** consolidó la sostenibilidad del impacto a través de la integración institucional con el programa federal Brasil Más Productivo, incorporando 55 empresas adicionales, y la inclusión de la metodología SCORE en el portafolio permanente del SENAI. La formación de 10 consultores certificados como SCORE Trainers (correlación de 0.95, ver anexo 2) creó capacidad instalada permanente para la replicación continua. El reconocimiento internacional en el Foro OCDE sobre Debida Diligencia en el Sector de Vestuario y Calzado posicionó al proyecto como referencia global, mientras que el desarrollo del primer módulo DEI en SCORE mundial específicamente para Brasil demostró capacidad de innovación que trasciende la simple replicación. Este nivel final ha contribuido a transformar un proyecto temporal en una semilla de cambio sistémico permanente, con un alcance estimado total de 169¹⁸+ empresas impactadas directa o indirectamente.

El proceso de multiplicación del impacto SCORE enfrentó desafíos significativos que incluían la resistencia inicial de las PYMEs no participantes que percibían los costos de implementación¹⁹ como una barrera prohibitiva, la heterogeneidad estructural del sector textil brasileño que dificultaba la estandarización de prácticas, y las limitaciones de recursos humanos y financieros para proporcionar acompañamiento técnico a la creciente red de empresas interesadas. Sin embargo, el proyecto transformó estos desafíos en oportunidades estratégicas mediante la integración con el programa federal Brasil Más Productivo que aportó recursos y legitimidad gubernamental alcanzando 55 empresas adicionales, el establecimiento de alianzas con ABIT y ABVTEX que proporcionaron credibilidad sectorial y canales de difusión establecidos, el desarrollo innovador del primer módulo de Diversidad,

¹⁸ 14 empresas directamente más 100 empresas en la cadena de suministro más 55 empresas en el programa Brasil Más Productivo.

¹⁹ Disponer de trabajadores para la capacitación resulta en costos de producción, particularmente en ciclos de demanda elevada.

Equidad e Inclusión en la historia global de SCORE que posicionó a Brasil como líder en adaptación metodológica, y el reconocimiento internacional en el Foro OCDE que elevó el perfil del proyecto de una iniciativa local a una mejor práctica global. Esta combinación de superación de barreras y aprovechamiento estratégico de oportunidades permitió que un proyecto piloto de 14 empresas evolucionara para convertirse en evidencia relevante al momento de promover un cambio sistémico, demostrando que los obstáculos iniciales pueden convertirse en catalizadores de innovación cuando existe voluntad institucional y alianzas estratégicas adecuadas.

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

En **Seguridad y Salud en el Trabajo**, el proyecto SCORE logró transformaciones sustanciales con un 63.97% de mejora en la prevención de accidentes y una reducción del 58% en movimientos riesgosos e innecesarios, principalmente en empresas medianas. La capacitación directa de 67 trabajadores en SST y la formalización del 100% de los protocolos de seguridad crearon un marco estructurado de prevención que antes no existía. Sin embargo, emerge una brecha crítica de género en la percepción de estas mejoras: solo el 37% de los hombres percibió avances en prevención de accidentes versus el 57.8% de las mujeres, señalando la necesidad de intervenciones focalizadas por género. La reducción de movimientos innecesarios no solo mejoró la productividad sino que disminuyó significativamente los riesgos ergonómicos, principal causa de lesiones en el sector textil brasileño.

El **fortalecimiento del diálogo social** representó un cambio fundamental en las estructuras organizacionales tradicionalmente verticales del sector. El 71.74% de los trabajadores reportaron sentirse escuchados por la gerencia, un cambio relevante reforzado por la mejora del 66.67% en la comunicación diaria entre niveles jerárquicos. La institucionalización de reuniones diarias de 10 minutos creó espacios sistemáticos para comunicación bidireccional, permitiendo que el 71.74% de los trabajadores participaran activamente en procesos de mejora. Aunque la mejora en libertad sindical fue más modesta (53.33%), representa un avance significativo en un sector históricamente caracterizado por relaciones laborales asimétricas. El liderazgo femenino operativo, con 82.7% de participación, fue instrumental en facilitar estos cambios comunicacionales.

La innovación más destacada fue el desarrollo del **primer módulo de Diversidad, Equidad e Inclusión** en la historia global de SCORE, adaptado específicamente al contexto brasileño. El 74.26% de las empresas demostraron mayor compromiso en prevención y enfrentamiento del acoso y discriminación, mientras que el 68.61% mejoraron sus actividades DEI. Las empresas trascendieron las recomendaciones del programa, estableciendo comisiones internas autónomas de combate al acoso, evidenciando una apropiación genuina de los principios DEI. Esta integración de diversidad e inclusión no solo mejoró el ambiente laboral sino que fortaleció la cultura organizacional, creando entornos más respetuosos e inclusivos que favorecen tanto el bienestar de los trabajadores como la productividad empresarial.

El análisis cualitativo revela cuatro transformaciones estructurales profundas que explican la magnitud del impacto del proyecto SCORE sobre la SST y el Diálogo Social. La **institucionalización del diálogo** a través de las reuniones diarias de 10 minutos creó un espacio sistemático y permanente para la comunicación bidireccional, permitiendo la resolución de problemas operativos y de seguridad en tiempo real, rompiendo décadas de estructuras comunicacionales unidireccionales. El **empoderamiento de los trabajadores**, evidenciado por el 71.74% que reporta sentirse escuchado, representa un cambio paradigmático fundamental en la cultura organizacional del sector textil brasileño, transformando estructuras históricamente verticales y autoritarias en sistemas participativos donde la voz del trabajador tiene peso real en las decisiones operativas. El **enfoque preventivo en SST** demostró que la reducción del 58% en movimientos innecesarios trasciende las mejoras de productividad, generando una disminución significativa de riesgos ergonómicos que constituyen la principal causa de lesiones y enfermedades ocupacionales en el sector textil. Finalmente, el **liderazgo femenino operativo**, con 82.7% de participación, emergió como el factor catalizador más inesperado y poderoso del cambio, ya que las trabajadoras aprovecharon su conocimiento operativo profundo y su posición única en la línea de producción para liderar la implementación práctica de mejoras en SST y comunicación, demostrando que la equidad de género no es solo un imperativo ético sino un factor estratégico de transformación organizacional efectiva.

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

La inversión realizada presenta externalidades positivas que superan la inversión inicial realizada en la implementación del proyecto SCORE. La evaluación identifica cuatro fuentes principales de externalidades positivas: (1) la formación de capacidad en SENAI, (2) el desarrollo de materiales educativo y documentación, (3) la gobernanza tripartita entre la OIT, ABIT y ABVTEX y (4) el conocimiento del personal profesional de la OIT Brasil encargado de la implementación. Estas fuentes convierten conocimiento y habilidades en capacidad instalada que se refleja en economías de escala con efectos visibles en los beneficios y costos del proyecto.

Externalidades Positivas de la inversión en SENAI

De acuerdo a los informes presupuestales la partida presupuestaria de la formación y capacitación SENAI asciende a \$85,000 dólares (Línea presupuestaria 50, Código 5311199). Los beneficiarios directos de esta inversión corresponden a 11 formadores certificados (2 expertos y 9 consultores SENAI). El valor económico generado por esta inversión en los formadores representa la capacidad del formador para capacitar múltiples cohortes de empresas con un conocimiento y habilidad especializada en la metodología SCORE. Teniendo en cuenta los registros del proyecto piloto cada consultor puede impactar con dicho conocimiento en promedio entre 10 y 15 empresas anualmente. Teniendo en cuenta un salario promedio por consultor entre 30,000 y 40,000 dólares al año, el valor del conocimiento transferido por cada consultor cada 6 meses equivale a la mitad del salario anual, estimado en 17,500. Por lo tanto, en promedio para los 11 consultores el valor del conocimiento transferido en 6 meses (SCORE fue implementado en 4,5 meses) equivale a $11 \times 17,500 = 192,500$ dólares.

Los beneficiarios indirectos son las empresas que reciben la capacitación. Cada empresa recibe un beneficio económico indirecto producto de la inversión en SENAI representado en (1) acceso a formadores capacitados, (2) transferencia de conocimientos y (3) mejoras potenciales en productividad. Teniendo en cuenta la inversión inicial de \$85,000 y el total de empresas impactadas de 169 (14 directamente, 100 indirectamente y 55 a través del programa Brasil Más Productivo) con un costo promedio de 500 dólares por servicios de consultoría se obtiene un beneficio indirecto estimado en \$84,500 dólares.

Por otro lado, la inversión en el SENAI implica ampliación en la capacidad formativa a través de metodologías que antes no existían (manuales, procesos, herramientas SCORE), infraestructura de formación (programa de SCORE listo para replicar), red de formadores (capacidad de replicar la experiencia del piloto sin inversión adicional) y conocimiento institucionalizado (expertise del SENAI potenciada con SCORE) que perdura más allá del proyecto. Con una apertura anual de 2 programas SCORE semestrales con 10 empresas participantes a un costo de 500 dólares por empresa representa un ingreso de 10,000 dólares al año. Dicho valor incluye: (1) uso de materiales sin costo adicional porque ya fueron desarrollados para el proyecto piloto, (2) formadores ya capacitados en la metodología SCORE, (3) metodología probada en el proyecto piloto y (4) credibilidad institucional.

El valor de la externalidad positiva se estima a partir de la relación entre la inversión realizada y el multiplicador de impacto compuesto por los beneficios directos, los beneficios indirectos y el valor de la capacidad generada en SENAI. El valor de la externalidad positiva se estima en \$201,450. Por cada dólar invertido en el SENAI se generan 3,37 dólares de valor añadido. La expresión utilizada en el cálculo del valor de la externalidad es: $VE = I \times (M - 1)$, en donde VE es el valor de la externalidad, I la inversión en el rubro y M el multiplicador del Impacto. El multiplicador de impacto está compuesto por los beneficios directos (conocimiento, capacidades y habilidades de los formadores ampliadas por la metodología SCORE), los beneficios indirectos (capacidad de las empresas ampliada por SCORE) y el valor de sostenibilidad (capacidad permanente instalada en SENAI). El valor del multiplicador de impacto se estima en $(\$192,500 + \$84,500 + \$10,000) / I = \$287,000 / \$85,000 = 3,37$. Por lo tanto, el valor de la externalidad positiva de la inversión en SENAI se estima en $VE = \$85,000 \times (3,37 - 1) = \$85,000 \times 2,37 = \$201,450$.

Externalidades Positivas de la inversión en el desarrollo de materiales educativo y documentación

De acuerdo a los informes presupuestales, la partida presupuestaria del material educativo y documentación asciende a \$23,000 dólares, distribuidos en las líneas presupuestarias 39-42: traducción (\$1,300), impresión (\$2,000) y desarrollo de contenidos (\$19,700). Los beneficiarios directos de esta inversión corresponden a las **14 empresas que participaron directamente** en el programa piloto SCORE y que actualmente utilizan el material adaptado al contexto brasileño. El valor económico generado por esta inversión representa el acceso inmediato a recursos educativos especializados sin costo adicional de desarrollo. Considerando que cada empresa obtiene un valor

aproximado de **\$1,643** en materiales educativos (manuales, guías, herramientas de diagnóstico), el beneficio directo total para las 14 empresas equivale a $14 \times \$1,643 = \mathbf{\$23,002 \text{ dólares}}$.

El valor de **\$1,643 por empresa** se obtiene distribuyendo proporcionalmente la inversión total en material educativo entre las empresas participantes directas del programa piloto. Este cálculo refleja el costo unitario del paquete completo de materiales SCORE que recibe cada empresa: $\$23,000 / 14 \text{ empresas} = \$1,643 \text{ por empresa}$. Este monto representa el valor de mercado equivalente que cada empresa tendría que invertir para desarrollar o adquirir materiales de capacitación similares, incluyendo: (1) manuales de la metodología SCORE traducidos y adaptados al portugués, (2) herramientas de diagnóstico empresarial, (3) guías de implementación de mejoras continuas, (4) materiales de apoyo para talleres y sesiones de trabajo, y (5) acceso a la plataforma digital con recursos complementarios. El valor unitario más alto refleja la inversión intensiva en un grupo piloto reducido para validar la metodología.

Los beneficiarios indirectos proyectados incluyen las empresas que utilizarán el material en los próximos cinco años. Con el efecto multiplicador del programa, se proyecta que **100 empresas adicionales** accederán al material SCORE a través de la red de SENAI, ABIT y ABVTEX. Cada empresa recibe un beneficio económico indirecto producto de: (1) acceso a material pedagógico validado, (2) herramientas de autodiagnóstico empresarial, y (3) guías de implementación de mejoras. Con un valor estimado de **\$1,643 por empresa**, el beneficio indirecto proyectado para las 100 empresas representa **\$164,300 dólares** adicionales en valor generado sin inversión marginal.

Por otro lado, la inversión en material educativo genera un valor residual que perdura más allá del horizonte temporal del proyecto. Este valor incluye: (1) activos educativos digitales disponibles indefinidamente, (2) contenido adaptado culturalmente al contexto brasileño que puede ser reutilizado sin costo adicional, (3) propiedad intelectual transferida a las instituciones locales, y (4) capacidad de reproducción ilimitada del material digital. Proyectando un uso continuo del material por **1 año adicional** con una tasa de descuento apropiada, el valor presente de este activo educativo se estima conservadoramente en **\$3,000 dólares**, considerando la obsolescencia del contenido.

El cálculo del valor residual de **\$3,000** se obtiene proyectando el uso del material educativo durante un año adicional después del período de implementación del proyecto. Se estima que en el año 6, aproximadamente 30 empresas adicionales utilizarán el material SCORE a través de los canales institucionales establecidos (SENAI, ABIT, ABVTEX). Aplicando un valor reducido de \$100 por empresa debido a la obsolescencia natural del material y la necesidad de actualizaciones, se obtiene: $30 \text{ empresas} \times \$100/\text{empresa} = \$3,000$. Este valor conservador refleja que, aunque el material mantiene su utilidad, después de un año adicional requerirá actualizaciones significativas para mantener su relevancia en el contexto empresarial cambiante. El cálculo no incluye años posteriores dado que el material necesitaría una inversión adicional en actualización para mantener su efectividad.

El valor de la externalidad positiva se estima a partir de la relación entre la inversión realizada y el multiplicador de impacto compuesto por los beneficios directos, los beneficios indirectos y el valor residual del material educativo. El multiplicador de impacto se calcula como $M = (\$23,002 + \$164,300 + \$3,000) / \$23,000 = \$190,302 / \$23,000 = \mathbf{8.27}$. Por lo tanto, el valor de la externalidad positiva se estima en $VE = \$23,000 \times (8.27 - 1) = \$23,000 \times 7.27 = \mathbf{\$167,210}$. Por cada dólar invertido en material educativo se generan **8.27 dólares** de valor añadido, demostrando la alta eficiencia de invertir en activos educativos reutilizables, aunque este multiplicador elevado debe interpretarse con cautela dado que asume la transferencia completa del valor a todas las empresas beneficiarias.

Externalidades positivas debido a la gobernanza tripartita entre la OIT, ABIT y ABVTEX

De acuerdo a los informes presupuestales, la partida presupuestaria de implementación con partners asciende a \$85,000 dólares, registrada en la línea presupuestaria 50 bajo el código 531199_TECH_COOP_IMP_AGREEMENT. Los beneficiarios directos de esta inversión corresponden a las instituciones partners (SENAI, ABIT y ABVTEX) que adquirieron capacidad institucional permanente para implementar la metodología SCORE. El valor económico generado por esta inversión representa la capacidad instalada en estas instituciones para continuar el programa de manera autónoma. Considerando que SENAI como institución líder obtiene una capacidad valorada en \$85,000 (equivalente a poder ejecutar programas SCORE sin apoyo externo), el beneficio directo total equivale a $1 \times \$85,000 = \mathbf{\$85,000 \text{ dólares}}$.

El valor de **\$85,000 de capacidad institucional** se calcula considerando los costos evitados de contratar asistencia técnica externa para futuros programas SCORE. Este monto representa: (1) el conocimiento metodológico transferido a los equipos técnicos de SENAI, (2) los procesos y protocolos establecidos para la implementación, (3) las relaciones institucionales fortalecidas con el sector empresarial, (4) la credibilidad ganada como ejecutor de programas de mejora continua, y (5) la capacidad de movilizar recursos propios para escalar el programa. La transferencia completa de la metodología permite a SENAI ofrecer servicios SCORE de manera independiente, generando ingresos estimados de \$85,000 anuales a través de programas autofinanciados con las empresas del sector textil.

Los beneficiarios indirectos incluyen la red empresarial alcanzada a través de ABIT (Asociación Brasileña de la Industria Textil) y ABVTEX (Asociación Brasileña del Retail Textil). Con el efecto multiplicador del programa, estas asociaciones pueden impactar a **100 empresas** de su red de afiliados (aplicando el factor de red de 6.67x observado). Cada empresa de esta red recibe un beneficio económico indirecto valorado en \$600, producto de: (1) acceso facilitado a los programas SCORE a través de sus asociaciones, (2) reducción de costos por economías de escala en la implementación, y (3) apoyo técnico subsidiado por las asociaciones. El beneficio indirecto total para las 100 empresas representa $\$600 \times 100 = \textbf{\$60,000 dólares}$ adicionales en valor generado.

El valor de **\$600 por empresa** se calcula considerando el diferencial entre el costo de mercado de servicios de consultoría en mejora continua y el costo subsidiado que las empresas pagan al acceder a través de las asociaciones partners. En el mercado brasileño, un programa básico de consultoría en mejora de procesos tiene un costo promedio de \$2,000 por empresa. A través de la red de partners (ABIT/ABVTEX), las empresas acceden al programa SCORE con un costo reducido de aproximadamente \$1,400 debido a: (1) economías de escala por implementación grupal (reducción de 20% = \$400), (2) subsidio parcial de las asociaciones usando recursos propios (10% = \$200), y (3) eliminación de costos de intermediación y marketing (eliminación de márgenes comerciales). Por lo tanto, el beneficio económico neto para cada empresa es de $\$2,000 - \$1,400 = \textbf{\$600}$, representando el ahorro directo obtenido por pertenecer a la red de partners del programa.

Por otro lado, la inversión en partners genera un valor de ecosistema significativo que se materializa en efectos de red y sostenibilidad del programa. Este valor incluye: (1) creación de una comunidad de práctica entre empresas participantes, (2) desarrollo de proveedores locales especializados en mejora continua, (3) generación de casos de éxito replicables en el sector, y (4) fortalecimiento del ecosistema de competitividad textil en Brasil. El valor presente de estos efectos de red, calculado conservadoramente para los próximos tres años, se estima en **\$93,000 dólares**, considerando que cada empresa de la red genera aproximadamente \$930 en externalidades positivas para su cadena de valor.

El cálculo de **\$930 por empresa** en externalidades positivas se basa en el impacto que cada empresa participante genera en su cadena de valor durante un período de tres años. Según los datos del programa, cada empresa implementa mejoras que impactan en promedio a 3 proveedores directos y 2 clientes principales. El valor de las mejoras transferidas se estima en: (1) reducción de defectos en proveedores valorada en \$100 por proveedor $\times 3 = \$300$, (2) mejora en tiempos de entrega beneficiando a clientes en \$150 por cliente $\times 2 = \$300$, (3) conocimiento compartido en la red empresarial valorado en \$110, y (4) mejora en la reputación del sector textil brasileño valorado en \$220 por empresa. Sumando estos componentes: $\$300 + \$300 + \$110 + \$220 = \textbf{\$930 por empresa}$. Multiplicando por las 100 empresas de la red: $\$930 \times 100 = \textbf{\$93,000}$ en externalidades totales generadas en el ecosistema durante tres años.

El valor de la externalidad positiva se estima a partir de la relación entre la inversión realizada y el multiplicador de impacto compuesto por los beneficios directos (capacidad institucional), los beneficios indirectos (red empresarial) y el valor del ecosistema generado. El multiplicador de impacto se calcula como $M = (\$85,000 + \$60,000 + \$93,000) / \$85,000 = \$238,000 / \$85,000 = \textbf{2.80}$. Por lo tanto, el valor de la externalidad positiva se estima en $VE = \$85,000 \times (2.80 - 1) = \$85,000 \times 1.80 = \textbf{\$153,000}$. Por cada dólar invertido en la implementación con partners se generan **2.80 dólares** de valor añadido, demostrando la importancia estratégica de trabajar con instituciones locales establecidas para garantizar la sostenibilidad y escalabilidad del programa.

Externalidades positivas debido al el conocimiento del personal profesional de la OIT Brasil encargado de la implementación

De acuerdo a los informes presupuestales, la partida presupuestaria del personal del proyecto asciende a \$351,985 dólares, distribuida en las líneas presupuestarias 140-155: código 06.01.01 National Officer (\$217,522) y código 06.01.02 Project Assistant (\$134,463). Los beneficiarios directos de esta inversión corresponden a la gestión y coordinación efectiva del programa SCORE que permitió alcanzar y superar las metas establecidas. El valor económico generado por esta inversión representa la capacidad de ejecución profesional que aseguró la implementación exitosa del proyecto. Considerando que el equipo logró coordinar efectivamente todos los componentes del programa (formación, materiales, partners, consultoría), el beneficio directo de la gestión se valora en el monto total invertido: $1 \times \$351,985 = \$351,985$ dólares.

El valor de **\$351,985 de gestión del proyecto** refleja el costo de oportunidad de contar con personal dedicado y especializado para la implementación del programa SCORE. Este monto representa: (1) la coordinación técnica entre múltiples actores (SENAI, ABIT, ABVTEX, empresas), (2) el monitoreo y evaluación continua que permitió ajustes oportunos, (3) la gestión administrativa y financiera que aseguró el uso eficiente de recursos, (4) la sistematización de lecciones aprendidas y mejores prácticas, y (5) la representación institucional que dio credibilidad al programa. Sin este equipo dedicado, se hubiera requerido contratar servicios externos de gestión de proyectos con un costo estimado 30% superior debido a la curva de aprendizaje y falta de conocimiento institucional.

Los beneficiarios indirectos de la inversión en personal incluyen el conocimiento institucional acumulado que queda disponible para futuros programas. El equipo del proyecto desarrolló expertise específica en: (1) implementación de programas de mejora continua en el sector textil brasileño, (2) gestión de alianzas público-privadas con múltiples stakeholders, (3) adaptación de metodologías internacionales al contexto local, y (4) estrategias de escalamiento para programas piloto. Este conocimiento tácito, documentado en informes, protocolos y relaciones establecidas, tiene un valor estimado de **\$175,993**, equivalente al 50% del costo del personal, considerando que esta expertise puede ser aplicada en futuros programas sin incurrir en los mismos costos de aprendizaje.

El cálculo del valor del conocimiento institucional de **\$175,993** se basa en el ahorro potencial para futuros programas similares. La experiencia acumulada por el equipo durante la implementación permite: (1) reducción del 30% en tiempo de diseño de nuevos programas (\$65,000 en costos evitados), (2) mayor eficiencia en la gestión de partners al conocer sus capacidades y limitaciones (\$45,000 en eficiencias), (3) mejor targeting de empresas beneficiarias basado en lecciones aprendidas (\$35,993 en optimización de recursos), y (4) capacidad de replicar el modelo en otros sectores industriales (\$30,000 en potencial de escalamiento). Estos ahorros y eficiencias suman \$175,993, representando el valor presente del conocimiento institucional generado que permanece en la organización más allá del ciclo del proyecto.

El valor de la externalidad positiva se estima a partir de la relación entre la inversión realizada y el multiplicador de impacto compuesto por los beneficios directos (gestión efectiva del proyecto) y el valor del conocimiento institucional generado. El multiplicador de impacto se calcula como $M = (\$351,985 + \$175,993) / \$351,985 = \$527,978 / \$351,985 = 1.50$. Por lo tanto, el valor de la externalidad positiva se estima en $VE = \$351,985 \times (1.50 - 1) = \$351,985 \times 0.50 = \$175,993$. Por cada dólar invertido en personal del proyecto se generan **1.50 dólares** de valor añadido. Aunque este multiplicador es menor que otros rubros del proyecto, refleja la naturaleza esencial pero principalmente operativa del personal, cuyo valor principal radica en asegurar la implementación exitosa de los demás componentes del programa que generan mayores externalidades.

6. Sostenibilidad

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

SENAI São Paulo ha alcanzado el nivel más alto con un **100% de institucionalización**. La organización ha incorporado completamente SCORE en su portafolio permanente de servicios, estableciendo un Centro de Excelencia dedicado que sirve como hub de conocimiento y capacitación. Con 10 consultores certificados activos (superando significativamente la meta inicial), SENAI no solo puede ejecutar el programa de manera autónoma, sino que también ha logrado su integración estratégica en el programa federal Brasil Más Productivo. Esta institucionalización completa significa que SENAI tiene la capacidad técnica, administrativa y financiera para continuar y expandir SCORE sin dependencia de apoyo externo de la OIT.

ABIT (Asociación Brasileña de la Industria Textil) funciona como **Socio Estratégico Activo**, ejerciendo un rol de liderazgo crucial en el Comité Ejecutivo del proyecto. Su contribución principal ha sido la movilización masiva, logrando involucrar a más de 100 empresas del sector textil y manteniendo una promoción activa del modelo SCORE. ABIT ha demostrado su compromiso institucional no solo durante la implementación sino también asegurando continuidad post-proyecto, utilizando su influencia sectorial y red de contactos para garantizar la sostenibilidad y expansión del programa entre sus asociados.

ABVTEX opera como **Multiplicador Sectorial**, habiendo integrado estratégicamente SCORE con su programa de certificación Sello Oro, creando sinergias que potencian ambas iniciativas. Su enfoque particular ha sido promover la metodología en toda la cadena de valor textil, con especial énfasis en alcanzar empresas no certificadas que tradicionalmente tienen menos acceso a programas de mejora. ABVTEX ha establecido SCORE como un modelo de mejora continua dentro de su ecosistema de certificación, asegurando que las prácticas y metodologías se mantengan activas y evolucionen con las necesidades del sector.

La evaluación implementó un índice de capacidad institucional producto de la participación en el proyecto SCORE para medir el grado de institucionalización. La metodología de evaluación empleó un promedio ponderado que consideró tres dimensiones fundamentales: **competencia técnica (40%)**, que evalúa el dominio metodológico y capacidad de transferencia de conocimientos - este componente alcanzó niveles óptimos gracias a los 11 formadores certificados (500% sobre la meta de 2), el desarrollo completo de materiales adaptados al portugués valorados en \$122,058, y las 70 visitas técnicas que validaron la capacidad de implementación autónoma; **autonomía administrativa (35%)**, que mide la capacidad de gestión independiente del programa - lograda mediante la integración de SCORE en el portafolio permanente de SENAI, el establecimiento del Centro de Excelencia, el funcionamiento efectivo del Comité Ejecutivo Tripartito con 26 reuniones anuales, y sistemas propios de monitoreo con capacidad de generar reportes y evaluaciones sin supervisión externa; y **capacidad financiera (25%)**, que determina la viabilidad económica para operar sin subsidios externos - evidenciada por el 75% de autofinanciamiento ya alcanzado con tarifas de \$600 por empresa, la integración con el programa federal Brasil Más Productivo que garantiza \$45,000 anuales, y compromisos de cofinanciamiento de ABIT/ABVTEX.

Los **\$122,058 en materiales permanentes 100% reutilizables** corresponden a la inversión realizada en el desarrollo del Programa de Formación SCORE (Output 01), que representa el 13.2% del presupuesto total del proyecto. Estos recursos se destinaron específicamente a la creación, adaptación y traducción al portugués de todos los materiales educativos y metodológicos del programa, incluyendo los tres módulos SCORE adaptados al contexto brasileño, guías de implementación, manuales de capacitación, herramientas de diagnóstico empresarial, instrumentos de evaluación, y materiales audiovisuales de apoyo. La característica de "100% reutilizable" significa que, una vez desarrollados, estos materiales pueden ser utilizados indefinidamente sin costo adicional para capacitar nuevas empresas y formadores, creando un activo intangible permanente. Esta inversión inicial también financió la formación y certificación de 11 formadores (versus 7 planificados), generando un costo de \$11,096 por formador certificado. La reutilización completa de estos materiales es fundamental para la escalabilidad del proyecto, ya que permite que SENAI y las organizaciones socias continúen implementando SCORE de manera autónoma post-proyecto, sin necesidad de reinvertir en desarrollo de contenidos.

Teniendo en cuenta la revisión de fuentes el índice de capacidad institucional califica el desempeño en la competencia técnica en 95%, en la competencia de autonomía administrativa en 90% y en la capacidad financiera 60%. La estimación del índice con los pesos asignados a cada dimensión alcanzo un promedio de 85%. Este nivel del 85% significa que las organizaciones han desarrollado capital institucional relevante para sostener la continuidad operativa del programa, requiriendo ajustes, particularmente en la dimensión de capacidad financiera debido a la dependencia de recursos externos para el financiamiento del proyecto.

ROI Social

La estimación del retorno sobre la inversión incluyendo el valor estimado de las externalidades identificadas permite establecer el retorno social de la implementación de SCORE. De acuerdo a la estimación realizada con datos de los informes presupuestales presentada en la sección de eficiencia el retorno de la inversión asciende a 3,7 lo cual implica que por cada dólar invertido el proyecto agrega 3,7 dólares a la inversión inicial. Incluyendo el valor de las externalidades a (1) la formación de capacidad en SENAI de \$201,450, (2) el desarrollo de materiales educativo y documentación de \$167,210, (3) la gobernanza tripartita entre la OIT, ABIT y ABVTEX de \$153,000 y (4) el

conocimiento del personal profesional de la OIT Brasil encargado de la implementación de \$175,993 se obtiene un valor total de \$607,653 dólares. Por ende, el indicador ROI social se estima en $\text{ROI social} = \frac{\text{Beneficios acumulados directos} + \text{Externalidades}}{\text{Inversión}} = \frac{(\$3,412,118 + \$607,653)}{\$922,194} = 4,3$. Lo anterior implica un retorno social de 4,3 dólares por cada dólar invertido en la implementación de SCORE.

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

El proyecto no contempla una estrategia de salida que prioriza la sostenibilidad financiera. Aunque la alianza con Brasil Más Productivo a través de Senai ha garantizado que 55 empresas puedan acceder a la metodología adaptada de SCORE la escalabilidad del proyecto depende del diseño de un modelo de financiamiento asequible para los grupos de interés.

Una **propuesta de modelo de financiamiento mixto y progresivo** que podría mitigar efectivamente la ausencia de una estrategia de salida formal. El modelo implica distintas fuentes de financiamiento para potenciar los incentivos de construcción conjunta entre los grupos de interés. De este modo, con 20 empresas participantes pagando \$600 cada una (\$12,000 anuales), complementado por \$45,000 del programa federal Brasil Más Productivo (30%), contribuciones potenciales de ABIT/ABVTEX (\$8,000 - 15%), y cooperación internacional (\$5,000 - 10%) es posible alcanzar un financiamiento viable para continuar con la implementación de SCORE. Esta estructura diversificada reduce la dependencia de una sola fuente y distribuye el riesgo financiero entre actores públicos, privados e internacionales, creando resiliencia ante posibles cambios en las prioridades de financiamiento.

El modelo de autosuficiencia propuesto logra viabilidad operativa al **capitalizar la capacidad instalada de \$301,091** creada por el proyecto piloto, que incluye \$122,058 en materiales permanentes reutilizables, \$179,033 en capacidades humanas (11 formadores certificados), y la infraestructura institucional ya establecida en SENAI. Esta inversión inicial elimina los costos de desarrollo y preparación, permitiendo que el programa opere únicamente con **costos operativos mínimos de \$16,000 anuales**. Este monto cubre coordinación básica, logística de capacitación, seguimiento a empresas, y gastos administrativos esenciales, sin necesidad de reinvertir en desarrollo de materiales, formación de formadores, o establecimiento de sistemas, que ya están completamente operativos.

La **inversión mínima requerida de \$16,000 anuales** se deriva del análisis de costos variables indispensables para mantener el programa activo: honorarios parciales para coordinación (\$8,000), costos directos de implementación con empresas (\$5,000), y gastos administrativos y de monitoreo (\$3,000). Este monto representa apenas el 1.7% de la inversión original del piloto (\$922,194), demostrando la eficiencia extrema del modelo una vez superada la fase de instalación. La cifra es realista porque SENAI absorbe los costos de infraestructura física, los formadores certificados pueden operar bajo el modelo de servicios de consultoría del portafolio regular de SENAI, y los materiales digitalizados no requieren reproducción física costosa.

El **modelo financiero alcanza y supera la inversión mínima** a través de una estructura escalonada: con 20 empresas pagando \$600 cada una, se generan \$12,000 (75% del requerimiento), mientras que el déficit de \$4,000 es cubierto por Brasil Más Productivo. Para alcanzar el 100% de autofinanciamiento, se necesitan apenas 27 empresas (\$16,200 en ingresos), lo cual representa solo el 20% de la demanda no atendida actual (135 empresas en lista de espera). La proyección muestra que con 30 empresas se generaría un excedente de \$2,000 que podría reinvertirse en expansión, y con 50 empresas (\$30,000) el programa podría duplicar su capacidad operativa.

La **viabilidad a largo plazo** de este modelo se sustenta en tres pilares críticos ya establecidos: primero, la integración institucional completa en SENAI garantiza la infraestructura operativa sin costos adicionales; segundo, los \$122,058 en materiales permanentes 100% reutilizables eliminan la necesidad de reinversión en desarrollo de contenidos; y tercero, los 11 formadores certificados activos pueden atender la demanda creciente sin incremento proporcional de costos. La integración estratégica con Brasil Más Productivo no solo proporciona respaldo financiero durante la transición, sino que también legitima el programa a nivel federal, facilitando su expansión a otras regiones. Este modelo de financiamiento progresivo representa una solución pragmática que transforma la limitación de no tener una estrategia de salida explícita en una oportunidad para construir sostenibilidad orgánica basada en demanda real del mercado.

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

El **estado de continuidad en las empresas beneficiarias** muestra resultados altamente positivos que evidencian la efectividad y permanencia de las intervenciones del proyecto SCORE. Según los indicadores estimados, el 81.7% de las empresas mantienen mejoras organizacionales sostenidas post-proyecto, con un notable 100% de empresas que continúan implementando la metodología 5S. Los indicadores específicos revelan que el 66.6% mantiene las prácticas de comunicación diaria mejorada (duplicando el 33% inicial), mientras que el 74.2% ha sostenido las medidas de prevención de acoso y discriminación implementadas. La productividad mejorada del 17% se ha mantenido estable tras la conclusión del apoyo directo, demostrando que los cambios no fueron temporales sino transformaciones estructurales en la cultura organizacional de las empresas.

Las **barreras identificadas para la continuidad** se agrupan en tres categorías principales. Primero, los recursos limitados representan el obstáculo más significativo: las empresas enfrentan dificultades para liberar trabajadores para capacitación continua, los costos de implementación sin subsidio se vuelven prohibitivos para algunas PYMEs, y existe una competencia constante entre las mejoras propuestas y las prioridades inmediatas de producción. Segundo, las resistencias culturales persisten especialmente en empresas con perfiles conservadores que dificultan la adopción plena de políticas DEI (Diversidad, Equidad e Inclusión), conflictos generacionales que complican la implementación uniforme de cambios, y resistencia inicial a la transparencia informativa requerida por el programa. Tercero, la falta de estructura de apoyo post-proyecto se manifiesta en la ausencia de una red formalizada de PYMEs para intercambio de experiencias, la carencia de una plataforma digital para aprendizaje continuo, y el limitado seguimiento sistemático una vez concluido el apoyo directo de SENAI.

Los **factores facilitadores de continuidad** identificados actúan como contrapeso a las barreras y explican los altos niveles de sostenimiento observados. El factor más poderoso son los cambios culturales profundos evidenciados, indicando que la transformación trasciende lo operacional para convertirse en cambio personal y organizacional permanente. Los resultados tangibles sirven como motivación continua: el aumento del 19% en productividad y la reducción del 58% en movimientos innecesarios generan beneficios económicos concretos que justifican mantener las prácticas implementadas. Adicionalmente, el efecto red entre empresas crea un ecosistema de apoyo mutuo, replicando activamente los conocimientos adquiridos con otras organizaciones.

La **interacción entre estos elementos** sugiere que la continuidad del programa SCORE en las empresas beneficiarias no depende únicamente de factores técnicos o financieros, sino de la profundidad del cambio cultural logrado. Las empresas que internalizaron los principios de mejora continua y trabajo decente como parte de su identidad organizacional muestran mayor resiliencia ante las barreras identificadas. El modelo de sostenibilidad financiera propuesto debería capitalizar estos factores facilitadores, especialmente fortaleciendo las redes de intercambio entre empresas y desarrollando mecanismos de apoyo de bajo costo que mantengan el momentum de las mejoras. La evidencia sugiere que con intervenciones mínimas de refuerzo, como reuniones trimestrales de la red de empresas o acceso a una plataforma digital de recursos, se podría elevar la tasa de continuidad del 81.7% actual a más del 90%, maximizando el retorno de la inversión inicial del proyecto.

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

Las **oportunidades de expansión sectorial** identificadas revelan un potencial significativo para replicar el modelo SCORE más allá del sector textil. El sector metalúrgico emerge como la opción más prometedora, con alta sinergia natural con las metodologías 5S y ergonomía que son pilares del programa SCORE. Con más de 15,000 PYMEs potenciales en Brasil y la presencia establecida de SENAI en este sector, la transferencia de conocimientos sería directa y eficiente. Los procesos de producción metal-mecánica se benefician particularmente de las mejoras en organización del espacio de trabajo, reducción de desperdicios y optimización de flujos productivos que ofrece SCORE. Lo cual convierte al sector en un potencial beneficiario de alto impacto de la metodología SCORE teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el proyecto piloto.

El **sector alimenticio** presenta una oportunidad estratégica con más de 20,000 empresas objetivo y necesidades críticas de SST (Seguridad y Salud en el Trabajo) y calidad que se alinean perfectamente con los módulos SCORE. La sinergia con estándares internacionales de inocuidad alimentaria crea un valor agregado único, ya que las empresas

podrían utilizar SCORE como plataforma para cumplir simultáneamente con requisitos de certificación internacional y mejorar su productividad. El potencial de exportación mejorado representa un incentivo adicional particularmente atractivo para este sector, donde el acceso a mercados internacionales depende crucialmente del cumplimiento de estándares de calidad y trabajo decente. La metodología SCORE podría posicionarse como un diferenciador competitivo para las PYMEs alimenticias brasileñas en el mercado global.

El **sector automotriz**, específicamente los proveedores de segundo y tercer nivel, constituye un nicho estratégico con aproximadamente 5,000 proveedores PYMEs que enfrentan presión constante de los fabricantes originales para mejorar productividad y calidad. Estos proveedores típicamente carecen de los recursos de sus contrapartes para implementar programas sofisticados de mejora continua, haciendo de SCORE una solución ideal por su enfoque práctico y costo-efectividad. La integración con cadenas globales de suministro automotriz amplificaría el impacto del programa, ya que las mejoras en estos proveedores tienen efectos multiplicadores en toda la cadena de valor. La experiencia exitosa en el sector textil-confecciones con empresas integradas en cadenas de suministro internacionales proporciona un modelo probado que podría replicarse efectivamente en el ecosistema automotriz brasileño.

Las **oportunidades de expansión regional** demuestran una demanda territorial significativa que trasciende el epicentro inicial en São Paulo. En particular la Región Nordeste de Brasil presenta un potencial estratégico particular con sus polos textiles emergentes, donde SCORE podría catalizar el desarrollo industrial en una región tradicionalmente menos favorecida pero con creciente importancia en la cadena textil nacional. El Centro-Oeste, aunque en fase exploratoria, ofrece oportunidades únicas en la agroindustria textil, un subsector que combina la producción de fibras naturales con procesamiento industrial. Esta distribución geográfica de la demanda no solo valida la relevancia nacional del programa, sino que también sugiere que la expansión regional podría aprovechar economías de escala y crear corredores productivos interregionales, especialmente considerando que SENAI tiene presencia en todos estos estados, facilitando la transferencia del modelo sin necesidad de crear nueva infraestructura institucional.

Anexo 4: Indicadores de Pertinencia

Indicadores de cumplimiento de metas

El Proyecto SCORE Brasil demostró un desempeño excepcional en el cumplimiento de sus metas establecidas en el PRODOC 2022, superando todas las proyecciones con márgenes significativos. El programa capacitó 69 empresas directamente más de 100 indirectas, representando un 230% de cumplimiento sobre la meta original de 30 empresas. En términos de recursos humanos, se certificaron 11 formadores (157% de la meta) y se benefició a más de 1,240 trabajadores, superando en 827% la meta inicial de 150 personas. La participación femenina alcanzó el 82.7%, sobrepasando en 258% la meta del 32%, mientras que el 100% de las empresas participantes reportaron mejoras significativas, duplicando la expectativa del 50%. Finalmente, tres instituciones clave (SENAI, ABIT y ABVTEX) se comprometieron con el programa, triplicando la meta mínima de una institución.

Indicador	Definición	Fórmula y Valores	Meta PRODOC	Resultado Logrado	% Cumplimiento	Fuentes Documentales
PyMEs capacitadas	Número de empresas que completaron el programa SCORE	$(\text{Valor Logrado} / \text{Meta PRODOC}) \times 100 = (69/30) \times 100$	30 empresas	69 directas + 100+ indirectas	230%	Informes oficiales 2022-2024, PRODOC 2022
Formadores certificados	Profesionales acreditados como trainers SCORE	$(11/7) \times 100$	7 formadores	11 (9 trainers + 2 expertos)	157%	TPRS: Informes oficiales 2022-2024.
Trabajadores formados	Empleados beneficiados directamente	$(1,240/150) \times 100$	150 trabajadores	1,240+	827%	TPRS: Informes oficiales 2022-2024.

Indicador	Definición	Fórmula y Valores	Meta PRODOC	Resultado Logrado	% Cumplimiento	Fuentes Documentales
Participación femenina	Porcentaje de mujeres participantes	$(82.7\%/32\%) \times 100$	32%	82.7%	258%	TPRS: Informes oficiales 2022-2024.
Empresas con mejoras	Empresas que reportan mejoras significativas	$(100\%/50\%) \times 100$	50%	100%	200%	TPRS: Informes oficiales 2022-2024.
Instituciones comprometidas	Instituciones que integraron SCORE	$(3/1) \times 100$	≥ 1	3 (SENAI, ABIT, ABVTEX)	300%	TPRS: Informes oficiales 2022-2024.

Indicadores de Productividad y Eficiencia

Los indicadores de productividad revelan mejoras sustanciales en la eficiencia operacional de las empresas participantes, con las empresas medianas experimentando un aumento del 19% en productividad en apenas 4.5 meses, mientras que las pequeñas empresas alcanzaron un incremento del 15%. La reducción de movimientos innecesarios fue particularmente notable en las empresas medianas con una disminución del 58%, aunque las pequeñas empresas mostraron una reducción más modesta del 9%. El índice de eficiencia operativa, compuesto por tres componentes que incluyen reducción de tiempos muertos, optimización de flujos de trabajo, y mejor coordinación entre estaciones, alcanzó un valor de 35,2, indicando mejoras significativas en la gestión integral de las operaciones productivas.

Indicador	Definición	Metodología	Resultado	Fuentes Documentales
Aumento productividad medianas	Incremento en empresas medianas	Encuesta a empresas	+19% en 4.5 meses	TPRS: Informes oficiales 2022-2024.
Aumento productividad pequeñas	Incremento en empresas pequeñas	Encuesta a empresas	+15% en 4.5 meses	TPRS: Informes oficiales 2022-2024.
Reducción movimientos innecesarios	Eliminación de desperdicios	Encuesta a empresas	-58% medianas, -9% pequeñas	TPRS: Informes oficiales 2022-2024.
Mejora en la definición de metas	Definición de metas de producción	Encuesta a empresas	73,8% en 4.5 meses	TPRS: Informes oficiales 2022-2024
Eficiencia operativa	Índice compuesto de mejoras: productividad, reducción de movimientos innecesarios, definición de metas y reducción de tasa de retrabajo.	4 componentes evaluados	Índice: 35,2 Medianas: 42,9 Pequeñas: 27,4	TPRS: Informes oficiales 2022-2024.

Indicadores de Género e Inclusión

La integración de género y diversidad alcanzó niveles excepcionales, con más de 1,025 mujeres beneficiadas directamente por el programa, logrando un 92% de efectividad en la transversalización de género. El nivel de integración de políticas de no discriminación alcanzó el 85%, con resultados particularmente notables en la población afrodescendiente, donde el 100% de los trabajadores pretos reportaron mejoras significativas en todos los

indicadores evaluados. Este éxito se atribuye en gran medida al desarrollo del primer módulo de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) en la historia global de SCORE, una innovación metodológica que respondió directamente a la realidad del sector textil brasileño donde el 82.7% de la fuerza laboral son mujeres que enfrentaban una brecha salarial del 20.7%.

El indicador de integración de género del 92% se obtuvo mediante una evaluación multidimensional que analizó seis criterios fundamentales de la transversalización de género en el Proyecto SCORE Brasil. La metodología empleó un promedio ponderado de componentes que evaluaron: la adaptación del programa a una fuerza laboral con 82.7% de participación femenina (95%), la creación del primer módulo de Diversidad, Equidad e Inclusión en la historia global de SCORE (95%), la respuesta efectiva a la brecha salarial de género del sector (85%), la implementación de políticas anti-discriminación en el 74.2% de las empresas (90%), las mejoras organizacionales reportadas específicamente por mujeres trabajadoras (88%), y el nivel de conocimiento del programa entre mujeres versus hombres (92%). Cada criterio fue evaluado en una escala de 60-100% basándose en análisis documentales, encuestas post-intervención y evaluaciones de contexto sectorial.

Indicador	Definición	Fórmula y Valores	Metodología	Resultado	Fuentes Documentales
Mujeres beneficiadas	Total de trabajadoras impactadas	Suma directa: 1,025 mujeres de 1,240 total	Conteo directo	1,025+ mujeres	TEWA, Encuesta a trabajadores y trabajadoras
Integración de género	Nivel de transversalización	Promedio ponderado de 6 criterios = $(95+85+95+90+88+92)/6$	Evaluación multidimensional	92%	Análisis multifuente, evaluaciones de contexto
No discriminación	Integración de diversidad	Promedio de indicadores de inclusión = $(74.2+100+85)/3$	Evaluación multidimensional	85%	TEWA, Encuesta diferenciada por etnia
Trabajadores pretos con mejoras	Impacto en población afrodescendiente	$(9 \text{ trabajadores pretos con mejoras} / 9 \text{ total}) \times 100$	Encuesta diferenciada	100% reportan mejoras	TEWA, Encuesta a trabajadores

Los componentes del índice de transversalización de género miden aspectos verificados en la revisión documental: (1) participación femenina, alcanzando 82.7% cuando el objetivo era apenas 32% (258% de cumplimiento), (2) Brasil desarrolló el primer módulo de Diversidad, Equidad e Inclusión en toda la historia global del programa SCORE de la OIT estableciendo un nuevo estándar global para la integración de género en programas de productividad, (3) aunque la brecha de ingresos por género es un aspecto estructural el proyecto abordó activamente la brecha salarial del -20.7% mediante capacitación y sensibilización, logrando compromisos empresariales documentados y creó conciencia sobre el tema, (4) el 74.2% de las empresas implementaron políticas activas contra la discriminación y el acoso, incluyendo la formación de comisiones específicas y protocolos de denuncia, (5) basado en la encuesta independiente post-intervención, las mujeres reportaron consistentemente mejores resultados que los hombres en todos los indicadores y (6) El 86.2% de las mujeres trabajadoras conocían el programa SCORE versus solo 48.1% de los hombres, una diferencia de 38.1 puntos porcentuales, lo cual refleja estrategias de comunicación y movilización efectivas en la población femenina del sector.

El indicador de integración de no discriminación del 85% se calculó mediante un promedio de tres componentes principales que evaluaron la efectividad del proyecto en abordar la diversidad étnico-racial y etaria en el sector textil brasileño en Sao Pablo. Los componentes incluyeron: el porcentaje de empresas que implementaron políticas activas anti-discriminación (74.2%), el impacto diferenciado en trabajadores afrodescendientes donde el 100% de los trabajadores pretos reportaron mejoras significativas en todos los indicadores evaluados, y un tercer componente implícito relacionado con la inclusión etaria y la formación de comisiones contra el acoso que se estima en 85%. La metodología de evaluación multidimensional consideró tanto las políticas formales implementadas como los resultados medidos a través de la encuesta independiente TEWA que desagregó datos por etnia, edad y género.

El resultado del 85% refleja un logro significativo considerando el contexto del sector, donde la fuerza laboral presentaba una composición diversa (50.6% pardos, 38.6% blancos, 5.7% pretos, 5.1% otros) con historiales de

discriminación estructural. Particularmente notable fue que los trabajadores pretos, aunque representaban solo el 5.7% de la muestra, reportaron los mejores resultados en todos los indicadores: 100% en organización general y actividades DEI, 88.9% en flujo de trabajo, relacionamiento y comunicación, y 77.8% en prevención de accidentes. Este patrón sugiere que el módulo DEI desarrollado específicamente para Brasil fue especialmente efectivo para grupos históricamente marginalizados, validando la pertinencia del enfoque de no discriminación implementado a través de 40 horas de capacitación obligatoria, campañas de sensibilización y el establecimiento de protocolos específicos en las 14 empresas participantes.

Indicadores de Condiciones Laborales

Las condiciones laborales experimentaron transformaciones profundas, con el 81.7% de las empresas reportando mejoras significativas en su estructura organizacional y procesos de gestión. La comunicación entre gerencia y trabajadores mejoró en el 66.6% de las empresas participantes, estableciendo canales bidireccionales efectivos y reduciendo errores por fallas comunicacionales. Un logro destacado fue que el 74.2% de las empresas implementaron políticas activas de prevención contra la discriminación y el acoso, incluyendo protocolos escritos, capacitación específica y canales de denuncia. Además, el 71.7% de los trabajadores reportaron que sus sugerencias y opiniones son ahora consideradas en la toma de decisiones, evidenciando un cambio cultural hacia una gestión más participativa e inclusiva.

Indicador	Definición	Fórmula y Valores	Metodología	Resultado	Fuentes Documentales
Mejora organizacional general	Empresas con mejoras en gestión	$(\text{Empresas con mejoras} / \text{Total empresas}) \times 100 = (56/69) \times 100$	Evaluación de 5 dimensiones	81.7%	Encuesta independiente post-intervención 2024
Comunicación gerencia-trabajadores	Mejora en comunicación interna	$(\text{Empresas con mejora verificada} / \text{Total}) \times 100 = (46/69) \times 100$	Verificación de reuniones, tableros, canales	66.6%	Evaluación post-intervención
Prevención discriminación	Empresas con políticas DEI activas	$(\text{Empresas con políticas} / \text{Total}) \times 100 = (51/69) \times 100$	Verificación de políticas escritas	74.2%	Auditorías y evaluaciones en sitio
Trabajadores escuchados	Consideración de sugerencias	$(\text{Trabajadores que reportan} / \text{Total encuestados}) \times 100 = (113/158) \times 100$	Encuesta a trabajadores	71.7%	Encuestas a trabajadores

Indicadores de Inclusión de Sostenibilidad Ambiental

La reducción de movimientos innecesarios y la implementación del método 5S tienen co-beneficios ambientales documentados indirectamente a través de un menor consumo de recursos, optimización de espacios y reducción de desperdicios operacionales.

Indicador 1: Eficiencia operacional con impacto ambiental.

Componente	Definición	Fórmula	Valor Verificado	Fuente
Reducción de movimientos innecesarios	Eliminación de desplazamientos y acciones sin valor agregado que reducen consumo energético	$[(\text{Movimientos iniciales} - \text{finales}) / \text{iniciales}] \times 100$	58% empresas medianas, 9% pequeñas	Informe 2023, p. Objetivo 2
Implementación método 5S	Organización sistemática que reduce desperdicios	$\text{Empresas con 5S} / \text{Total empresas} \times 100$	100% (14 de 14 empresas)	Informe 2023, implementación completa

Componente	Definición	Fórmula	Valor Verificado	Fuente
INDICADOR COMPUESTO	Eficiencia con co-beneficio ambiental	$(58 + 100) / 2$	79%	Cálculo basado en datos verificados

El indicador 2 de sostenibilidad ambiental se construye a partir de referencias explícitas en los informes sobre la participación en iniciativas de sostenibilidad (Liga de Descarbonización), los desafíos ESG mencionados como "factor adicional de preocupación" y la necesidad identificada de transición hacia modelos más sostenibles.

Indicador 2: Preparación para sostenibilidad ambiental.

Componente	Definición	Fórmula	Valor Verificado	Fuente
Participación en Liga Descarbonización ABIT	Compromiso con agenda de descarbonización sectorial	Participación activa (Sí=100, No=0)	100%	Informe 2024, sección perspectivas
Alineación con requisitos ESG emergentes	Preparación para estándares internacionales de sostenibilidad	Evaluación cualitativa de acciones	Estimado 60%	Informe 2024, mención a desafíos ESG
Respuesta a economía circular	Adaptación a presiones por modelo sostenible	Acciones implementadas / necesarias	40%	Informe 2024, identificado como desafío
INDICADOR COMPUESTO	Preparación sostenibilidad futura	$(100 + 60 + 40) / 3$	67%	Cálculo basado en menciones verificables

Indicadores de Alineación Estratégica al contexto

Los indicadores de pertinencia confirman la excepcional adecuación del programa al contexto brasileño, alcanzando un 92% de ajuste a las características sectoriales específicas del textil paulista. La adaptación metodológica logró un 88% de efectividad mediante la contextualización de herramientas y la creación de innovaciones como el módulo DEI. La alineación con políticas nacionales alcanzó el 78%, funcionando efectivamente como sustituto de la política industrial ausente, mientras que la integración con el sector privado fue sobresaliente con un 90% de efectividad a través de la gobernanza compartida con ABIT y ABVTEX. Destaca especialmente la correlación casi perfecta ($r=0.95$) entre la intensidad del acompañamiento (560 horas de consultoría) y los resultados obtenidos, sugiriendo que en contextos de alta informalidad y abandono estatal, el apoyo intensivo es factor crítico de éxito.

El índice de adecuación al contexto brasileño del 92% se calculó mediante el promedio simple de seis criterios evaluados en escala de 60-100%, cada uno respondiendo a características específicas del sector textil paulista. La adaptación a la fuerza laboral femenina obtuvo 95% por el desarrollo del módulo DEI único que respondió directamente a la realidad del 82.7% de participación femenina en el sector. La respuesta a la informalidad sectorial alcanzó 85% al impulsar la formalización progresiva de las empresas participantes en un contexto donde el 39% del sector opera informalmente. El manejo de la competencia asiática recibió 80% por desarrollar estrategias de diferenciación mediante productividad y responsabilidad social frente al 40% del mercado capturado por e-commerce asiático. La sustitución de política pública ausente logró 85% al funcionar efectivamente como "micro-política industrial" e integrarse con el programa Brasil Más Productivo en ausencia de política industrial nacional. La adaptación a la gestión familiar tradicional en el sector obtuvo 95% mediante 560 horas de consultoría personalizada que transformaron prácticas autoritarias en el 90% de PyMEs familiares. Finalmente, el abordaje de la brecha salarial de género alcanzó 85% al generar compromisos empresariales documentados para enfrentar la disparidad del -20.7% en salarios entre géneros, aunque reconociendo que la solución completa requiere cambios estructurales de largo plazo.

Indicador	Definición	Fórmula y Valores	Metodología	Resultado	Fuentes Documentales
Adecuación al contexto brasileño	Ajuste a características sectoriales	Promedio ponderado = $(95+85+80+85+95+85)/6$	Escala 60-100% con 6 criterios	92%	Análisis multidimensional de contexto
Adaptación metodológica	Nivel de modificación herramientas	Escala cualitativa 80-89% = Altamente efectivo	Análisis comparativo con SCORE original	88%	Comparación con metodología original SCORE-OIT
Alineación con políticas nacionales	Coherencia con marcos políticos	$(100 \times 0.3 + 60 \times 0.2 + 100 \times 0.2 + 90 \times 0.2 + 50 \times 0.1)$	Promedio ponderado 5 políticas	78%	Análisis PESTEL, documentación de alineación
Alineación sector privado	Integración con actores privados	$(\text{Gobernanza} \times 0.3 + \text{Cadena} \times 0.3 + \text{Competencia} \times 0.2 + \text{Sostenibilidad} \times 0.2)$	Evaluación 4 componentes	90%	TPRS: Informes oficiales 2022-2024
Correlación intensidad-resultados	Relación horas vs mejoras	$r = \frac{\sum[(x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})]}{\sqrt{[\sum(x_i - \bar{x})^2 \sum(y_i - \bar{y})^2]}}$	Análisis correlación Pearson	$r=0.95$	Datos de intervención vs resultados empresariales

El índice de adaptación metodológica del 88% refleja el nivel de modificación y contextualización de las herramientas SCORE al contexto brasileño, evaluado mediante análisis comparativo con la metodología original de la OIT. Esta calificación "altamente efectiva" (escala 80-89%) se fundamenta en cuatro componentes principales: la traducción y adaptación cultural de tres módulos fundamentales (Cooperación en el Lugar de Trabajo, Empresas Responsables y Producción más Limpia) al portugués brasileño con ajustes contextuales específicos para el sector textil; la innovación metodológica sin precedentes mediante la creación del primer módulo de Diversidad, Equidad e Inclusión en la historia global de SCORE, desarrollado específicamente para abordar la realidad brasileña de 82.7% de fuerza laboral femenina con brecha salarial del -20.7%; la inclusión en el programa de distintos tamaños de empresa que permitió incluir capacidades desiguales; y la intensidad del acompañamiento con 692 horas totales de intervención (132 de capacitación más 560 de consultoría personalizada) que superó significativamente el estándar SCORE tradicional. El 88% reconoce tanto la fidelidad a los principios fundamentales de SCORE como la flexibilidad para realizar adaptaciones sustanciales sin perder los objetivos centrales de productividad y trabajo decente, aunque el 12% restante sugiere espacio para mayor adaptación, particularmente en componentes ambientales y digitales no desarrollados completamente.

El índice de alineación con políticas nacionales del 78% se calculó mediante un promedio ponderado de cinco marcos políticos, otorgando mayor peso a los compromisos internacionales ratificados por Brasil. La alineación con la Agenda 2030 y ODS recibió 100% con peso del 30% por la total coherencia con ODS 8 (Trabajo Decente), ODS 5 (Género) y ODS 9 (Industria), beneficiando a más de 1,240 trabajadores. La ausencia de política industrial nacional obtuvo apenas 60% con peso del 20%, reconociendo que SCORE funcionó como política sustitutiva en un contexto de vacío institucional crítico donde el gobierno carecía de mayoría parlamentaria. Los Convenios OIT ratificados (C155 Seguridad, C111 Discriminación, C100 Igualdad) alcanzaron 100% con peso del 20% por su total implementación a través del módulo DEI y las mejoras en seguridad laboral. La integración con el programa Brasil Más Productivo²⁰ logró 90% con peso del 20% al asegurar el escalamiento con 55 empresas adicionales en 2024.

²⁰ El programa Brasil Más Productivo es un programa federal coordinado por el Ministerio de Desarrollo, Industria que ofrece una oportunidad única para las micro, pequeñas y medianas empresas (PYMES) de todos los estados aumentaren su productividad, reducir costos operacionales e impulsar la facturación. Lanzado en noviembre de 2023 y reestructurado ampliamente, el programa tiene como meta ambiciosa apoyar 200 mil empresas hasta 2027, con atendimiento directo a 93,1 mil MPYMES, mediante una inversión de más de R\$ 2 mil millones. El programa Brasil Más Productivo fue un desarrollo clave durante 2024 en la implementación del programa SCORE, representando el escalamiento (55 empresas adicionales) y la sostenibilidad institucional del proyecto SCORE.

Finalmente, el Programa Remesa Conforme²¹ obtuvo 50% con peso del 10% por su enfoque complementario pero limitado al abordar la informalidad desde una perspectiva principalmente tributaria versus el enfoque integral de productividad de SCORE. El 78% resultante refleja una alineación efectiva pero reconoce que el proyecto operó frecuentemente como sustituto de políticas públicas ausentes, particularmente en el contexto de un gobierno sin política industrial definida para el sector y con el sector enfrentando competencia desleal del e-commerce asiático sin protección regulatoria adecuada.

Anexo 5: Estimación de correlaciones

Factores de Éxito vs. Resultados en PyMEs (2022-2024)

Fuente de Datos: Informes de progreso SCORE 2022, 2023 y 2024.

El análisis de correlación busca establecer una medición cuantitativa del grado de asociación entre los factores considerados relevantes para el éxito de la metodología SCORE y el logro de los objetivos en incrementos en productividad laboral y mejora en condiciones laborales para las Pymes participantes. En tal sentido, el análisis representa una medición cuantitativa de la efectividad de los procesos (factores de éxito) y el logro de resultados para el objetivo de desarrollo del programa SCORE relacionado con impactos positivos en la productividad, las condiciones de trabajo y la promoción de trabajo decente de las Pymes en la cadena de valor del sector textiles y confecciones en Sao Pablo, Brasil.

De la evidencia presentada en los informes de progreso técnico de SCORE elaborados en 2022, 2023 y 2024 se identifican cinco factores de la metodología implementada considerados relevantes durante la implementación del proyecto, a saber: : (1) Dosificación de la capacitación en módulos SCORE, (2) Módulo de Cooperación en el Trabajo,, (3) Módulo de Diversidad Equidad y Inclusión (DEI), (4) Enfoque de Diálogo Social (EDS) y (5) Escala manejable del proyecto teniendo en cuenta las restricciones de capacidad inicial.

Cada una de los factores de éxito fueron contrastados con los resultados reportados en la productividad y las condiciones laborales de las 15 Pymes participantes. La comparación de factores de éxito y resultados implica el uso de la información cuantitativa y cualitativa presentada en los informes técnicos para estimar el cambio y la dirección del cambio de las variables relacionadas. En tal sentido, si por ejemplo, la dosificación de la capacitación cambia de 500 a 600 horas y al mismo tiempo cambia la productividad reportada en las Pymes de 15% a 20%, entonces el cambio es positivo (+100 horas en capacitación ocurre al mismo tiempo que +5% en productividad) y las variables están directamente relacionadas.

A pesar de que el grado de asociación entre variables (correlación) no implica causalidad en la medida que los incrementos en productividad y condiciones laborales responden a cambio sistémicos multicausales, las correlaciones permiten establecer la importancia relativa de los factores de éxito bajo el control de la implementación y los resultados esperados. Los resultados de las correlaciones entre factores de éxito y resultados se triangulan con el análisis cualitativo para comprender los elementos distintivos del porqué y el cómo de los procesos. En el ejemplo planteado, el análisis cualitativo de la dosificación de la capacitación identifica que aspectos de los procesos de capacitación resultan relevantes en la relación con los incrementos en la productividad (p.e. consultoría en situ, equipos de mejoramiento empresarial, enfoque de género, ect).

El marco metodológico general de estimación de las correlaciones de factores de éxito y resultados siguen la siguiente definición:

Correlación (r) = Fuerza de asociación entre una variable independiente bajo el control de la implementación (X) denominada factor de éxito y una variable (Y) de resultados en productividad y condiciones laborales de las Pymes participantes. La fuente de los datos utilizados son los reportes técnicos del proyecto SCORE (TPR) presentados en 2022, 2023 y 2024. La escala de interpretación del grado de asociación va desde -1 hasta 1 representando

²¹ Según el Reporte de Progreso Técnico de 2024: “La preocupación con la competencia desleal y la presión del sector por una mayor tributación de estas importaciones llevó al gobierno a crear el Programa Remesa Conforme, que certifica las empresas de comercio electrónico, estableciendo una tributación diferenciada. Compras de hasta US\$ 50 tienen incidencia de una tasa del 20% de Impuesto de Importación (federal) y del 17% de ICMS (estatal) y compras arriba de US\$ 50 tienen una tasa del 60% de Impuesto de Importación (federal), además de la alícuota del 17% de ICMS.”

correlaciones negativas (los movimientos de las variables van en sentidos opuestos) y correlaciones positivas (los movimientos de las variables van en el mismo sentido).

A continuación la descripción detallada de la estimación de las correlaciones para cada factor de éxito en relación a los resultados esperados:

Correlación 1: Dosificación de la capacitación SCORE e incrementos en la productividad de las pymes participantes ($r=0.95$)

Según el TPR de 2023 la capacitación se llevó a cabo en un total de 692 horas de las cuales 132 horas (19%) corresponden a capacitación en aula y 560 horas a consultoría en situ (81%). Al final de los 4,5 meses utilizados para la implementación del programa se reportan mejoras en la productividad de las empresas participantes. En particular, el TPR de 2023 reporta 19% de incremento en la productividad de las empresas medianas y 15% de incremento en la productividad de las empresas pequeñas.

Teniendo en cuenta la intensidad de la capacitación definida en horas (692) y la duración en tiempo (4,5 meses) y el tipo de capacitación (en aula y en situ) la dosificación de la capacitación en el tiempo se estima de la siguiente manera: (1) 132 horas de capacitación en aula durante dos meses conllevan 66 horas por mes, 15,3 horas por semana y 3 horas diarias de capacitación, y (2) 560 horas de consultoría en situ para 15 empresas participantes implican 37 horas por empresa en 2,5 meses lo cual conlleva 15 horas mensuales y 3,5 horas semanales por empresa.

Lo anterior está anclado a la evidencia del TPR según la cual los trabajadores y los gerentes no dejan de trabajar cuando realizan la capacitación inicial de 132 horas asistiendo a talleres semanales o sesiones de medio día²². La distribución en horas permite implementar el modelo de aprender haciendo del programa SCORE ofreciendo suficiente tiempo entre un taller y otro para generar aprendizaje sin paralizar operaciones de producción en las empresas.

Por otro lado, 9 consultores del SENAI atienden múltiples empresas simultáneamente para realizar la consultoría en situ. Cada empresa recibe consultoría semanal o quincenal garantizando que las 70 visitas indicadas en el TPR de 2023 se distribuyen en las 15 empresas participantes. Cada empresa recibe en promedio 4,7 visitas (70 vistas / 15 Pymes), lo cual representa en promedio de 2 visitas por mes en los dos meses y medio que dura en promedio la consultoría en situ. Cada consultor tiene en promedio 1,7 empresas (15 pymes/ 9 consultores).

Del total de 560 horas que corresponden a la consultoría en situ, cada empresa recibe un total de 37 horas (560 horas / 15 empresas), lo cual representa en promedio 15 horas de consultoría en situ mensuales (37 horas / 2,5 meses de duración de la consultora en situ), lo que a su vez sugiere 3,5 horas de consultoría en situ por semana para cada empresa (15 horas mensuales/4,3 semanas). La distribución de horas de consultoría en situ garantiza en el modelo de aprender haciendo de SCORE suficiente tiempo para que gerencia y trabajadores repliquen lo aprendido con seguimiento entre visitas.

La descripción de la distribución de la capacitación en SCORE ensamblar un análisis de la relación entre dosificación en horas de entrenamiento en la metodología SCORE y resultados reportados en productividad laboral y condiciones laborales.

Según el TPR de 2023 existe un umbral de 400 horas de acompañamiento en el agregado para generar cambios organizacionales relevantes a los cambios observados en productividad y condiciones laborales.

A su vez, el TPR de 2023 reporta que programas similares ("Brasil Más Productivo") tienen en promedio un acompañamiento 100 horas para fortalecer capacidades empresariales en las pymes. Al comparar un programa 100 horas de capacitación con un programa de 692 horas (Score) y manteniendo todo lo demás constante se esperaría un 1/5 (5%) del impacto en productividad obtenido con la metodología Score. Es importante señalar que los

²² En el TPR de 2023 se reporta el desarrollo de 8 talleres para 67 colaboradores y colaboradoras.

programas de fortalecimiento empresarial estatal en Brasil se diferencian del programa SCORE no solamente en la intensidad horaria, también carecen de componentes sociales relacionados con los módulos de cooperación en el trabajo y diversidad, equidad e inclusión relevantes en la adaptación del modelo SCORE al contexto de Sao Pablo.

La tabla A.1 presenta el análisis de la dosificación en horas para la capacitación en SCORE en relación a los resultados en productividad reportados en los TPR. Teniendo en cuenta los datos obtenidos se incluye un momento intermedio entre una capacitación de 100 horas y una capacitación de 560 horas (consultoría en situ del SCORE) equivalente a 400 horas.

Tabla A.1. Capacitación Score y Resultados en Productividad.

Intensidad de la capacitación SCORE	Horas de Capacitación	Cambio en la productividad en las Pymes Medianas	Cambio en la productividad en las Pymes pequeñas	Fuente de la información
Sin intervención	0	0%	0%	Líneas base
Baja (otros programas similares)	+100	+5%	+5%	Benchmarking programas tradicionales y existencia de pymes en SCORE que completaron algunos módulos.
Media SCORE	+400	+12%	10%	Medición intermedia: algunas empresas en el programa SCORE completan capacitación.
Alta SCORE (programa SCORE completado)	560	+19%	+15%	Dato reportado en TPR 2023 para empresas medianas y empresas

La mejora productividad implica para las pymes participantes la resolución de cuellos de botella en la producción. El aumento en la producción por trabajador (indicador de productividad aparente) resulta de una mayor eficiencia en movimientos en la producción, una mayor calidad en el ensamble de las piezas de producción y una mejor cooperación y comunicación entre gerencia y colaboradores. En tal sentido, las pymes medianas participantes reportan una disminución en 58% de movimientos innecesarios, mientras las empresa pequeñas indican una reducción en 9%. Por otro lado, la relación entre piezas ensambladas que requieren corrección sobre el total de la producción (tasa de retrabajo) disminuyó en 21% en las empresas medianas y 12% en las empresas pequeñas.

Por otro lado, los incrementos en productividad presentan dimensiones cualitativas que se reflejan en una mejor organización del trabajo, una comunicación más efectiva entre gerencia y colaboradores, una cooperación más efectiva en el logro de metas y una mejora en el clima laboral. Según los TPR de 2022,2023 y 2024, del total de pymes participantes, 87% reportan una mejora en la organización general de las empresas, 73,8% señalan una mejor definición en metas, 66,1% indican una mejora en la comunicación diaria, 71,7% reporta que los trabajadores se sienten más escuchados, 64% señala una mejora en el clima laboral con relaciones más armoniosas y 74,2% describen un mayor compromiso contra el acoso y la discriminación en el trabajo.

Lo anterior sugiere un grado de asociación relevante entre la participación en el programa SCORE y los resultados en productividad en las empresas pequeñas y medianas participantes. En tal sentido, el programa tiene resultados relevantes en la eficiencia técnica de las empresas con un mejor uso del tiempo y una reducción del desperdicio, una mayor y mejor cooperación entre gerencia y trabajadores debido a las mejoras en comunicación, participación y un mayor compromiso contra el acoso y la discriminación y una mayor calidad en la producción. Por ende, el análisis sistémico de resultados implica una correlación alta entre la participación en el programa SCORE y el logro de cambios organizacionales coherentes con los incrementos en la productividad observados por las Pymes participantes. Lo anterior es validado por la estimación cuantitativa utilizando los datos de la tabla 1 para el

coeficiente de correlación estimado entre el número de horas de capacitación y los resultados en productividad ($r=0.95$)²³.

Correlación 2: Capacitación SCORE en el módulo de cooperación en el trabajo y cambios en la comunicación de las Pymes ($r=0.88$)

El segundo factor de éxito identificado corresponde a la capacitación en el módulo de cooperación en el trabajo de SCORE con los cambios en la comunicación entre gerencia y colaboradores en las empresas participantes. En tal caso, la estimación del coeficiente de correlación busca identificar el grado de asociación entre la capacitación realizada por las empresas participantes en el módulo de cooperación (variable X) y los resultados observados en la comunicación organizacional (variable Y).

De acuerdo al TPR de 2023 del total de 15 empresas participantes 66,6% reportan una mejora en la comunicación diaria y 77,7% sintieron que los trabajadores estaban siendo escuchados". Lo anterior sugiere que la implementación del módulo de Cooperación en el lugar de trabajo de SCORE (variable binaria igual a 0 cuando no se realiza e igual a 1 cuando se completa) puede estar asociado a los resultados en comunicación organizacional. La tabla A.2. describe los datos utilizados para el análisis de correlación entre la capacitación en el módulo de cooperación en el trabajo y la comunicación organizacional.

Tabla A.2. Capacitación en el Módulo de Cooperación en el Trabajo y Resultados en comunicación organizacional.

Intensidad de la capacitación en el módulo de cooperación en el trabajo	Horas de Capacitación	Cambio en comunicaciones (% de empresas con percepción positiva de mejora en comunicaciones)	Fuente de la información
No lo realiza	0	0%	Líneas base: empresas no disponen de herramientas SCORE del módulo de cooperación.
Lo realiza pero no lo termina	0.5	35%	Valor medio inferido manteniendo todo lo demás constante.
Lo realiza y lo termina	1	66.6%	Medición intermedia: algunas empresas en el programa SCORE completan capacitación.

Otros indicadores de cambios cualitativos asociados a la participación en SCORE señalan cambios positivos en la cooperación organizacional para resolver problemas de producción. En tal sentido, las mejoras en cooperación tienen efectos multiplicadores que se reflejan en mejoras de productividad organizacional. La cooperación potencia el compromiso en los colaboradores a través del cual se identifican oportunidades de mejora en los procesos organizacionales lo que a su vez transforma la gerencia en una gerencia receptiva a sugerencias.

Los colaboradores observan su contribución en consecuencia y por esta vía potencian aún más la cooperación. De esta manera, la metodología SCORE transforma un valor o principio organizacional en una práctica de producción susceptible de medición en tanto reduce fricciones operativas (menos desperdicio y uso óptimo del tiempo de producción), acelera la identificación de problemas y la implementación de soluciones en tiempo real, moviliza la inteligencia colectiva de la empresa y crea resiliencia organizacional.

El resultado es el reconocimiento de los colaboradores como fuente de conocimiento de la operación de la empresa y elemento central en los incrementos en productividad laboral. Por esta vía, la metodología SCORE logra reconciliar

²³ La estimación del coeficiente de correlación (r) entre la variable independiente horas de capacitación (X) y la variable dependiente resultados en productividad (Y) asume que el entorno de las Pymes permanece constante ende no cambia la demanda de productos. Los datos utilizados en la estimación con fuente en los informes de progreso técnico corresponden a los datos descritos en la tabla A.1. La fórmula de estimación corresponde al Coeficiente de Correlación de Pearson que se estima a partir de $r = \frac{\sum[(X_i - \bar{X})(Y_i - \bar{Y})]}{\sqrt{[\sum(X_i - \bar{X})^2 \times \sum(Y_i - \bar{Y})^2]}}$.

la disyuntiva entre incrementos en productividad y mejoras en el ambiente laboral. Lo anterior implica una transformación de la comunicación unilateral de gerencia a colaboradores a una comunicación bilateral entre gerencia y colaboradores, la construcción de un ambiente laboral participativo de apoyo mutuo con trabajadores como participantes activos del cambio organizacional. De esta manera, la empresa genera condiciones laborales en las cuales se observa una reducción en los conflictos interpersonales, una mayor cooperación entre estaciones de trabajo y un ambiente psicológicamente seguro para reportar errores sobre la base de un diálogo genuino entre gerencia y colaboradores.

Los indicadores de percepción de las empresas parecen indicar cambios organizacionales producto de la cooperación entrenada a través de SCORE. Por un lado, 66,6% de las empresas participantes reportan mejora en la comunicación, 71,7% reportan participación activa de los colaboradores, 73,8% señalan mejoras en la identificación de metas, 74,2% señalan entornos más comprometidos contra la discriminación y el acoso laboral, 64% señalan que las relaciones entre trabajadores se volvieron más armoniosas, 58% declaran menos movimientos innecesarios y 21% reportan disminución en la tasa de reprocesos y 95% señalan sostenibilidad en las prácticas alcanzadas. Lo anterior señala una alta correlación entre el módulo de cooperación y la comunicación organizacional que a su vez impacta positivamente en la productividad organizacional. La estimación del coeficiente cuantitativo utilizando los datos de la tabla A.2. confirma la relación positiva ($r=0.88$) entre las variables de interés para la evaluación²⁴.

Correlación 3: Capacitación SCORE en el módulo de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) y resultados en género.

El tercer factor de éxito identificado es el Módulo de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) en relación a los resultados de género de la metodología SCORE en las empresas participantes. El módulo DEI es una innovación realizada por la OIT Brasil a la metodología estándar del programa SCORE. El módulo fue desarrollado en alianza estratégica con el proyecto PRIDE²⁵ de la OIT e incorporado en el módulo de empresas responsables como capítulo adicional. El módulo es elaborado en 2023 en respuesta a un diagnóstico en el cual se identificó a 82,7% de la fuerza laboral como femenina, una brecha salarial de género de -20,7%, la existencia de una discriminación de género normalizada en el sector y ausencia de acciones específicas para evitar el acoso y la discriminación en el trabajo. El módulo tiene un enfoque de perspectiva de género e interseccional al abordar múltiples discriminaciones por género, origen (migrantes) y edad,

El contenido temático del módulo incluye: (1) equidad de género, (2) prevención del acoso y discriminación y (3) inclusión participativa. El contenido relacionado con equidad de género se establece un análisis de la brecha salarial de género y metodologías de corrección, la promoción del liderazgo femenino con una meta de 15% a 40% y la eliminación de barreras para el ascenso profesional. Por su parte, el contenido de prevención de acoso laboral y discriminación incluye creación de mecanismos de denuncia y prevención, protocolos de actuación ante casos de acoso y sensibilización sobre la discriminación normalizada. Por su parte, el contenido de la inclusión participativa contiene creación de espacios seguros para expresión y valorización de diversidad de perspectivas. La metodología de implementación incluye: (1) 3 talleres DEI (37.5% del total de 8 talleres realizados), 2 seminarios especializados,

²⁴ La estimación del coeficiente de correlación (r) entre la variable independiente participación en el módulo de cooperación en el trabajo (X) y la variable dependiente comunicación organizacional (Y) asume que el entorno de las Pymes permanece constante ende no cambia la demanda de productos. Los datos utilizados en la estimación con fuente en los informes de progreso técnico corresponden a los datos descritos en la tabla A.2. La fórmula de estimación corresponde al Coeficiente de Correlación punto biserial para variables discretas se estima a partir de $r_{pb} = (M1 - M0) / S_y \times \sqrt{p \times q}$, donde: $M1 = 66.6\%$ (media con módulo), $M0 = 0\%$ (media sin módulo), $S_y =$ desviación estándar = 33.3% (módulo completado parcialmente), $p = 0.5$, $q = 0.5$.

²⁵ Proyecto de la OIT especializado en temas de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI)

para empresas que solicitaron profundización, 1 taller para organizaciones consideradas multiplicadoras (SENAI²⁶, ABIT²⁷, ABVTEX²⁸, CNTRV²⁹) con 35 asistentes.

Cinco niveles de las empresas fueron intervenidos con la capacitación el módulo DEI. El nivel directivo con sensibilización sobre el impacto económico de la discriminación, el nivel de supervisión con herramientas de gestión inclusiva, el nivel operativo con derechos y mecanismos de participación y el nivel institucional con políticas y procedimientos. Por su parte, el contenido programático del módulo DEI para empresas desarrolla un diagnóstico de brechas de equidad internas, desarrollo de políticas antidiscriminación y la creación de comités de diversidad. Por su parte, el contenido para trabajadores desarrollo conocimientos de derechos laborales, canales de denuncia y apoyo y empoderamiento para lograr participación. Los aliados consultores del SENAI recibieron en la capacitación lineamientos en el modelo DEI relacionados con metodologías de diagnóstico, facilitación de conversaciones difíciles e indicadores de progreso en equidad.

Los elementos innovadores del módulo DEI en relación al contexto Brasileño implican conexiones específicas con incrementos en productividad transformando un valor organizacional en una prácticas organizacional. En tal sentido, las metas y logros en género están vinculados a los resultados de las empresas buscando una menor rotación de personal, una mejora en el clima laboral, un aprovechamiento óptimo de la fuerza laboral femenina y un cumplimiento con la Ley de Igualdad Salarial de 2023. El módulo en consecuencia esta alienado con las necesidades de una industria feminizada (82,7% de la fuerza laboral), se encuentra alineado con la normatividad nacional, influencia la cultura organizacional en empresas con jerarquías rígidas tradicionales debido a su origen familiar e incluye una perspectiva de cadena de valor que le permite una visión estratégica de 360 grados sobre la problemática de discriminación y acoso laboral en la cadena del sector de confecciones y textiles en Sao Pablo.

La tabla A.3 describe los resultados en equidad de género que se reportan en los TPR de 2022, 2023 y 2024. Para estimar un coeficiente de correlación con múltiples resultados en género se asigna un peso específico a cada indicador. El indicador de brecha salarial de género³⁰ tiene un mayor peso en tanto es el indicador más directo y cuantificable de equidad económica. El liderazgo femenino recibe un peso de 0,30 y corresponde a un indicador de equidad en oportunidades, mientras el indicador de prevención de la discriminación y el acoso laboral es un indicador de ambiente laboral seguro y recibe un peso de 0.30.

²⁶ Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial. Entidad paraestatal (no es gobierno pero tiene función pública). Parte del "Sistema S" brasileño (sistema de formación profesional). Financiada por contribuciones obligatorias de las industrias. Gestión privada por la CNI (Confederación Nacional de las Industrias). La importancia del SENAI para los resultados del proyecto radica en: (1) Centro de Entrenamiento SCORE oficial del proyecto, específicamente la Escuela SENAI Francisco Matarazzo (São Paulo). Responsable de la capacitación y consultoría a las empresas.

²⁷ Asociación Brasileña de la Industria Textil y de Confección. Miembro del Comité Ejecutivo del proyecto desde 2022. Representa a las empresas industriales del sector textil y confección. Facilitó el acceso a las 5 empresas medianas participantes del piloto. Participó en la definición de los módulos SCORE más adecuados para Brasil. La importancia de ABIT para el alcance de los resultados radica en tres puntos esenciales: (1) Principal asociación empresarial del lado de la producción/manufactura, (2) Congrega fabricantes textiles y confeccionistas de todo Brasil y (3) Organizadora del Congreso Internacional ABIT donde se presentaron resultados de SCORE SP.

²⁸ Asociación Brasileña del Comercio Textil. Miembro del Comité Ejecutivo del proyecto desde 2022. Representa a las empresas del comercio/retail (minoristas). Conectó el proyecto con grandes marcas como C&A, Pernambucanas, Marisa. Lidera el Programa ABVTEX de debida diligencia en la cadena. La importancia de ABVTEX en los resultados de SCORE radica en: (1) Principal asociación del lado comercial de la cadena, Enlace crítico entre producción y consumo y Promotora de prácticas responsables a través del Programa ABVTEX.

²⁹ Confederación Nacional de los Trabajadores del Ramo del Vestuario. Parte de la CUT (Central Única de los Trabajadores). Representa la voz de los trabajadores del sector. Participó desde 2022 pero con involucramiento creciente en 2023-2024. Recibió capacitación en Diversidad, Equidad e Inclusión. Organizó seminarios donde se presentaron resultados del proyecto. Su importancia para el logro de resultados radica en: (1) Garantiza la perspectiva tripartita (gobierno + empleadores + trabajadores), (2) Congrega sindicatos de confección de todo el territorio nacional y (3) Legitimidad ante los trabajadores del sector.

³⁰ La brecha salarial de género indica la diferencia entre el salario de la población femenina y el salario de la población masculina dividido el salario de la población masculina multiplicado por 100. El indicado de la brecha de salarios por género en el momento anterior al módulo DEI equivale a 20,7% lo cual implica una diferencia promedio de 207 reales entre hombres y mujeres. Es decir, si un hombre tiene un salario mensual promedio de 1000 reales una mujer en el mismo trabajo tiene un salario mensual promedio de 793 reales. Posterior al módulo DEI la brecha de salarios se estima en 5%. Por ende, si el salario promedio mensual de un hombre es 1000 reales el salario promedio mensual de una mujer es 950 reales. Es decir, el programa está asociado a un incremento promedio mensual de 157 reales para las mujeres.

Las contribuciones de cada indicador sobre los resultados de género dependen de la variación y el peso del indicador. Así las cosas, el indicador de brecha salarial tiene una contribución de 0,30 (0,758 multiplicado por 0,40), el indicador de liderazgo femenino tiene una contribución de 0,498 (1,66 x 0,30) y el indicador de prevención de discriminación y acoso presenta una contribución de 0,223 (0,742 x 0,30).

Tabla A.3. Modulo DEI de SCORE y Resultados en género.

Indicador	Antes de SCORE	Después de SCORE	Variación	Cambio Cualitativo	Peso
Brecha salarial	-20.7%	-5%	15,7 p.p. (75,8%)	Mejora	0,40
Liderazgo	15%	40%	25 p.p. (166,6%)	Mejora	0,30
Prevención de discriminación y acoso laboral	Discriminación y normalizada	74,2% empresas con prácticas DEI	74,2 p.p.	Mejora	0,30

En la situación inicial antes de SCORE el índice de resultados de género implica una brecha de género en salarios de -20,7%, un indicador de liderazgo femenino de 15% y un indicador de prevención de discriminación y acoso laboral de 0% por discriminación normalizada. Invirtiendo la escala de medición del índice de brechas salarios para medir mejoras en el índice se obtiene una medición de 0,793 (100% - 20, 7%). Utilizando los mismos pesos para cada dimensión se obtiene un índice de resultados de género de línea base igual a 0,362 (0,793 x 0,4 + 0,15 x 0,3 + 0,00 x 0,3). Calculando el índice post-SCORE se obtiene una medición de 0,723 (0,95 x 0,4 + 0,40 x 0,3 + 0,742 x 0,3).

Calculando la variación del índice de resultados como la diferencia del índice post SCORE y el índice de línea base de 0,36 dividido el valor máximo del índice menos el valor del índice en la línea base se obtiene una variación en el índice de resultados de género de 0,997 (0,723-0,361/ 1 - 0,36). Lo cual representa una mejora en el índice de resultados de género de 99,7% en relación a la medición en la línea base. Por ende, la participación de las empresas en el módulo DEI presenta implicaciones relevantes en las prácticas organizacionales con perspectiva de género y enfoque interseccional.

Correlación 4: Enfoque de Diálogo Social (Tripartismo) y resultados en deserción empresarial y confianza.

El enfoque de diálogo social en la implementación del programa SCORE está representado por la participación de la ABIT como representante de la industria, el ABVTEX como representante de los minoristas y el comercio y la CNTRV como representante de los trabajadores sindicalizados. La participación del MPT y la OIT desde el comienzo como financiador y como implementador completan el marco del tripartismo.

El ABIT y el ABVTEX fueron miembros del comité ejecutivo del proyecto SCORE, ABIT es la principal asociación empresarial del lado de la producción/manufactura congregando fabricantes textiles y confeccionistas de todo Brasil. Por su parte, ABVTEX representa a las empresas del comercio/retail (minoristas), conectó a SCORE con grandes marcas como C&A, Pernambucanas y Marisa y actualmente lidera el Programa ABVTEX de debida diligencia en la cadena. Por su parte, la CNTRV representa como organización sindical la voz de los trabajadores del sector, participó desde 2022 pero con involucramiento creciente en 2023-2024 y organizó seminarios donde se presentaron resultados del proyecto.

El enfoque de diálogo social (tripartismo) es esencial en la implementación de SCORE en tanto favorece la difusión de las ventajas del proyecto entre las empresas y los colaboradores en relación a los beneficios en productividad y condiciones laborales que se alcanza en la capacitación y consultoría en las empresas. En tal sentido, el enfoque de diálogo social mejora el compromiso de la gerencia y los colaboradores para participar y finalizar las actividades de fortalecimiento de capacidades organizacionales disminuyendo la deserción de empresas en el proyecto. En comparación, los programas de fortalecimiento empresarial sin diálogo social tienden a presentar falta de

legitimidad sindical con la consecuente desconfianza de los trabajadores sindicalizados, disminución en el compromiso de la gerencia ante la falta de respaldo de las asociaciones empresariales generando una implementación aislada de los intereses de empresas y sindicatos lo cual se refleja en una mayor tasa de deserción en los programas de fortalecimiento empresarial.

En un contexto sectorial caracterizado por rotación laboral, presiones de demanda internacional y nacional estacionales y Pymes con recursos limitados el tripartismo resulta crítico para reducir las tasas de deserción de los programas de fortalecimiento empresarial. Comparando con un benchmarking regional de tasas de deserción empresarial de programas similares en programas cortos de capacitación se encuentran ventajas relevantes del diseño e implementación del programa SCORE. Por ejemplo, en los programas similares realizados por SEBRAE se estima una tasa de deserción de 35% del total de empresas, mientras en los programas de consultorías privadas y en los programas públicos la tasa de deserción empresarial se encuentra entre 40% y 45% del total de empresas participantes. Por otro lado, en programas cortos con duración 1 a 2 meses la deserción empresarial se estima en 20%, mientras que en programas largos de más de 4 meses la deserción se estima entre 40% y 50% debido en parte a las características de la cadena del sector textil y confecciones. En contraste con lo anterior el programa SCORE con una duración 4,5 meses presenta una tasa de deserción de 6,6% y una tasa de participación en el programa de 73,3%.

La correlación entre el enfoque tripartito de SCORE y la tasa de deserción permite establecer un indicador cuantitativo del grado de asociación de las variables. Desde el punto de vista de la evaluación existe una relación relevante pero no definitiva entre la tasa de deserción empresarial y el enfoque de diálogo social en tanto garantiza confianza entre las empresas participantes. La tabla 4 presenta los datos de deserción empresarial relevantes para la estimación de la correlación.

Tabla A.4. Enfoque de Diálogo Social y Deserción Empresarial

Programa	Sin enfoque tripartito	Con enfoque tripartito
SEBRAE	35%	
Consultorías Privadas	45%	
Programas gobierno	40%	
SCORE		6,6%
Promedio	40%	6,6%

Estimación de correlación³¹ para la variable enfoque tripartito (X) y la variable tasa de deserción empresarial (Y) se estima en 0.86. El resultado de deserción empresarial depende además del enfoque tripartito de variables como la calidad del programa, la calidad del modelo de formación en el programa, las presiones de producción de las empresas, el costo en producción de disponer tiempo para la capacitación, entre otras variables. Sin embargo, el alto grado de asociación entre el enfoque de diálogo social y la tasa de deserción empresarial en el caso de SCORE refleja una correlación observacional suficientemente relevante para inferir que el diálogo social es una variable relevante al momento de promover la participación y la permanencia en el programa SCORE.

Tabla resumen correlaciones

Las estimaciones de las correlaciones tienen limitaciones de precisión estadística por el limitado número de observaciones. En tal sentido, las estimaciones son observacionales para el proyecto piloto de SCORE realizado con 15 empresas y teniendo en cuenta los resultados reportados en los informes de progreso técnico elaborados por la OIT para 2022, 2023 y 2024. El grado de asociación entre los factores de éxito identificados en la revisión documental y los resultados implican un diseño pertinente del proyecto SCORE en relación al contexto en la medida en que influencia componentes relevantes del resultado sistémico relacionado con la mejora en la productividad de las organizaciones y las condiciones laborales. Los factores de éxito son variables relevantes pero las únicas variables que pueden explicar los resultados obtenidos por el programa SCORE y permiten establecer lineamientos para

³¹ La estimación de la correlación utiliza los datos de la tabla A.4. La estimación se realiza utilizando la fórmula de correlación punto-biserial para una variable discreta (enfoque tripartito) y una variable continua (tasa de deserción). La ecuación utilizada es $r_{pb} = (M_1 - M_0) / S_y \times \sqrt{p \times q}$. En donde M_1 = Media del grupo sin tripartismo, M_0 = Media del grupo con tripartismo, S_y = Desviación estándar de Y (toda la muestra), p = Proporción con tripartismo, q = Proporción sin tripartismo (1-p).

buenas prácticas y lecciones aprendidas en la implementación de la metodología en contextos similares. La tabla A.5. describe las correlaciones estimadas.

Tabla A.5. Factores de Éxito y Resultados del Programa SCORE SP

Factor de Éxito	Resultado	Coeficiente de Correlación	Método de Estimación	de Confianza
560 horas consultoría	+19% en productividad	0.95	Coeficiente de Correlación de Pearson	Muy alta
Módulo de cooperación en el trabajo SCORE	+66,6% en comunicación organizacional	0.88	Coeficiente de Correlación punto-biserial	Alta
Módulo de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI)	+Equidad (reducción de brechas salariales, discriminación y acoso laboral, aumento en liderazgo femenino y	0.99	Cambio en Índice de resultados de género: (1) Brecha de salarios (0.4), liderazgo femenino (0.3) y Prevención de la discriminación y el acoso laboral (0.3)	Muy Alta
Enfoque de diálogo social	Menor tasa de deserción empresarial	0.86	Coeficiente de Correlación punto-biserial	Alta

La interpretación de las correlaciones estimadas utiliza la dirección de variables correlacionadas para todos los factores de éxito que confirman la dirección y la importancia de los factores de éxito como mediadores de los resultados obtenidos en productividad laboral y condiciones laborales. Existen sesgos de estimación provenientes de la autoselección debido a la inexistencia de un grupo control a partir del cual puedan estimarse las correlaciones en un escenario de experimental y no solamente observacional de las unidades empresariales que participaron en las actividades de formación del programa SCORE. De igual manera, factores externos contextuales se mantienen constantes durante la estimación tales como presiones de demanda y perturbaciones económicas, políticas, culturales y sociales.

Anexo 6: Indicadores de Coherencia

Indicadores de coordinación efectiva

Los indicadores de coordinación efectiva miden el funcionamiento real del modelo de gobernanza tripartita del Proyecto SCORE SP, comparando la participación efectiva de cada actor contra el modelo ideal de la OIT. Los indicadores miden cuantitativamente el nivel de coordinación alcanzado por cada actor clave: OIT (100% de efectividad en liderazgo técnico), empleadores a través de ABIT y ABVTEX (95% en movilización empresarial), gobierno (apenas 10% limitado a financiamiento inicial sin política industrial), sindicatos (25% con participación marginal), y SENAI como actor compensatorio emergente (100% asumiendo funciones gubernamentales ausentes). El índice global de 58% revela que el proyecto operó con poco más de la mitad de la coordinación tripartita ideal, funcionando mediante un modelo adaptativo donde SENAI compensó el vacío gubernamental, transformando una debilidad estructural en una innovación institucional que permitió alcanzar los resultados documentados a pesar de la ausencia de política pública sectorial.

Indicador	Definición	Metodología de Estimación	Resultado	Fuentes
Índice Global de Coordinación Efectiva	Medida compuesta que evalúa el grado de coordinación real alcanzado entre los actores del modelo tripartito plus	Fórmula: (Σ Coordinación Actor × Peso Actor) / Σ Pesos Ideales. Cálculo: (OIT: 25%×100%) + (Gobierno: 25%×10%) + (Empleadores: 25%×95%) +	58%	Análisis documental de Informes 2022-2024, Análisis PESTEL, Evaluación de gobernanza

Indicador	Definición	Metodología de Estimación	Resultado	Fuentes
	comparado con el modelo ideal de coordinación plena	(Sindicatos: 25%×25%) + (SENAI: 0.5% bonus)		
Coordinación Efectiva OIT	Grado de cumplimiento del rol de coordinación técnica y liderazgo metodológico	Componentes evaluados (25 puntos c/u): Liderazgo del Comité Ejecutivo• Transferencia Metodológica• Supervisión Técnica• Articulación de Actores. Cálculo: 100/100 puntos	100%	Inf.2022 p.6, Inf.2023 p.13 y p.19, Informes de progreso 2022-2024
Coordinación Efectiva Gobierno	Grado de participación en política pública, regulación y apoyo institucional	Componentes evaluados: Política Industrial: 0/40 puntos• Marco Regulatorio: 0/30 puntos• Fiscalización Laboral: 0/20 puntos• Financiamiento: 10/10 puntos. Cálculo: 10/100 puntos	10%	Análisis PESTEL (-90% impacto), Evaluación déficit auditores (50%), MPT financiamiento inicial
Coordinación Efectiva Empleadores	Grado de participación activa en gobernanza, movilización empresarial e implementación	Componentes evaluados: Participación en Gobernanza: 30/30 puntos• Movilización Empresarial: 28/30 puntos• Alianza Histórica: 20/20 puntos• Implementación Efectiva: 17/20 puntos. Cálculo: 95/100 puntos	95%	Inf.2022 p.6, Inf.2023 p.21, Inf.2024 p.30, Registro 69 empresas vs. 30 meta
Coordinación Efectiva Sindicatos	Grado de representación de trabajadores y participación en diseño e implementación	Componentes evaluados: Participación en Gobernanza: 0/40 puntos• Representación de Trabajadores: 10/30 puntos• Co-diseño del Proyecto: 0/20 puntos• Legitimación Histórica: 15/10 puntos (bonus). Cálculo: 25/100 puntos	25%	Ausencia documentada Inf.2022-2024, 1,240 trabajadores beneficiados, Participación 2017 "Colabora Moda"
Coordinación Efectiva SENAI	Grado de cumplimiento del rol expandido como ejecutor y garante de sostenibilidad (Actor Compensatorio)	Componentes evaluados: Ejecución Técnica: 30/30 puntos• Institucionalización: 30/30 puntos• Función Compensatoria: 40/40 puntos. Cálculo: 100/100 puntos	100%	Inf.2024 p.30 (9 consultores certificados), Escuela Francisco Matarazzo, SCORE en portafolio permanente

Indicadores de integración con agendas organizacionales

Los indicadores de integración con agendas organizacionales miden los mecanismos de institucionalización y escalamiento que garantizan la continuidad del programa más allá del período de implementación. Los indicadores evidencian tres logros críticos: la integración con Brasil Más Productivo que agregó 55 empresas adicionales representando un incremento del 392% sobre la base inicial de 14 empresas SCORE; la institucionalización completa en SENAI con 9 consultores certificados y la incorporación permanente en su portafolio de servicios; y el compromiso formal de tres instituciones clave (SENAI, ABIT y ABVTEX) que triplicó la meta original. Estos indicadores demuestran que el proyecto piloto influenció la capacidad instalada permanente del ecosistema textil brasileño, aunque la integración tardía con Brasil Más Productivo (solo en 2024) representa una oportunidad perdida de escalamiento temprano que podría haber amplificado significativamente el impacto.

Indicador	Definición	Metodología de Estimación	Resultado	Fuentes
Integración con Brasil Más Productivo	Nivel de articulación con el programa federal de productividad	Fórmula: (Empresas adicionales / Empresas base SCORE) × 100. Cálculo: (55/14) × 100	392% de incremento	Informes oficiales 2024, acuerdos institucionales
Institucionalización en SENAI	Grado de incorporación de SCORE en servicios permanentes	Componentes: • Portafolio permanente: Sí• Consultores certificados: 9• Infraestructura dedicada: Sí. Evaluación: Completa = 100%	100%	Inf.2024 p.30, documentos institucionales SENAI
Instituciones comprometidas	Número de instituciones que integraron SCORE en sus operaciones	Cálculo directo: (3/1) × 100- Instituciones: SENAI, ABIT, ABVTEX	300% (3 instituciones vs 1 meta)	Acuerdos institucionales, documentos oficiales

Indicadores de complementariedad

Los indicadores de complementariedad evalúan el ecosistema de sinergias creado entre SCORE y siete iniciativas clave del sector textil brasileño, analizando tanto el nivel de integración como el impacto multiplicador generado. Los indicadores muestran que 4 de 7 iniciativas alcanzaron sinergia alta o muy alta (SENAI con sostenibilidad institucional, Brasil Más Productivo con escalamiento nacional, PRIDE con innovación metodológica en DEI, y MPT con financiamiento inicial), mientras que el efecto multiplicador de cadena productiva amplificó el impacto de 14 empresas directas a más de 100 empresas en la cadena de valor. La matriz revela un patrón de integración progresiva pero desigual temporalmente, donde sinergias críticas como Brasil Más Productivo se materializaron tardíamente, sugiriendo que una articulación estratégica más temprana del ecosistema completo podría haber potenciado exponencialmente los resultados del proyecto.

Indicador	Definición	Metodología de Estimación	Resultado	Fuentes
Nivel de sinergia con iniciativas	Grado de complementariedad con otras iniciativas del ecosistema	Evaluación cualitativa en escala: • Muy Alta: SENAI• Alta: Brasil Más Productivo, PRIDE, MPT• Media: ABVTEX, Colabora Moda, OCDE	4 de 7 iniciativas con sinergia alta o muy alta	Matriz de análisis de complementariedad
Efecto multiplicador de cadena productiva	Expansión del impacto desde empresas ancla	Fórmula: Empresas impactadas / Empresas directas. Cálculo: 100+/14	>7x multiplicador	Informes 2022-2024, registros de cadena de valor

Anexo 7: Indicadores de Eficacia

Indicadores de cumplimiento de metas

La tabla de indicadores de eficacia de cumplimiento de metas del proyecto SCORE presenta cinco métricas clave que demuestran un cumplimiento significativamente superior a las metas establecidas en el PRODOC 2022. El programa capacitó a 69 PYMES (230% de la meta de 30 empresas), incluyendo 14 empresas directas y 55 a través del programa Brasil Más Productivo. En términos de alcance humano, se formaron 1,240 trabajadores y gerentes (827% de la meta de 150 personas), distribuidos entre 177 beneficiarios directos y 1,063 indirectos. La participación femenina alcanzó el 82.7% del total de beneficiarios, superando en 258% la meta original del 32%, evidenciando un impacto significativo en equidad de género. El desarrollo de capacidades institucionales se reflejó en la certificación de 11

formadores SCORE (157% de la meta de 7), compuestos por 9 trainers y 2 experts. Finalmente, el 100% de las 14 empresas participantes directas reportaron mejoras organizacionales post-intervención, duplicando la expectativa inicial del 50%. Estos resultados, documentados en los informes de 2023 y 2024, reflejan una ejecución que superó consistentemente las proyecciones originales del proyecto en todos los indicadores medidos.

Indicador	Definición	Fórmula con Valores Utilizados	Resultado de Estimación	Fuentes Documentales
Cumplimiento PYMEs Capacitadas	Número total de pequeñas y medianas empresas que participaron el programa de capacitación SCORE	(Empresas logradas / Meta PRODOC) × 100. Fórmula: (69 / 30) × 100. Composición: 14 directas + 55 Brasil Más Productivo	230%	• Meta: PRODOC 2022 p.4• Logro: Inf. 2023 p.21, Inf. 2024 p.30
Trabajadores y Gerentes Formados	Número total de trabajadores y gerentes impactados directa e indirectamente por el programa	(Trabajadores impactados / Meta) × 100. Fórmula: (1,240 / 150) × 100. Desglose: 177 directos + 1,063 indirectos	827%	• Meta: PRODOC 2022• Logro: Inf. 2023 p.21
Participación Femenina	Porcentaje de mujeres participantes sobre el total de beneficiarios del programa	(% logrado / % meta) × 100. Fórmula: (82.7% / 32%) × 100. Medición: Registro desagregado por género	258%	• Meta: PRODOC 2022• Logro: Inf. 2023 p.21, Inf. 2024 p.30
Formadores SCORE Certificados	Número de especialistas formados y certificados como trainers o experts SCORE	(Formadores certificados / Meta) × 100. Fórmula: (11 / 7) × 100. Composición: 9 trainers + 2 experts	157%	• Meta: PRODOC 2022• Logro: Inf. 2024 p.34
Empresas con Mejoras	Porcentaje de empresas participantes que reportaron mejoras organizacionales post-intervención	(% empresas con mejoras / Meta %) × 100. Fórmula: (100% / 50%) × 100. Base: 14/14 empresas directas	200%	• Meta: PRODOC 2022• Logro: Inf. 2024 p.32

Indicadores de resultados operacionales

La tabla de indicadores de resultados operacionales presenta cinco métricas de eficacia que evidencian mejoras operacionales y organizacionales sustanciales en las empresas participantes del programa SCORE Brasil. En términos de productividad, se registró un aumento diferenciado del 19% en empresas medianas y 15% en pequeñas empresas, medido a través de cronometraje y análisis de producción por hora entre la línea base (2022-2023) y la evaluación final. La aplicación de la metodología 5S generó una reducción del 58% en movimientos innecesarios y desperdicios en los procesos productivos, validado mediante 70 visitas técnicas de observación directa. A nivel organizacional, el 81.7% de las 14 PMEs participantes directas reportaron mejoras significativas en la organización general del espacio de trabajo, según una encuesta independiente realizada por TEWA225 en 2024. En el ámbito de las relaciones laborales, el 66.6% de los trabajadores percibieron mejoras en la comunicación diaria con la gerencia tras la implementación de reuniones diarias de 10 minutos, mientras que el 74.2% de las empresas formalizaron políticas de prevención de acoso laboral como resultado del módulo de Empresas Responsables. Estos resultados, documentados en los informes de 2023 y 2024, demuestran el impacto integral del programa en dimensiones tanto técnico-productivas como socio-organizacionales.

Indicador	Definición	Fórmula con Valores Utilizados	Resultado de Estimación	Fuentes Documentales
Aumento de Productividad	Incremento porcentual en la productividad de las empresas participantes	$\frac{\text{Productividad final} - \text{Productividad inicial}}{\text{Productividad inicial}} \times 100$ Medición: Cronometraje y análisis de producción/hora. Diferenciado: 19% medianas, 15% pequeñas	19% (medianas) 15% (pequeñas)	• Línea base: 2022-2023 • Final: Inf. 2023 p.21
Reducción de Desperdicios	Disminución porcentual de movimientos innecesarios y desperdicios en el proceso productivo	$\frac{\text{Desperdicios inicial} - \text{Desperdicios final}}{\text{Desperdicios inicial}} \times 100$ Medición: Aplicación metodología 5S y observación directa. Validación: 70 visitas técnicas	58%	• Medición: Durante implementación • Resultado: Inf. 2023 p.21
Mejora Organizacional	Porcentaje de empresas que reportaron mejoras en organización general del espacio de trabajo	$\frac{\text{Empresas con mejora}}{\text{Total empresas}} \times 100$ Instrumento: Encuesta independiente post-intervención TEWA225. Muestra: 14 PMEs directas	81.7%	• Encuesta independiente 2024 • Resultado: Inf. 2024 p.32
Comunicación Diaria Mejorada	Porcentaje de trabajadores que reportaron mejora en comunicación diaria con gerencia	$\frac{\text{Trabajadores con mejora percibida}}{\text{Total encuestados}} \times 100$ Instrumento: Encuesta de percepción. Intervención: Reuniones diarias 10 min	66.6%	• Encuesta post-intervención • Resultado: Inf. 2024 p.32
Prevención de Acoso	Porcentaje de empresas comprometidas con políticas de prevención de acoso laboral	$\frac{\text{Empresas con políticas}}{\text{Total empresas}} \times 100$ Medición: Verificación de políticas formalizadas. Intervención: Módulo Empresas Responsables	74.2%	• Verificación documental • Resultado: Inf. 2024 p.32

Indicadores adicionales utilizados en la sección de eficacia

La tabla de indicadores adicionales utilizados en la sección de eficacia presenta cuatro métricas que reflejan mejoras tanto en la calidad operativa como en el ambiente laboral de las empresas participantes. La reducción en la tasa de retrabajo alcanzó un promedio del 16.5%, con resultados diferenciados del 21% en empresas medianas y 12% en pequeñas empresas, medido a través de comparaciones pre-post intervención que evidencian una disminución significativa en el porcentaje de piezas que requieren corrección. En cuanto al ambiente laboral, el 71.9% de los trabajadores reportaron mejoras en el clima social según una encuesta de percepción post-intervención realizada en 2024. Las relaciones armoniosas experimentaron mejoras en el 64% de las empresas participantes, evaluadas cualitativamente tras la intervención. Adicionalmente, el 71.7% de los trabajadores manifestaron sentir que sus opiniones son consideradas por la gerencia, según encuestas directas post-intervención. Estos resultados, documentados en los informes de 2023 y 2024, así como en evaluaciones independientes, demuestran que el programa SCORE Brasil logró impactos positivos tanto en indicadores técnicos de calidad como en dimensiones sociolaborales, creando ambientes de trabajo más participativos y eficientes.

Indicador	Definición	Metodología	Resultado	Fuente
Reducción Tasa de Retrabajo	Disminución en el porcentaje de piezas que requieren corrección	Medición comparativa pre-post intervención	16.5% (promedio) 21% medianas, 12% pequeñas	Inf. 2023 p.21

Indicador	Definición	Metodología	Resultado	Fuente
Clima Social	Mejora en el ambiente laboral reportado por trabajadores	Encuesta de percepción post-intervención	71.9%	Encuesta independiente 2024
Relaciones Armoniosas	Porcentaje de empresas con mejora en relaciones laborales	Evaluación cualitativa post-intervención	64%	Inf. 2024 p.32
Trabajadores Escuchados	Porcentaje de trabajadores que sienten que sus opiniones son consideradas	Encuesta directa a trabajadores	71.7%	Encuesta post-intervención 2024

Anexo 8: Eficiencia: Estimación del Retorno sobre la inversión del proyecto SCORE SP

El retorno sobre la inversión del proyecto SCORE Brasil se calculó utilizando la fórmula estándar: **ROI = (Beneficios Netos / Inversión Total) × 100**. Para llegar al factor multiplicador de 1.5x, se aplicó la fórmula expandida: **Beneficios Totales = Σ[(Aumento Productividad × Valor Producción) + (Reducción Desperdicios × Costo Desperdicios) + (Mejoras Organizacionales × Valor Tiempo)]**. Los componentes principales del cálculo incluyeron: inversión total ejecutada de \$922,194 (fuente: Informe Final 2024, p.45), aplicada a 14 empresas directas con 1,240 trabajadores impactados (fuente: Informe de Resultados 2023, p.21). El período de análisis consideró beneficios inmediatos del primer año y proyecciones conservadoras a cinco años con una tasa de descuento del 5% anual para valor presente neto.

La estimación del ROI para la inversión inicial es realizado para 14 de las 15 empresas (1 se retiró antes de iniciar la capacitación) de las cuales 5 son empresas medianas y 9 son empresas pequeñas, proveedoras de las empresas medianas. Los beneficios netos están compuestos de tres componentes de acuerdo a los resultados de la participación en el programa: (1) **Aumentos en productividad del 19%** en empresas medianas y **15%** en pequeñas (fuente: mediciones de cronometraje pre-post intervención, Informe 2023, p.21), (2) **Reducción de desperdicios del 58%** (fuente: aplicación metodología 5S validada en 70 visitas técnicas) y (3) **Mejoras organizacionales en el 81.7%** de empresas (fuente: Encuesta independiente TEWA225, 2024). La estimación se realiza para un incremento en ventas de \$100,000 reales para las empresas participantes.

Monetización de los Aumentos en productividad

Los incrementos en productividad se monetizan para incrementos en las ventas en \$100,000 dólares. El total de incrementos monetizados en productividad por cada incremento en \$100,000 dólares en las ventas se estima a partir del incremento en productividad por el incremento en ventas y por el total de empresas medianas participantes: $(19\%)(\$100,000)(5) = \$95,000$. El grupo de empresas medianas obtiene un beneficio promedio por incrementos en productividad en \$95,000 dólares por el incremento en productividad por cada incremento en \$100,000 dólares en las ventas. Lo que implica cerca de 19,000 dólares para cada empresa. De igual manera la monetización del beneficio en productividad para las empresa pequeñas se estima en $(15\%)(\$100,000)(9) = \$135,000$. El grupo de empresas pequeñas obtiene beneficios de productividad por cada incremento de \$100,000 en las ventas en \$135,000 dólares, lo que implica un beneficio de \$15,000 dólares por cada empresa. Los beneficios totales por ganancias en productividad para cada incremento en las ventas de \$100,000 dólares ascienden a \$320,000 dólares.

Monetización de la reducción de desperdicios

La reducción en desperdicios monetiza la reducción en costos de desperdicios (ahorros) de las empresas debido a (1) materia prima desperdiciada por desorganización de la producción, (2) tiempo perdido en la producción, (3) reprocesos y retrabajos por errores en la producción y (4) desechos de la producción. La monetización de los beneficios implican ahorros debido a la participación de las empresas en el proyecto SCORE que les permiten mejorar el uso de herramientas que reducen los costos de los desperdicios.

Para estimar el ahorro logrado por SCORE en los costos iniciales de desperdicios por cada incremento de \$100,000 dólares en ventas se parte de la evidencia cuantitativa y cualitativa de la evaluación según la cual las empresas medianas se encuentran más organizadas en las etapas de producción que las empresas pequeñas. Por lo anterior, se estima (supuesto de evaluación) el costo inicial de desperdicios para una empresa mediana es menor que el costo inicial de desperdicios de una empresa pequeña. La evaluación asume que por cada incremento en las ventas de \$100,000 dólares, el costo de los desperdicios de las empresas medianas es de 9% mientras que el costo del desperdicio de las empresas pequeñas es del 12% del incremento en ventas. Lo anterior refleja la brecha evidenciada en organización de la producción por la evaluación.

De esta manera, los costos iniciales por cada incremento en 100,000 reales para las empresas medianas se estima a partir de $(9\%) (\$100,000) (5) = \$45,000$. De igual manera el costo inicial para las empresas pequeñas se estima en $(12\%) (100,000) (9) = \$108,000$. De acuerdo a la evidencia de la evaluación las empresas participantes lograron en promedio una reducción de **58%** (fuente: aplicación metodología 5S validada en 70 visitas técnicas) en los costos iniciales de desperdicios, lo cual implica un ahorro para las empresas participantes.

El ahorro estimado para las empresas medianas se estima a partir de la mejora promedio (58%) y los costos iniciales estimados. De esta manera, el ahorro estimado (beneficio por participar en SCORE) por cada incremento en ventas de \$100,000 dólares para las empresas medianas es igual a la diferencia entre el costo inicial y el costo posterior a las mejoras logradas con SCORE. Por ende, el ahorro para las empresas medianas es igual a $((9\%) (\$100,000) (5) - ((9\%) (\$100,000) (5) (58\%))) = \$45,000 - \$26,100 = \$19,900$. De igual manera el ahorro estimado para las empresas pequeñas es igual a $((12\%) (100,000) (9) - ((12\%) (100,000) (9) (58\%))) = \$108,000 - \$62,640 = \$45,360$. El aumento en el ahorro por reducción en el costo de desperdicios en las empresas pequeñas es mayor que el aumento en el ahorro en las empresas medianas por cada incrementos en \$100,000 dólares en ventas.

Los beneficios como ahorros en los costos iniciales se estiman en \$65,260 dólares por cada incremento de \$100,000 dólares en las ventas.

Monetización de las Mejoras Organizacionales

De acuerdo a los resultados verificados por la evaluación el proyecto SCORE logró (1) reducción en la tasa de retrabajos a partir de las mejoras en organización de la producción y comunicación en los equipos de trabajo. Lo anterior implica una mejora en el clima laboral que tiene efectos perdurables en los procesos de producción de las empresas participantes. Las mejoras en el clima laboral se evidencian por los resultados positivos de la encuesta a trabajadores (Fuente:Tewa225) en lo que atañe a (1) Satisfacción general con el trabajo, (2) percepción de mejoras en condiciones laborales por organización y comunicación, (3) mejora en la comunicación interna y (4) mejora en las relaciones interpersonales.

Las mejoras organizacionales se estiman a partir del costo inicial de desperdicios estimado para las empresas medianas y pequeñas. En tal sentido, la evaluación asume que las mejoras organizacionales reducen el costo inicial de desperdicios y por ende generan un beneficio para las empresas participantes por cada incremento en \$100,000 dólares en las ventas.

Teniendo en cuenta los datos verificados de resultados según los cuales **el 81.7%** de empresas participantes señala mejoras organizacionales que reducen los costos iniciales de desperdicios para empresas medianas y pequeñas. La estimación para las empresas medianas es igual a el costo inicial menos el costo inicial por el porcentaje de empresas que reportaron mejoras organizaciones, esto es: $\$45,000 - ((9\%) (\$100,000) (5) (81,7\%)) = \$45,000 - \$36,765 = \$8,235$ dólares por cada \$100,000 dólares en ventas. Por su parte la estimación para las empresas pequeñas es: $\$108,000 - (12\%) (100,000) (9) (81,7\%)) = \$108,000 - \$88,236 = \$19,764$ dólares.

Los beneficios totales estimados por las mejoras organizaciones corresponden a los ahorros logrados por los resultados del proyecto SCORE en cada grupo de empresas y ascienden a \$27,999 dólares por cada \$100,000 dólares en ventas.

Estimación del ROI de la inversión subsidiada

Empresas Pequeñas

El indicador de retorno sobre la inversión se monetiza para cada incremento en las ventas de 100,000 dólares. Los beneficios totales de las empresas pequeñas producto de mejoras en productividad, reducción en desperdicios y mejoras organizacionales se estiman en \$135,000 por productividad, \$45,360 por ahorros en desperdicios y \$19,764 por mejoras organizacionales, lo cual asciende a \$200,124 dólares por cada \$100,000 dólares en ventas. La inversión total realizada es \$922,194 (fuente: Informe Final 2024, p.45), aplicada a 14 empresas, lo cual implica una inversión por empresa de \$65,871 dólares. La relación de beneficios (\$200,124) a inversión (\$65,871) es de 3 a 1, lo cual implica que por cada dólar invertido se obtienen cerca de 3 dólares en beneficios.

Empresas Medianas

El indicador de retorno sobre la inversión se monetiza para cada incremento en las ventas de 100,000 dólares. Los beneficios totales de las empresas medianas producto de mejoras en productividad, reducción en desperdicios y mejoras organizacionales se estiman en \$95,000 por productividad, \$19,900 por ahorros en desperdicios y \$8,235 por mejoras organizacionales, lo cual asciende a \$123,135 dólares por cada \$100,000 dólares en ventas. La inversión total realizada es \$922,194 (fuente: Informe Final 2024, p.45), aplicada a 14 empresas, lo cual implica una inversión por empresa de \$65,871 dólares. La relación de beneficios (\$123,135) a inversión (\$65,871) es de 1,8 a 1, lo cual implica que por cada dólar invertido se obtienen cerca de 2 dólares en beneficios.

Estimación del ROI total

El indicador de retorno sobre la inversión se monetiza para cada incremento en las ventas de 100,000 dólares. Los beneficios totales de las empresas pequeñas producto de mejoras en productividad, reducción en desperdicios y mejoras organizacionales se estiman en \$230,000 por productividad, \$65,260 por ahorros en desperdicios y \$27,999 por mejoras organizacionales, lo cual asciende a \$323,259 dólares por cada \$100,000 dólares en ventas. La inversión total realizada es \$922,194 (fuente: Informe Final 2024, p.45), aplicada a 14 empresas, lo cual implica una inversión por empresa de \$65,871 dólares. La relación de beneficios (\$323,259) a inversión (\$65,871) es de 21 a 1, lo cual implica que por cada dólar invertido se obtienen cerca de 21 dólares en beneficios.

La estimación del ROI es indicativa y busca mostrar las diferencias entre la inversión privada que realizarían las empresas y los beneficios que se obtendrían. La evaluación es concluyente en indicar que las empresas participantes no tienen ingresos suficientes para financiar un programa cuyo costo por empresa asciende a \$65,871 dólares. Sin embargo, los beneficios promedio estimados reflejan un importante retorno sobre la inversión por cada \$100,000 dólares en ventas, lo cual es evidencia de la relevancia del subsidio que aunque costoso permitió el logro de beneficios relevantes en productividad, reducción de desperdicios y mejoras en el clima laboral. Además de lo anterior, la inversión subsidiada para cada empresa generó externalidades positivas en relación a capacidades en red, fortalecimiento del SENAI, economías de escala en el conocimiento de la implementación del proyecto, materiales didácticos disponibles para otras cohortes, lo cual no hubiera sido posible para cualquier inversión privada per se. En otras palabras, aun si las empresas participantes tuvieran el dinero para financiar de manera privada el programa el Retorno sobre la Inversión sería menor porque no contempla las externalidades positivas indicadas (Ver estimación de externalidades y del ROI Social del proyecto).

El factor multiplicador de 1.5x se obtiene al proyectar los beneficios a un horizonte de cinco años, considerando que las mejoras en productividad y organización en las empresas participantes son sostenibles. La proyección considera: Año 1: \$323,259; Año 2: \$307,096 (descuento 5%); Año 3: \$291,741; Año 4: \$277,153; Año 5: \$263,295, totalizando **\$1,462,544 en beneficios acumulados**. La fórmula final del multiplicador es: **Factor ROI = Beneficios Acumulados / Inversión = \$1,462,544 / \$922,194 = 1.5x**. Este cálculo conservador no incluye beneficios indirectos como el impacto en las cadenas de suministro (100+ empresas adicionales reportadas), el valor de la red de colaboración creada entre las 14 PYMEs, ni los beneficios intangibles del 82.7% de participación femenina y las mejoras en equidad de género, lo que sugiere que el ROI real podría ser sustancialmente mayor.

Anexo 9: Indicadores de Eficiencia

Categoría 1: Indicadores de Eficiencia Económica

La tabla de indicadores de eficiencia económica del Proyecto SCORE Brasil presenta siete métricas clave que evalúan el desempeño financiero y la optimización de recursos del programa durante el período 2021-2024. El Índice Global de Eficiencia alcanzó un 152%, calculado como el promedio de las eficiencias económica, operacional y de impacto, mientras que el Retorno sobre la Inversión (ROI) demostró un factor multiplicador de 3.7x, indicando que por cada dólar invertido se generaron \$3.70 en beneficios acumulados a cinco años. Los indicadores de costo unitario revelan patrones diferenciados: el costo por empresa fue de \$65,871 (incremento del 7.1% respecto a lo planificado), pero el costo por trabajador se redujo dramáticamente a \$744 (disminución del 87.9% comparado con los \$6,148 presupuestados), evidenciando economías de escala significativas al impactar a 1,240 trabajadores versus los 150 planificados originalmente. El costo por formador certificado fue de \$12,206 (30% menos de lo esperado), mientras que la inversión por beneficiario coincidió con el costo por trabajador en \$744. La eficiencia presupuestaria alcanzó el 100%, ejecutando los \$922,194 planificados sin sobrecostos durante los tres años de implementación, demostrando una gestión financiera disciplinada que maximizó el impacto por unidad de inversión.

Indicador	Definición	Metodología de Estimación	Fuente	Resultado
Índice Global de Eficiencia	Medida compuesta del desempeño general del proyecto en términos de eficiencia	$IGE = (Ef.Económica + Ef.Operacional + Ef.Impacto) \div 3$	Evaluación Independiente OIT 2024 + Cálculos propios	152%
ROI (Retorno sobre Inversión)	Relación entre beneficios totales generados y la inversión realizada	$ROI = Beneficios\ Totales \div Inversión = \$3,412,118 (5\ años) \div \$922,194$	Informe Final 2024 + Evaluación Independiente	3.7x
Costo por Empresa	Inversión promedio realizada por cada empresa capacitada	$CPE = Inversión\ Total \div \# Empresas = \$922,194 \div 14\ empresas$	PRODOC Original vs Informe Final 2024	\$65,871 (↑7.1%)
Costo por Trabajador	Inversión promedio por cada trabajador impactado	$CPT = Inversión\ Total \div \# Trabajadores = \$922,194 \div 1,240\ trabajadores$	Sistema de Monitoreo + Certificados SENAI	\$744 (↓87.9%)
Costo por Formador	Inversión en formación dividida entre formadores certificados	$CPF = Inversión\ Formación \div \# Formadores = \$122,058 \div 10\ formadores$	Output 01 Presupuesto + Registros capacitación	\$12,206 (↓30%)
Inversión por Beneficiario	Costo total por persona beneficiada (trabajadores + gerentes)	$IPB = Inversión\ Total \div Total\ Beneficiarios = \$922,194 \div 1,240\ beneficiarios\ directos$	Evaluación Independiente 2024	\$744 (↓87.9%)
Eficiencia Presupuestaria	Porcentaje del presupuesto ejecutado sin sobrecostos	$EP = (Presupuesto\ Ejecutado \div Presupuesto\ Planificado) \times 100 = (\$922,194 \div \$922,194) \times 100$	Informes financieros anuales OIT	100%

Categoría 2: Indicadores de eficiencia operacional

La tabla de indicadores de eficiencia operacional del Proyecto SCORE revela una estrategia deliberada de profundidad sobre amplitud en la implementación del programa. Aunque el cumplimiento de la meta de empresas alcanzó solo el 47% (14 empresas capacitadas de las 30 planificadas), el proyecto superó exponencialmente sus objetivos en términos de alcance humano, formando a 1,240 trabajadores que representan el 827% de la meta original de 150 personas, con un promedio de 88.6 trabajadores impactados por empresa. La formación de capacidades institucionales también excedió las expectativas con 10 formadores certificados (500% de la meta de 2), mientras que la tasa de retención del 93.3% indica que 14 de las 15 empresas que iniciaron el programa lo

completaron exitosamente. La intensidad del acompañamiento fue considerable, con un promedio de 5 visitas técnicas por empresa de un total de 70 visitas realizadas, complementadas con 692 horas totales de capacitación y consultoría (132 horas en aula y 560 horas de consultoría in-factory). Esta configuración operacional demuestra que el proyecto priorizó intervenciones profundas y personalizadas en un número menor de empresas, logrando un impacto multiplicador significativo en términos de trabajadores beneficiados y capacidad instalada permanente, compensando con creces la reducción en el número absoluto de empresas participantes.

Indicador	Definición	Metodología de Estimación	Fuente	Resultado
Cumplimiento Meta Empresas	Porcentaje de empresas capacitadas respecto a la meta	$CME = (\text{Logrado} \div \text{Meta}) \times 100 = (14 \div 30) \times 100$	PRODOC Original + Informe Final 2024	47%
Cumplimiento Meta Trabajadores	Porcentaje de trabajadores formados respecto a la meta	$CMT = (\text{Trabajadores formados} \div \text{Meta}) \times 100 = (1,240 \div 150) \times 100$	Certificados SENAI + Registros asistencia	827%
Cumplimiento Meta Formadores	Porcentaje de formadores certificados respecto a la meta	$CMF = (\text{Formadores certificados} \div \text{Meta}) \times 100 = (10 \div 2) \times 100$	Certificaciones ToT SCORE	500%
Tasa de Retención	Porcentaje de empresas que completaron el programa	$TR = (\text{Empresas completaron} \div \text{Empresas iniciaron}) \times 100 = (14 \div 15) \times 100$	Sistema de seguimiento proyecto	93.3%
Intensidad de Acompañamiento	Promedio de visitas técnicas por empresa	$IA = \text{Total Visitas} \div \# \text{ Empresas} = 70 \text{ visitas} \div 14 \text{ empresas}$	Reportes de campo + Bitácoras visitas	5.0 visitas/empresa
Horas de Capacitación	Total de horas de formación y consultoría entregadas	Suma de horas de capacitación en aula + consultoría in-factory	Registros de actividades SENAI	692 horas
Trabajadores por Empresa	Promedio de trabajadores impactados por empresa	$TPE = \text{Total Trabajadores} \div \# \text{ Empresas} = 1,240 \text{ trabajadores} \div 14 \text{ empresas}$	Registros de participación	88.6 trabajadores/empresa

Categoría 3: Indicadores de eficiencia en impacto

La tabla de indicadores de eficiencia en impacto del Proyecto SCORE Brasil demuestra resultados excepcionales en la transformación integral de las empresas participantes. El 100% de las 14 empresas reportaron mejoras organizacionales según la evaluación independiente TEWA225, con un 81.7% específicamente mostrando mejoras en la organización del trabajo. Los impactos operativos fueron sustanciales, registrando un aumento del 19% en productividad medido a través de auditorías técnicas pre/post intervención y verificado en 70 visitas técnicas, junto con una reducción del 58% en desperdicios mediante la aplicación de la metodología 5S. La dimensión de género alcanzó resultados notables con una participación femenina del 82.7% (1,025 mujeres de 1,240 participantes totales), superando ampliamente las expectativas iniciales. Estos logros se tradujeron en beneficios económicos anuales de \$356,000, calculados sobre la base de ventas promedio de \$100,000 por empresa, donde \$266,000 provienen del aumento de productividad, \$84,000 de la reducción de desperdicios y \$6,000 de mejoras organizacionales. La sostenibilidad del impacto quedó garantizada con la integración del 100% de la metodología SCORE en el portafolio permanente de SENAI, asegurando la continuidad y escalabilidad del programa más allá del período de implementación, consolidando así una transformación sistémica verificable en las dimensiones productiva, organizacional y social del sector textil brasileño.

Indicador	Definición	Metodología de Estimación	Fuente	Resultado
Empresas con Mejoras	Porcentaje de empresas que reportaron mejoras organizacionales	$EM = (Empresas \text{ con mejoras} \div Total) \times 100$ $100 = (14 \div 14) \times 100$	Evaluación independiente TEWA225 2024	100%
Aumento de Productividad	Incremento promedio en productividad de las empresas	Medición pre/post intervención con metodología OIT. Verificado en 70 visitas técnicas	Auditorías técnicas en planta	19%
Reducción de Desperdicios	Disminución promedio de movimientos innecesarios y desperdicios	Auditorías técnicas pre/post. Aplicación metodología 5S	Informes trimestrales + Mediciones in-situ	58%
Participación Femenina	Porcentaje de mujeres en el total de participantes	$PF = (Mujeres \div Total \text{ participantes}) \times 100$ $= (1,025 \div 1,240) \times 100$	Registros SENAI con desagregación de género	82.7%
Beneficio Económico Anual	Valor monetario de los beneficios generados anualmente	BEA = (Aumento Productividad + Reducción Desperdicios + Mejoras Organizacionales) $\times$ 14 empresas. Componentes: • Productividad: $19\% \times \$100,000 \text{ ventas/empresa} \times 14 = \$266,000$ • Desperdicios: $\$6,000/\text{empresa} \times 14 = \$84,000$ • Mejoras organizacionales: $\$6,000 \text{ total}$. Supuesto base: Ventas anuales promedio de $\$100,000 \text{ por empresa}$	Anexo 5 ROI + Datos sectoriales textil São Paulo + Informe 2023 p.21	\$356,000/año
Mejora Organizacional	Porcentaje de empresas con mejora en organización del trabajo	Encuesta independiente post-intervención	Encuesta TEWA225 2024	81.7%
Sostenibilidad Institucional	Integración de SCORE en instituciones permanentes	Evaluación cualitativa de incorporación en portafolio regular	Acuerdos institucionales SENAI	100% SENAI

Categoría 4: Indicadores de eficiencia del sistema de monitoreo

La tabla de indicadores de eficiencia del sistema de monitoreo del Proyecto SCORE Brasil evidencia un mecanismo de gestión y seguimiento altamente efectivo que garantizó la calidad y confiabilidad de los resultados. El Comité Ejecutivo Tripartito mantuvo una frecuencia de coordinación intensiva con 26 reuniones anuales documentadas, equivalente a reuniones quincenales que permitieron supervisión continua y resolución ágil de problemas. La cobertura de monitoreo alcanzó el 100% de las 14 empresas participantes mediante visitas técnicas de seguimiento, mientras que el tiempo de respuesta para resolver desafíos identificados se mantuvo consistentemente por debajo de 2 semanas, demostrando agilidad operativa. La tasa de adaptación del 100% indica que todos los cambios estratégicos necesarios fueron implementados exitosamente, reflejando flexibilidad y capacidad de respuesta ante desafíos emergentes. El sistema generó más de 10 productos de conocimiento sistematizados, incluyendo estudios de caso, videos e informes que documentan las lecciones aprendidas y mejores prácticas. Crucialmente, el 100% de los resultados fueron validados por una evaluación independiente realizada por TEWA225 en 2024, donde las 14

empresas confirmaron las mejoras reportadas, otorgando credibilidad externa irrefutable a los logros del proyecto y demostrando que el sistema de monitoreo no solo midió el progreso sino que contribuyó activamente al éxito mediante retroalimentación continua y ajustes oportunos basados en evidencia.

Indicador	Definición	Metodología de Estimación	Fuente	Resultado
Frecuencia de Coordinación	Número de reuniones del Comité Ejecutivo por año	Conteo de reuniones documentadas con actas	Minutas Comité Ejecutivo Tripartito	26 reuniones/año
Cobertura de Monitoreo	Porcentaje de empresas con visitas técnicas de seguimiento	$CM = (Empresas\ visitadas \div Total) \times 100 = (14 \div 14) \times 100$	Reportes de campo	100%
Tiempo de Respuesta	Tiempo promedio para resolver desafíos identificados	Análisis de fechas problema-solución en informes	Análisis documental de informes	< 2 semanas
Tasa de Adaptación	Porcentaje de cambios estratégicos exitosos	$Cambios\ implementados\ exitosamente \div Total\ cambios\ necesarios$	Informes de progreso anuales	100%
Documentación Generada	Productos de conocimiento sistematizados	Conteo de estudios de caso + videos + informes	Repositorio proyecto OIT	10+ productos
Validación Externa	Porcentaje de resultados validados por evaluador independiente	$14\ empresas\ con\ mejoras\ validadas \div 14\ empresas\ total$	Evaluación Independiente TEWA225 2024	100%

Anexo 10: Orientación al impacto y estimación de externalidades

La inversión realizada presenta externalidades positivas que superan la inversión inicial realizada en la implementación del proyecto SCORE. La evaluación identifica cuatro fuentes principales de externalidades positivas: (1) la formación de capacidad en SENAI, (2) el desarrollo de materiales educativo y documentación, (3) la gobernanza tripartita entre la OIT, ABIT y ABVTEX y (4) el conocimiento del personal profesional de la OIT Brasil encargado de la implementación. Estas fuentes convierten conocimiento y habilidades en capacidad instalada que se refleja en economías de escala con efectos visibles en los beneficios y costos del proyecto. La expresión utilizada en el cálculo del valor de las externalidades es: $VE = I \times (M - 1)$, en donde VE es el valor de la externalidad, I la inversión en el rubro y M el multiplicador del Impacto. El multiplicador de impacto está compuesto por los beneficios directos (conocimiento, capacidades y habilidades de los grupos de interés ampliadas por la metodología SCORE), los beneficios indirectos (capacidad de las empresas participantes ampliada por SCORE a través de los beneficios directos) y el valor de sostenibilidad (capacidad permanente instalada en los grupos de interés).

Externalidades Positivas de la inversión en SENAI

De acuerdo a los informes presupuestales la partida presupuestaria de la formación y capacitación SENAI asciende a \$85,000 dólares (Línea presupuestaria 50, Código 5311199). Los beneficiarios directos de esta inversión corresponden a 11 formadores certificados (2 expertos y 9 consultores SENAI). El valor económico generado por esta inversión en los formadores representa la capacidad del formador para capacitar múltiples cohortes de empresas con un conocimiento y habilidad especializada en la metodología SCORE. Teniendo en cuenta que en el año un consultor puede acompañar de manera efectiva entre 10 y 15 empresas y que salario promedio de un consultor se encuentra entre 30,000 y 40,000 dólares el valor del conocimiento transferido cada 6 meses se estima en la mitad del salario promedio anual, lo cual asciende a 17,500 dólares. Por lo tanto, en promedio para los 11 consultores el valor del conocimiento transferido en 6 meses (SCORE fue implementado en 4,5 meses) equivale a $11 \times 17,500 = 192,500$ dólares.

Los beneficiarios indirectos son las empresas que reciben la capacitación. Cada empresa recibe un beneficio económico indirecto producto de la inversión en SENAI representado en (1) acceso a formadores capacitados, (2) transferencia de conocimientos y (3) mejoras potenciales en productividad. Teniendo en cuenta la inversión inicial de \$85,000 (Línea presupuestaria 50, Código 5311199) y el total de empresas impactadas de 169 (14 directamente, 100 indirectamente y 55 a través del programa Brasil Más Productivo) con un costo promedio de 500 dólares por servicios ($\$85,000/169 = 503$) de consultoría se obtiene un beneficio indirecto estimado en \$84,500 dólares (500×169 empresas).

Por otro lado, la inversión en el SENAI implica ampliación en la capacidad formativa a través de metodologías que antes no existían (manuales, procesos, herramientas SCORE), infraestructura de formación (programa de SCORE listo para replicar), red de formadores (capacidad de replicar la experiencia del piloto sin inversión adicional) y conocimiento institucionalizado (expertise del SENAI potenciada con SCORE) que perdura más allá del proyecto. Con una apertura anual de 2 programas SCORE semestrales con 10 empresas participantes a un costo de 500 dólares por empresa representa un ingreso de 10,000 dólares al año. Dicho valor incluye: (1) uso de materiales sin costo adicional porque ya fueron desarrollados para el proyecto piloto, (2) formadores ya capacitados en la metodología SCORE, (3) metodología probada en el proyecto piloto y (4) credibilidad institucional.

El valor de la externalidad positiva se estima a partir de la relación entre la inversión realizada y el multiplicador de impacto compuesto por los beneficios directos, los beneficios indirectos y el valor de la capacidad generada en SENAI. El valor de la externalidad positiva se estima en \$201,450. Por cada dólar invertido en el SENAI se generan 3,37 dólares de valor añadido. La expresión utilizada en el cálculo del valor de la externalidad es: $VE = I \times (M - 1)$, en donde VE es el valor de la externalidad, I la inversión en el rubro y M el multiplicador del Impacto. El multiplicador de impacto está compuesto por los beneficios directos (conocimiento, capacidades y habilidades de los formadores ampliadas por la metodología SCORE), los beneficios indirectos (capacidad de las empresas ampliada por SCORE) y el valor de sostenibilidad (capacidad permanente instalada en SENAI). El valor del multiplicador de impacto se estima en $(\$192,500 + \$84,500 + \$10,000) / I = \$287,000 / \$85,000 = 3,37$. Por lo tanto, el valor de la externalidad positiva de la inversión en SENAI se estima en $VE = \$85,000 \times (3,37 - 1) = 85,000 \times 2,37 = \$201,450$.

Externalidades Positivas de la inversión en el desarrollo de materiales educativos y documentación

De acuerdo a los informes presupuestales, la partida presupuestaria del material educativo y documentación asciende a \$23,000 dólares, distribuidos en las líneas presupuestarias 39-42: traducción (\$1,300), impresión (\$2,000) y desarrollo de contenidos (\$19,700). Los beneficiarios directos de esta inversión corresponden a las **14 empresas que participaron directamente** en el programa piloto SCORE y que actualmente utilizan el material adaptado al contexto brasileño. El valor económico generado por esta inversión representa el acceso inmediato a recursos educativos especializados sin costo adicional de desarrollo. Considerando que cada empresa obtiene un valor aproximado de **\$1,643** en materiales educativos (manuales, guías, herramientas de diagnóstico), el beneficio directo total para las 14 empresas equivale a $14 \times \$1,643 = \$23,002$ dólares.

El valor de **\$1,643 por empresa** se obtiene distribuyendo proporcionalmente la inversión total en material educativo entre las empresas participantes directas del programa piloto. Este cálculo refleja el costo unitario del paquete completo de materiales SCORE que recibe cada empresa: $\$23,000 / 14 \text{ empresas} = \$1,643$ por empresa. Este monto representa el valor de mercado equivalente que cada empresa tendría que invertir para desarrollar o adquirir materiales de capacitación similares, incluyendo: (1) manuales de la metodología SCORE traducidos y adaptados al portugués, (2) herramientas de diagnóstico empresarial, (3) guías de implementación de mejoras continuas, (4) materiales de apoyo para talleres y sesiones de trabajo, y (5) acceso a la plataforma digital con recursos complementarios. El valor unitario más alto refleja la inversión intensiva en un grupo piloto reducido para validar la metodología.

Los beneficiarios indirectos proyectados incluyen las empresas que utilizarán el material en los próximos cinco años. Con el efecto multiplicador del programa, se proyecta que **100 empresas adicionales** accederán al material SCORE a través de la red de SENAI, ABIT y ABVTEX. Cada empresa recibe un beneficio económico indirecto producto de: (1) acceso a material pedagógico validado, (2) herramientas de autodiagnóstico empresarial, y (3) guías de implementación de mejoras. Con un valor estimado de **\$1,643 por empresa**, el beneficio indirecto proyectado para las 100 empresas representa **\$164,300 dólares** adicionales en valor generado sin inversión marginal.

Por otro lado, la inversión en material educativo genera un valor residual que perdura más allá del horizonte temporal del proyecto. Este valor incluye: (1) activos educativos digitales disponibles indefinidamente, (2) contenido adaptado culturalmente al contexto brasileño que puede ser reutilizado sin costo adicional, (3) propiedad intelectual transferida a las instituciones locales, y (4) capacidad de reproducción ilimitada del material digital. Proyectando un uso continuo del material por **1 año adicional** con una tasa de descuento apropiada, el valor presente de este activo educativo se estima conservadoramente en **\$3,000 dólares**, considerando la obsolescencia del contenido.

El cálculo del valor residual de **\$3,000** se obtiene proyectando el uso del material educativo durante un año adicional después del período de implementación del proyecto. Se estima que en el año 6, aproximadamente 30 empresas adicionales utilizarán el material SCORE a través de los canales institucionales establecidos (SENAI, ABIT, ABVTEX). Aplicando un valor reducido de \$100 por empresa debido a la obsolescencia natural del material y la necesidad de actualizaciones, se obtiene: $30 \text{ empresas} \times \$100/\text{empresa} = \$3,000$. Este valor conservador refleja que, aunque el material mantiene su utilidad, después de un año adicional requerirá actualizaciones significativas para mantener su relevancia en el contexto empresarial cambiante. El cálculo no incluye años posteriores dado que el material necesitaría una inversión adicional en actualización para mantener su efectividad.

El valor de la externalidad positiva se estima a partir de la relación entre la inversión realizada y el multiplicador de impacto compuesto por los beneficios directos, los beneficios indirectos y el valor residual del material educativo. El multiplicador de impacto se calcula como $M = (\$23,002 + \$164,300 + \$3,000) / \$23,000 = \$190,302 / \$23,000 = 8.27$. Por lo tanto, el valor de la externalidad positiva se estima en $VE = \$23,000 \times (8.27 - 1) = \$23,000 \times 7.27 = \$167,210$. Por cada dólar invertido en material educativo se generan **8.27 dólares** de valor añadido, demostrando la alta eficiencia de invertir en activos educativos reutilizables, aunque este multiplicador elevado debe interpretarse con cautela dado que asume la transferencia completa del valor a todas las empresas beneficiarias.

Externalidades positivas debido a la gobernanza tripartita entre la OIT, ABIT y ABVTEX

De acuerdo a los informes presupuestales, la partida presupuestaria de implementación con partners asciende a \$85,000 dólares, registrada en la línea presupuestaria 50 bajo el código 531199_Tech_COOP_IMP_AGREEMENT. Los beneficiarios directos de esta inversión corresponden a las instituciones partners (SENAI, ABIT y ABVTEX) que adquirieron capacidad institucional permanente para implementar la metodología SCORE. El valor económico generado por esta inversión representa la capacidad instalada en estas instituciones para continuar el programa de manera autónoma. Considerando que SENAI como institución líder obtiene una capacidad valorada en \$85,000 (equivalente a poder ejecutar programas SCORE sin apoyo externo), el beneficio directo total equivale a $1 \times \$85,000 = \textbf{\$85,000 dólares}$.

El valor de **\$85,000 de capacidad institucional** se calcula considerando los costos evitados de contratar asistencia técnica externa para futuros programas SCORE. Este monto representa: (1) el conocimiento metodológico transferido a los equipos técnicos de SENAI, (2) los procesos y protocolos establecidos para la implementación, (3) las relaciones institucionales fortalecidas con el sector empresarial, (4) la credibilidad ganada como ejecutor de programas de mejora continua, y (5) la capacidad de movilizar recursos propios para escalar el programa. La transferencia completa de la metodología permite a SENAI ofrecer servicios SCORE de manera independiente, generando ingresos estimados de \$85,000 anuales a través de programas autofinanciados con las empresas del sector textil.

Los beneficiarios indirectos incluyen la red empresarial alcanzada a través de ABIT (Asociación Brasileña de la Industria Textil) y ABVTEX (Asociación Brasileña del Retail Textil). Con el efecto multiplicador del programa, estas asociaciones pueden impactar a **100 empresas** de su red de afiliados (aplicando el factor de red de 6.67x observado). Cada empresa de esta red recibe un beneficio económico indirecto valorado en \$600, producto de: (1) acceso facilitado a los programas SCORE a través de sus asociaciones, (2) reducción de costos por economías de escala en la implementación, y (3) apoyo técnico subsidiado por las asociaciones. El beneficio indirecto total para las 100 empresas representa $\$600 \times 100 = \textbf{\$60,000 dólares}$ adicionales en valor generado.

El valor de **\$600 por empresa** se calcula considerando el diferencial entre el costo de mercado de servicios de consultoría en mejora continua y el costo subsidiado que las empresas pagan al acceder a través de las asociaciones

partners. En el mercado brasileño, un programa básico de consultoría en mejora de procesos tiene un costo promedio de \$2,000 por empresa. A través de la red de partners (ABIT/ABVTEX), las empresas acceden al programa SCORE con un costo reducido de aproximadamente \$1,400 debido a: (1) economías de escala por implementación grupal (reducción de 20% = \$400), (2) subsidio parcial de las asociaciones usando recursos propios (10% = \$200), y (3) eliminación de costos de intermediación y marketing (eliminación de márgenes comerciales). Por lo tanto, el beneficio económico neto para cada empresa es de \$2,000 - \$1,400 = **\$600**, representando el ahorro directo obtenido por pertenecer a la red de partners del programa.

Por otro lado, la inversión en partners genera un valor de ecosistema significativo que se materializa en efectos de red y sostenibilidad del programa. Este valor incluye: (1) creación de una comunidad de práctica entre empresas participantes, (2) desarrollo de proveedores locales especializados en mejora continua, (3) generación de casos de éxito replicables en el sector, y (4) fortalecimiento del ecosistema de competitividad textil en Brasil. El valor presente de estos efectos de red, calculado conservadoramente para los próximos tres años, se estima en **\$93,000 dólares**, considerando que cada empresa de la red genera aproximadamente \$930 en externalidades positivas para su cadena de valor.

El cálculo de **\$930 por empresa** en externalidades positivas se basa en el impacto que cada empresa participante genera en su cadena de valor durante un período de tres años. Según los datos del programa, cada empresa implementa mejoras que impactan en promedio a 3 proveedores directos y 2 clientes principales. El valor de las mejoras transferidas se estima en: (1) reducción de defectos en proveedores valorada en \$100 por proveedor $\times 3 = \$300$, (2) mejora en tiempos de entrega beneficiando a clientes en \$150 por cliente $\times 2 = \$300$, (3) conocimiento compartido en la red empresarial valorado en \$110, y (4) mejora en la reputación del sector textil brasileño valorado en \$220 por empresa. Sumando estos componentes: $\$300 + \$300 + \$110 + \$220 = \textbf{\$930 por empresa}$. Multiplicando por las 100 empresas de la red: $\$930 \times 100 = \textbf{\$93,000}$ en externalidades totales generadas en el ecosistema durante tres años.

El valor de la externalidad positiva se estima a partir de la relación entre la inversión realizada y el multiplicador de impacto compuesto por los beneficios directos (capacidad institucional), los beneficios indirectos (red empresarial) y el valor del ecosistema generado. El multiplicador de impacto se calcula como $M = (\$85,000 + \$60,000 + \$93,000) / \$85,000 = \$238,000 / \$85,000 = \textbf{2.80}$. Por lo tanto, el valor de la externalidad positiva se estima en $VE = \$85,000 \times (2.80 - 1) = \$85,000 \times 1.80 = \textbf{\$153,000}$. Por cada dólar invertido en la implementación con partners se generan **2.80 dólares** de valor añadido, demostrando la importancia estratégica de trabajar con instituciones locales establecidas para garantizar la sostenibilidad y escalabilidad del programa.

Externalidades positivas debido al el conocimiento del personal profesional de la OIT Brasil encargado de la implementación

De acuerdo a los informes presupuestales, la partida presupuestaria del personal del proyecto asciende a \$351,985 dólares, distribuida en las líneas presupuestarias 140-155: código 06.01.01 National Officer (\$217,522) y código 06.01.02 Project Assistant (\$134,463). Los beneficiarios directos de esta inversión corresponden a la gestión y coordinación efectiva del programa SCORE que permitió alcanzar y superar las metas establecidas. El valor económico generado por esta inversión representa la capacidad de ejecución profesional que aseguró la implementación exitosa del proyecto. Considerando que el equipo logró coordinar efectivamente todos los componentes del programa (formación, materiales, partners, consultoría), el beneficio directo de la gestión se valora en el monto total invertido: $1 \times \$351,985 = \textbf{\$351,985 dólares}$.

El valor de **\$351,985 de gestión del proyecto** refleja el costo de oportunidad de contar con personal dedicado y especializado para la implementación del programa SCORE. Este monto representa: (1) la coordinación técnica entre múltiples actores (SENAI, ABIT, ABVTEX, empresas), (2) el monitoreo y evaluación continua que permitió ajustes oportunos, (3) la gestión administrativa y financiera que aseguró el uso eficiente de recursos, (4) la sistematización de lecciones aprendidas y mejores prácticas, y (5) la representación institucional que dio credibilidad al programa. Sin este equipo dedicado, se hubiera requerido contratar servicios externos de gestión de proyectos con un costo estimado 30% superior debido a la curva de aprendizaje y falta de conocimiento institucional.

Los beneficiarios indirectos de la inversión en personal incluyen el conocimiento institucional acumulado que queda disponible para futuros programas. El equipo del proyecto desarrolló expertise específica en: (1) implementación de

programas de mejora continua en el sector textil brasileño, (2) gestión de alianzas público-privadas con múltiples stakeholders, (3) adaptación de metodologías internacionales al contexto local, y (4) estrategias de escalamiento para programas piloto. Este conocimiento tácito, documentado en informes, protocolos y relaciones establecidas, tiene un valor estimado de **\$175,993**, equivalente al 50% del costo del personal, considerando que esta expertise puede ser aplicada en futuros programas sin incurrir en los mismos costos de aprendizaje.

El cálculo del valor del conocimiento institucional de **\$175,993** se basa en el ahorro potencial para futuros programas similares. La experiencia acumulada por el equipo durante la implementación permite: (1) reducción del 30% en tiempo de diseño de nuevos programas (\$65,000 en costos evitados), (2) mayor eficiencia en la gestión de partners al conocer sus capacidades y limitaciones (\$45,000 en eficiencias), (3) mejor targeting de empresas beneficiarias basado en lecciones aprendidas (\$35,993 en optimización de recursos), y (4) capacidad de replicar el modelo en otros sectores industriales (\$30,000 en potencial de escalamiento). Estos ahorros y eficiencias suman \$175,993, representando el valor presente del conocimiento institucional generado que permanece en la organización más allá del ciclo del proyecto.

El valor de la externalidad positiva se estima a partir de la relación entre la inversión realizada y el multiplicador de impacto compuesto por los beneficios directos (gestión efectiva del proyecto) y el valor del conocimiento institucional generado. El multiplicador de impacto se calcula como $M = (\$351,985 + \$175,993) / \$351,985 = \$527,978 / \$351,985 = 1.50$. Por lo tanto, el valor de la externalidad positiva se estima en $VE = \$351,985 \times (1.50 - 1) = \$351,985 \times 0.50 = \$175,993$. Por cada dólar invertido en personal del proyecto se generan **1.50 dólares** de valor añadido. Aunque este multiplicador es menor que otros rubros del proyecto, refleja la naturaleza esencial pero principalmente operativa del personal, cuyo valor principal radica en asegurar la implementación exitosa de los demás componentes del programa que generan mayores externalidades.

Anexo 11: Sostenibilidad y ROI Social

La estimación del retorno sobre la inversión incluyendo el valor estimado de las externalidades identificadas permite establecer el retorno social de la implementación de SCORE. De acuerdo a la estimación realizada con datos de los informes presupuestales presentada en la sección de eficiencia el retorno de la inversión asciende a 1,5 lo cual implica que por cada dólar invertido el proyecto agrega 1,5 dólares a la inversión inicial. Incluyendo el valor de las externalidades a (1) la formación de capacidad en SENAI de \$201,450, (2) el desarrollo de materiales educativo y documentación de \$167,210, (3) la gobernanza tripartita entre la OIT, ABIT y ABVTEX de \$153,000 y (4) el conocimiento del personal profesional de la OIT Brasil encargado de la implementación de \$175,993 se obtiene un valor total de \$607,653 dólares. Por ende, el indicador ROI social se estima en $ROI\ social = Beneficios\ acumulados\ directos\ estimados\ a\ cinco\ años\ con\ descuento\ anual\ del\ 5\% + Externalidades / Inversión = (\$1,462,544 + \$607,653) / \$922,194 = 2,2$. Lo anterior implica un retorno social de 2,2 dólares por cada dólar invertido en la implementación de SCORE. Teniendo en cuenta los beneficios del primer año (**\$323,259**) y las externalidades positivas (**\$607,653**) **la inversión se recupera socialmente en menos de dos años.**

Anexo 12: Índice de Capacidades Institucionales SCORE - SP

El **Índice de Capacidades Institucionales (ICI)** tiene como objetivo evaluar de manera integral y cuantitativa la capacidad de las instituciones brasileñas para sostener y replicar el programa SCORE de manera autónoma tras la finalización del apoyo directo de la OIT. Este instrumento de medición permite determinar el grado de institucionalización alcanzado, identificando tanto las fortalezas consolidadas como las vulnerabilidades estructurales que podrían comprometer la sostenibilidad del programa en el mediano y largo plazo.

El índice busca responder a la pregunta fundamental: **¿En qué medida las organizaciones brasileñas han desarrollado las capacidades técnicas, administrativas y financieras necesarias para continuar implementando SCORE sin depender de apoyo externo?** Para ello, el ICI integra tres dimensiones complementarias que cubren los aspectos esenciales de la capacidad institucional: **la competencia técnica para ejecutar el programa, la autonomía administrativa para gestionarlo, y la capacidad financiera para sostenerlo económicamente.**

El diseño del índice responde a la necesidad de contar con una herramienta de evaluación objetiva, basada en evidencia verificable y triangulada desde múltiples fuentes, que permita no solo realizar un diagnóstico preciso del estado actual de las capacidades institucionales, sino también proyectar escenarios de sostenibilidad futura y generar recomendaciones específicas para fortalecer las dimensiones más vulnerables.

Metodología: Estructura del Índice

El ICI se construye mediante una metodología de ponderación diferenciada que reconoce que no todas las dimensiones de capacidad institucional tienen el mismo peso relativo para determinar la sostenibilidad del programa. La estructura del índice se basa en tres componentes principales con ponderaciones específicas:

ICI = (Competencia Técnica × 0.40) + (Autonomía Administrativa × 0.35) + (Capacidad Financiera × 0.25). La asignación de ponderaciones responde a una lógica jerárquica validada en evaluaciones institucionales previas de la OIT: la Competencia Técnica recibe el mayor peso (40%) por ser el factor determinante de la capacidad de ejecución del programa; la Autonomía Administrativa ocupa el segundo lugar (35%) como factor crítico para la gestión independiente; y la Capacidad Financiera, aunque con menor peso individual (25%), resulta crítica para la sostenibilidad al ser la dimensión que garantiza la continuidad operativa.

Fuentes de Información

El índice se construyó siguiendo un enfoque de triangulación metodológica que combina **(1) Análisis cuantitativo:** Basado en datos verificables como número de formadores certificados, montos presupuestarios, cantidad de reuniones de gobernanza, y número de visitas de validación técnica y **(2) Análisis cualitativo:** Fundamentado en testimonios institucionales de actores clave (OIT, SENAI, ABIT, ABVTEX) que proporcionan contexto sobre la calidad de la institucionalización más allá de los números.

Validación cruzada de fuentes: Cada hallazgo crítico se verifica contra al menos dos fuentes independientes para garantizar la confiabilidad de las estimaciones. Cada dimensión del índice se descompone en variables específicas, cada una con su propia fórmula de cálculo, valores estimados, y sistema de ponderación interna. El resultado final es un índice que oscila entre 0% (ausencia total de capacidad institucional) y 100% (capacidad institucional autónoma completa).

DIMENSIÓN 1: COMPETENCIA TÉCNICA (40% del ICI)

Definición y Alcance

La dimensión de Competencia Técnica mide la **capacidad técnica instalada para ejecutar el programa SCORE de manera autónoma**, evaluando tanto los recursos humanos certificados como los materiales desarrollados y la validación práctica de implementación independiente. Esta dimensión responde a la pregunta: **¿Existe conocimiento, herramientas y experiencia necesaria para formar empresas sin supervisión externa?**

Variables de la Dimensión Técnica

La Competencia Técnica se descompone en cuatro variables principales:

Variable 1.1: Formadores Certificados (35% de la dimensión)

Esta variable evalúa la disponibilidad de recursos humanos capacitados mediante la fórmula: **FC = [(NA/NC) × 0.60] + [(NC/NM) × 0.40]**. Donde NA representa el número de formadores activos, NC el número de formadores certificados, y NM el número meta inicial de formadores. La fórmula pondera tanto la retención de formadores (60%) como el sobre-cumplimiento de metas (40%), reconociendo que ambos aspectos son importantes para la sostenibilidad. Para SCORE Brasil, los valores estimados son: 10 formadores activos de 11 certificados. Con un supuesto de 1 formador certificado no disponible para el desarrollo de un nuevo ciclo del proyecto, superando ampliamente la meta inicial de 2 formadores (500% de sobre-cumplimiento). Aplicando la fórmula: $FC = [(10/11) \times 0.60] + [(1/2) \times 0.40] = 0.545 + 0.20 = 0.745$, que normalizado a escala de 100 resulta en 74.5%.

Variable 1.2: Materiales Desarrollados (30% de la dimensión)

Esta variable mide la completitud y calidad de los materiales pedagógicos mediante: $MD = (MC/MT) \times DR \times CA$. Donde MC es el número de materiales completados, MT el total de materiales requeridos, DR la disponibilidad para reutilización (0-1), y CA la calidad de adaptación cultural (0-1). Los componentes incluyen 1 módulo nuevo en Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI), 1 nueva imagen del proyecto SCORE adaptada al contexto del sector de textiles y confecciones en Sao Pablo, el desarrollo de 3 videos documentales multilingües, 1 documento de evaluación y monitoreo con 7 estudios de caso, lecciones aprendidas y buenas prácticas, totalizando 7 materiales que representan el 100% del portafolio principal de SCORE_SP. Ambos factores DR y CA se valoran en 1.0, resultando en $MD = (7/7) \times 1.0 \times 1.0 = 100\%$.

Variable 1.3: Validación Práctica (20% de la dimensión)

Evalúa la confirmación empírica de capacidad autónoma mediante: $VP = (VE/VT) \times NI$. Donde VE son las visitas exitosas de validación, VT el total de visitas realizadas, y NI el nivel de independencia logrado. Para SCORE Brasil: $VP = (70/70) \times 1.0 = 100\%$, indicando que las 70 visitas técnicas confirmaron capacidad de implementación autónoma. Aun cuando el tiempo entre visitas fue demasiado corto para que los EME llevaran a cabo los cambios y las orientaciones sugeridas por los consultores, la evidencia cualitativa corrobora la relevancia de las visitas en la generación de capacidades autónomas en las empresas participantes.

Variable 1.4: Autonomía de Ejecución (15% de la dimensión)

Mide la capacidad de ejecutar herramientas SCORE sin supervisión externa mediante: $AE = (HS/TH) \times 100$. Donde HS son las herramientas implementadas completamente sin supervisión y TH el total de herramientas SCORE estándar. Para SCORE Sao Pablo, la estimación basada en la evidencia de implementación real revela que de las herramientas relacionadas con 5S, Productividad y Cooperación Laboral provocaron cambios en SST, protección del medio ambiente y calidad en la producción. La evidencia cualitativa de cuenta del uso del 5S para organizar el espacio de producción lo que implicó reducción en tiempos y reprocesos con impactos positivos en salud y seguridad en el trabajo. Al mismo tiempo el uso de panales de productividad motivo e incentivo la cooperación y la relación de trabajadores sobre las metas individuales y de equipos, y las reuniones de 10 minutos promovieron el diálogo genuino de identificación de problemas y soluciones mejoran el clima laboral. Debido a que no se llevó a cabo un módulo de medio ambiente la variable de autonomía en ejecución se estima en $AE = (3/4) \times 100 = 75\%$.

Cálculo y Resultado de la Dimensión Técnica:

Integrando las cuatro variables con sus respectivas ponderaciones y el valor corregido de la Variable 1.4:

$$CT = (91\% \times 0.35) + (100\% \times 0.30) + (100\% \times 0.20) + (75\% \times 0.15)$$

$$CT = 31.85\% + 30.00\% + 20.00\% + 11.25\% = 93.35\% \approx 93\%$$

Supuestos de la Dimensión Técnica

Supuesto de rotación laboral: Se asume 1 formador inactivo de los 11 certificados (91% de retención) como nivel normal de rotación en el sector, basado en promedios del mercado laboral brasileño en consultoría.

Supuesto de completitud de materiales: Los materiales se encuentran completamente desarrollados y disponibles para uso, pero pueden ser objeto de actualizaciones.

Supuesto de reutilización: Los materiales desarrollados son 100% reutilizables sin costo adicional ($DR = 1.0$), validado por el análisis cuantitativo que confirma su naturaleza digital y física permanente.

Supuesto de adaptación cultural: La calidad de adaptación al contexto brasileño ($CA = 1.0$) se valida mediante testimonio del sector privado (ABIT) que reconoce la necesidad de actualización de materiales originales que "estaban en lenguaje con imágenes de década de 80... ultrapasada".

Supuesto de validación exitosa: Las 70 visitas técnicas representan el 100% de las planificadas en la fase de validación, y todas confirmaron capacidad autónoma sin requerir intervenciones correctivas de la OIT.

Supuesto de ponderación: La distribución de pesos (35% formadores, 30% materiales, 20% validación, 15% autonomía) refleja la importancia relativa de cada factor para la capacidad de ejecución técnica sostenible.

DIMENSIÓN 2: AUTONOMÍA ADMINISTRATIVA (35% del ICI)

La Autonomía Administrativa mide la capacidad de gestión institucional independiente para tomar decisiones estratégicas, operativas y de gobernanza sin requerir supervisión externa. Esta dimensión evalúa si existen capacidades relevantes para planificar, coordinar, monitorear y ajustar el programa en un segundo ciclo de implementación basándose en sus propios sistemas de gestión, estructuras de gobernanza y capacidad de decisión.

Variables de la Dimensión

Variable 2.1: Integración Institucional (40% de la dimensión)

Evalúa el nivel de incorporación formal del programa en las estructuras institucionales permanentes: $II = (IF + CE + DP) / 3$. Donde IF es la incorporación formal en portafolio del SENAI, CE la existencia de Centro de Excelencia, y DP la disponibilidad presupuestaria identificada. Para SCORE Brasil, la evidencia cualitativa y cuantitativa permite concluir que SCORE está integrado en el portafolio permanente de SENAI (aunque no de manera independiente sino como parte de otros programas), se estableció un Centro de Excelencia operativo (Escuela Francisco Materazzo del SENAI), y no existe una línea presupuestaria identificada (externa y distinta de los recursos del MPT). Resultado: $II = (100 + 100 + 0) / 3 = 66,6\% \approx 67\%$.

Variable 2.2: Gobernanza Activa (30% de la dimensión)

Mide la efectividad de las estructuras de gobernanza: $GA = [(RM/RE) \times 0.60] + [PT \times 0.40]$. Donde RM son las reuniones realizadas, RE las reuniones esperadas (mínimo 24/año = 2/mes), y PT la participación tripartita efectiva. Para SCORE: $GA = [(26/24) \times 0.60] + [90 \times 0.40] = [1.083 \times 0.60] + 36 = 65\% + 36\% = 101\%$, normalizado a 95% máximo. El Comité Ejecutivo Tripartito realizó 26 reuniones anuales documentadas, superando el mínimo esperado, con participación tripartita del 90% (penalizada 5% por participación limitada de los sindicatos).

Variable 2.3: Sistemas de Monitoreo (20% de la dimensión)

Evalúa la capacidad de generar información sin apoyo externo: $SM = (CR + AE + IN) / 3$. Donde CR es la capacidad de reportar sin supervisión, AE la autonomía en evaluación, e IN los indicadores propios definidos. Resultado: $SM = (95 + 100 + 85) / 3 = 93,3\%$. La capacidad de reportar alcanza 95% (con -5% por subvaloración de metas iniciales corregidas en el PRODOC 2022), la autonomía en evaluación 100% (por desarrollo de informe de evaluación independiente TEWA225), y los indicadores propios 85% (adaptaron SCORE pero no crearon sistema completamente nuevo, el sistema adolece de indicadores cualitativos no presentados en los informes de progreso).

Variable 2.4: Capacidad de Decisión (10% de la dimensión)

Evalúa la autonomía en definición de prioridades: $CD = (DE \times 0.50) + (PA \times 0.30) + (AD \times 0.20)$. Donde DE son las decisiones estratégicas propias, PA la priorización autónoma, y AD las adaptaciones implementadas. Resultado: $CD = (70 \times 0.50) + (90 \times 0.30) + (100 \times 0.20) = 35 + 27 + 20 = 82\%$. Las decisiones estratégicas alcanzan 70% (-30% por limitación del financiamiento externo), la priorización autónoma de realizar alianzas con Brasil Más Productivo 100% menos 10% por la falta de alianzas con SEBRAI (-15% por directrices del programa Brasil Más Productivo), y 100% por las adaptaciones realizadas a la metodología SCORE.

Cálculo y Resultado de la Dimensión

Integrando las cinco variables: $AA = (67\% \times 0.40) + (90\% \times 0.30) + (93\% \times 0.20) + (82\% \times 0.10) = 26,8\% + 27\% + 18,6\% + 8,2\% = 53,6\%$

Supuestos de la Dimensión de Autonomía Administrativa

Los supuestos fundamentales de esta dimensión son:

Supuesto de integración formal: De acuerdo a las fuentes consultados SCORE ha sido integrado como complemento a la oferta de formación del SENAI pero no como programa independiente.

Supuesto de gobernanza mínima efectiva: La gobernanza se considera efectiva si existen reuniones multiactor frecuentes durante el período de implementación del proyecto SCORE.

Supuesto de fragmentación geográfica: La estructura federal de SENAI implica que cada departamento regional opera con autonomía casi total, limitando la replicabilidad nacional del éxito de São Paulo. Este supuesto se valida mediante testimonio explícito de la OIT: "El SENAI es muy compartimentado... difícil que el SENAI nacional sea movilizadado".

Supuesto de participación tripartita: Se considera efectiva con 90% porque aunque SENAI, ABIT y ABVTEX participan activamente, existe limitación reconocida en la participación de sindicatos.

Supuesto de ajuste por Centro de Excelencia: La existencia de una estructura organizacional dedicada con staff asignado permanentemente (Escuela Francisco Materrazo) profundiza la institucionalización.

DIMENSIÓN 3: CAPACIDAD FINANCIERA (25% del ICI)

La Capacidad Financiera mide la **capacidad de sostener económicamente las operaciones del programa mediante recursos propios, diversificación de fuentes y autonomía presupuestaria institucional**, independiente de financiamiento externo temporal. Esta dimensión es crítica porque determina si el programa puede continuar operando cuando el apoyo externo finaliza o se reduce.

Variables de la Dimensión

Variable 3.1: Autonomía Presupuestaria Institucional (40% de la dimensión)

Evalúa el compromiso presupuestario de la institución anfitriona: $API = (RPI/PT) \times 100$. Donde RPI son los recursos propios institucionales de SENAI y PT el presupuesto total requerido anualmente. Para SCORE Brasil: $API = (\$0 / \$45,000) \times 100 = 0\%$. Esta variable refleja la ausencia documentada de compromiso presupuestario autónomo de SENAI, validada por testimonio explícito de la OIT: "SENAI no quiere aportar recursos propios... siempre quieren que nosotros aportemos recursos".

Variable 3.2: Autofinanciamiento Operativo (30% de la dimensión)

Mide la capacidad de generar ingresos propios por servicios: $AFO = (IS/CO) \times 100$. Donde IS son los ingresos por servicios (tarifas de empresas) y CO los costos operativos anuales. Resultado crítico: $AFO = (\$0 / \$45,000) \times 100 = 0\%$. La realidad documentada es que las empresas beneficiarias no tienen capacidad financiera para realizar aportes, por lo que los servicios son 100% subsidiados.

Variable 3.3: Diversificación de Fuentes (15% de la dimensión)

Evalúa el número de fuentes de financiamiento activas: $DF = (FA/FP) \times CI \times 100$. Donde FA son las fuentes activas aportando recursos, FP las fuentes potenciales identificadas, y CI el coeficiente de independencia (penalización por concentración). Cálculo: $DF = (1/4) \times 0.40 \times 100 = 10\%$. De cuatro fuentes potenciales (Brasil Más Productivo, SENAI presupuesto propio, ABIT/ABVTEX, Cooperación Internacional Y MPT), solo una está activa: Brasil Más Productivo con \$45,000 anuales. El coeficiente de independencia de 0.40 representa una penalización del 60% por mono-financiamiento, reconociendo que la dependencia de una única fuente externa genera vulnerabilidad crítica.

Variable 3.4: Sostenibilidad Estructural (10% de la dimensión)

Mide la existencia de mecanismos estructurales de sostenibilidad: $SE = (PE + MA + RT) / 3$. Donde PE es la existencia de plan de autosuficiencia, MA los mecanismos de ahorro implementados, y RT la ruta de transición definida. Resultado: $SE = (0 + 15 + 0) / 3 = 5\%$. No existe un plan formal de autosuficiencia o estrategia financiera de salida (PE=0), solo se identifican mecanismos de ahorro del 15% por economías de escala en materiales reutilizables y consultores capacitados (MA=15), y no hay ruta de transición definida desde Brasil Más Productivo a una estrategia de financiamiento multiactor (RT=0).

Cálculo y Resultado de la Dimensión

Integrando las cinco variables: $CF = (0\% \times 0.40) + (0\% \times 0.30) + (10\% \times 0.15) + (5\% \times 0.10) + (50\% \times 0.05) = 0 + 0 + 1.5\% + 0.5\% + 2.5\% = 4.5\%$

Supuestos de la dimensión de capacidad financiera

Supuesto crítico de requerimiento de subsidios, especialmente para empresas pequeñas: De acuerdo a el análisis cualitativo las empresas beneficiarias no están en capacidad financiera para realizar aportes de financiamiento del programa.

Supuesto de recursos propios: Se define "recursos propios institucionales" como asignaciones presupuestarias del presupuesto regular de SENAI, excluyendo contribuciones in-kind (staff, instalaciones) que, aunque valiosas, no representan autonomía presupuestaria.

Supuesto de autofinanciamiento: Se define "autofinanciamiento" estrictamente como ingresos directos por servicios (tarifas de empresas), excluyendo subsidios gubernamentales que son financiamiento externo, no autofinanciamiento.

Supuesto de fuente activa: Una fuente se considera "activa" solo cuando está confirmada y desembolsando recursos efectivamente. Las fuentes "en negociación" (ABIT/ABVTEX) o "potenciales" (Cooperación Internacional) no cuentan como activas hasta su materialización.

Supuesto de mono-financiamiento: La dependencia de una única fuente externa (Brasil Más Productivo) justifica una penalización del 60% en el coeficiente de independencia, reconociendo que si esta fuente retira apoyo, el programa colapsa inmediatamente.

Supuesto de presupuesto total: Se estima el presupuesto anual requerido en \$45,000 basado en la asignación de Brasil Más Productivo, asumiendo que este monto cubre los costos operativos mínimos del programa a escala actual.

RESULTADO FINAL DEL ÍNDICE DE CAPACIDADES INSTITUCIONALES

6.1 Cálculo del Índice Agregado

Integrando las tres dimensiones con sus respectivas ponderaciones:

$ICI = (Competencia Técnica \times 0.40) + (Autonomía Administrativa \times 0.35) + (Capacidad Financiera \times 0.25)$

$ICI = (93\% \times 0.40) + (53,6\% \times 0.35) + (4,5\% \times 0.25)$

$ICI = 37,2 + 18,7 + 1,12 = 57,02\%$

Índice de Capacidades Institucionales = 57,02 puntos

El resultado de 57,02% sitúa al proyecto SCORE Brasil en el rango de "Aceptable" (50-69%), indicando una **institución con capacidad moderada que requiere fortalecimiento focalizado, principalmente en la capacidad financiera.**

Fortalezas Excepcionales en la dimensión técnica:

El programa ha logrado niveles de excelencia en una de las tres dimensiones evaluadas. La Competencia Técnica del 93% evidencia que SCORE Brasil ha desarrollado un **capital técnico de alta calidad**: 11 formadores certificados (10 activos), materiales permanentes valorados en \$122,058 que son 100% reutilizables, 70 visitas de validación exitosas, y capacidad de ejecutar el 83% de los módulos SCORE sin supervisión externa. Esta dimensión aporta 38.0 de los 74.5 puntos totales del índice.

La Autonomía Administrativa del 54% % confirma que las instituciones brasileñas han logrado una **gestión independiente moderada**: SCORE está integrado al 100% en el portafolio permanente de SENAI, se estableció un Centro de Excelencia operativo, el Comité Ejecutivo Tripartito realizó 26 reuniones anuales (superando el mínimo de 24), y se desarrollaron sistemas propios de monitoreo que permiten generar reportes sin supervisión externa. Esta dimensión aporta 31.5 puntos al índice.

Vulnerabilidad Crítica (Dimensión Financiera):

En contraste dramático con la fortalezas técnica y la moderada capacidad administrativas, la Capacidad Financiera del 4,5% revela una **vulnerabilidad estructural severa** evidenciando que, a pesar de saber cómo ejecutar el programa y poder gestionarlo autónomamente, **no puede financiarse de manera sostenible.**

El análisis revela tres problemas financieros identificados: (1) ausencia total de financiamiento institucional distinta al MPT; (2) ausencia de autofinanciamiento por situación financiera de las empresas del sector, particularmente de las empresas pequeñas y (3) inexistencia de diversificación de fuentes de financiamiento.

Anexo 13: Análisis de sentimientos de las narrativas cualitativas

A. ¿Cómo Score cambio modelos mentales de los participantes frente a estructuras de sentido iniciales? Un análisis desde el significado vivencial de los participantes

1. FUNDAMENTACIÓN: ¿POR QUÉ IMPORTA EL SIGNIFICADO VIVENCIAL?

La evaluación tradicional de programas de desarrollo empresarial tiende a privilegiar indicadores cuantitativos: porcentajes de mejora en productividad, reducción de desperdicios, incrementos en márgenes de lucro. Sin embargo, esta aproximación, siendo necesaria, resulta insuficiente para capturar la naturaleza transformadora de intervenciones como SCORE, cuyo núcleo metodológico radica precisamente en lo que escapa a la medición convencional: el cambio en las estructuras de sentido que organizan la experiencia laboral y empresarial.

Identificar el **significado vivencial** de la experiencia SCORE para cada grupo de interés no es un ejercicio de refinamiento académico, sino una **necesidad evaluativa estratégica** por tres razones fundamentales:

Primero, porque los cambios sostenibles en organizaciones no se producen por adopción mecánica de herramientas (5S, reuniones de 10 minutos, gestión visual) sino por **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 de "no me veía como empresa" a "conciencia de mi importancia en el mercado". La primera es adopción técnica reversible; la segunda, transformación estructural perdurable.

Segundo, porque la aparente "resistencia" de ciertos sectores (grandes empresas que "no aplican por decisión política" políticas de trabajo decente, micro-empresas que "no tienen tiempo" para capacitación de recursos humanos pero invierten en sistemas de automatización) no es irracional sino que responde a **estructuras previas de sentido** que la metodología debe reconocer para ser efectiva. La resistencia inicial casi universal documentada ("fui muy resistente", "siempre fue así") no es un obstáculo externo a remover sino el punto de partida fenomenológico que explica por qué la misma intervención produce resultados radicalmente diferentes según el grupo receptor (la misma semilla en distintos terrenos).

Tercero, porque las **tensiones sistémicas** identificadas por implementadores (OIT frustrándose con "¿por qué no sostenibilidad?", consultores lamentando "pérdida de know-how", asociaciones señalando "retail ausente") solo pueden comprenderse cuando reconocemos que cada actor habita un mundo-de-sentido diferente donde SCORE significa cosas distintas. Para (OIT), SCORE es traducción práctica del mandato de trabajo decente; para empresarias, es legitimación institucional de saberes tácitos; para sindicatos, es herramienta de empoderamiento epistémico. No hay "un" SCORE sino múltiples SCORE-vividos, y la evaluación que ignore esta pluralidad producirá recomendaciones descontextualizadas.

En síntesis: **evaluar SCORE sin comprender los significados vivenciales es como medir la temperatura del agua sin entender que para quien tiene sed significa vida y para quien se ahoga, amenaza**. La misma experiencia objetiva porta significados radicalmente diferentes según la estructura existencial previa del sujeto que la atraviesa.

2. METODOLOGÍA: ANÁLISIS INTERPRETATIVO DE NARRATIVAS DOCUMENTADAS

2.1 Enfoque Metodológico

Este análisis empleó una **aproximación fenomenológica-interpretativa** basada en el análisis cualitativo multinivel de narrativas documentadas en entrevistas, grupos focales y reportes de evaluación del programa SCORE São Paulo.

La metodología reconoce que el acceso a la "experiencia vivida" no es directo sino mediado por el lenguaje, y que las expresiones lingüísticas funcionan como ventanas hacia las estructuras de sentido subyacentes.

2.2 Fuentes de Datos

El corpus analizado incluyó narrativas de ocho grupos de interés diferenciados:

1. **Empresas participantes** (Perfasil, Kabriolli, Tchristina, Vane Will)
2. **OIT Brasil** (coordinadores, oficiales técnicos, asistentes de proyecto)
3. **Asociaciones sectoriales** (ABIT, ABVTEX)
4. **Sindicatos** (CNTV - Confederación Nacional de Trabajadores del Vestuario)
5. **Directivos SENAI** (dirección y coordinación)
6. **Consultores SENAI** (8 consultores)
7. **Expertos SCORE** (2 expertos)
8. **Evaluación externa** (Tewa 225)

2.3 Procedimiento Analítico

El análisis se desarrolló en cuatro fases iterativas:

Fase 1: Identificación de marcadores emocionales y expresiones-clave

- Rastreo sistemático de intensificadores lingüísticos ("muy resistente", "para toda la vida")
- Identificación de metáforas emocionales ("la persona queda más liviana", "destrabó el miedo")
- Mapeo de contrastes temporales (antes/después: "no me veía" → "tengo conciencia")

Fase 2: Construcción de trayectorias narrativas por actor

- Reconstrucción del arco experiencial: estructura previa → evento transformador → nueva estructura
- Ejemplo: Vane Will: "resistente" → "me equivoqué" → "fue muy bueno" → "para escuchar al equipo"

Fase 3: Análisis de convergencias y tensiones inter-grupos

- Identificación de significados compartidos transversalmente
- Mapeo de contradicciones estructurales entre posiciones
- Ejemplo: OIT celebra "escucha activa" mientras asociaciones cuestionan "más de millón para 40 empresas"

Fase 4: Síntesis fenomenológica del significado esencial

- Formulación del "significado vivencial" como estructura invariante que organiza la experiencia
- Respaldo empírico con citas textuales que evidencian la estructura interpretativa

2.4 Limitaciones Metodológicas Reconocidas

El análisis presentado constituye una **interpretación cualitativa exploratoria** y no un análisis de sentimientos con instrumentos psicométricos validados. Las categorías emergieron inductivamente de las narrativas documentadas sin comparación con líneas de base cuantitativas ni grupos de control. Los "sentimientos" identificados son **interpretaciones del investigador** sobre marcadores lingüísticos evidentes, no auto-reportes estandarizados de estados emocionales.

Por tanto, los hallazgos deben considerarse como **hipótesis interpretativas** que requieren validación mediante métodos adicionales (entrevistas fenomenológicas estructuradas, estudios longitudinales, triangulación con datos cuantitativos de cambio organizacional). El valor de este análisis radica no en su generalización estadística sino en su **potencia heurística**: abre dimensiones del fenómeno SCORE invisibles desde aproximaciones convencionales.

3. RESULTADOS: SIGNIFICADOS VIVENCIALES POR GRUPO DE INTERÉS

3.1 EMPRESAS PARTICIPANTES

Significado Esencial: *"Legitimación institucional de saberes tácitos que transforma la identidad empresarial desde el reconocimiento de que humanizar procesos no es pérdida de autoridad sino ampliación de capacidad organizacional"*

Estructura de la Experiencia

Las empresas participantes atravesaron un proceso de tres momentos fenomenológicos claramente diferenciados:

Momento 1: Resistencia Fundacional Las narrativas revelan una resistencia inicial casi universal que no es caprichosa sino estructural. Vanessa (Vane Will) articula explícitamente: "Fui muy resistente a participar". Esta resistencia emerge de una **estructura empresarial previa** donde la autoridad se experimenta como verticalidad necesaria: dar voz a trabajadores se interpreta como debilitamiento del control. La empresaria que "no saludaba a funcionarios" (Joyce, consultora) operaba desde una ontología donde separación jerárquica garantiza orden productivo.

Momento 2: Revelación Transformadora El punto de inflexión no ocurre por argumentación lógica sino por **experiencia vivida** que desestabiliza el marco previo. Kabriolli articula la revelación: "Ya lo hacíamos pero no sabíamos hacerlo". Esta frase condensa un descubrimiento crucial: lo que parecía caótico-intuitivo tenía estructura; lo que se vivía como supervivencia tenía metodología. SCORE no trae contenido radicalmente nuevo sino **nombra lo que ya existía** sin reconocimiento institucional. Más profundo aún es el descubrimiento identitario de Vanessa: "No me veía como una empresa... SCORE me llevó a tener conciencia de la importancia que mi empresa tiene en el mercado". El programa no mejora una empresa preexistente; **produce el ser-empresa** donde antes había "taller de costura familiar". Esta transformación ontológica explica por qué el impacto trasciende mejoras operativas.

Momento 3: Nueva Estructura Existencial Post-SCORE, las empresarias habitan un mundo reorganizado donde:

- Lo técnico (5S, gestión visual) "se volvió orgánico" (Perfasil) - incorporado al ser, no solo al hacer
- Lo relacional se transformó: "hoy nos paramos para escuchar al equipo" (Vane Will)
- Lo personal trascendió lo laboral: "para mi vida entera" (Kabriolli), nietas aplicando 5S en casa

La expresión "la persona queda más liviana" (Kabriolli) captura una dimensión existencial profunda: el alivio no es solo de carga física (30 minutos ahorrados buscando hilos) sino del **peso psicológico de trabajar sin reconocimiento**, de ejecutar sin comprender, de producir sin voz.

Implicaciones del Hallazgo

Este patrón revela que **SCORE opera como ritual de reconocimiento** más que como transferencia técnica. El "respaldo institucional" (múltiples testimonios) no es marketing sino transformación simbólica: legitima saberes informales convirtiéndolos en "sistema validado". Por eso empresas maduras como Kabriolli, que ya implementaban buenas prácticas, valoran intensamente SCORE: no aprendieron a hacer sino a **reconocerse haciendo**.

3.2 OIT BRASIL

Significado Esencial: *"Traducción práctica del mandato institucional de trabajo decente en metodología que vincula dignidad humana con productividad, revelando que escuchar es intervenir y que presencia física en el territorio construye legitimidad transformadora"*

Estructura de la Experiencia

El equipo OIT Brasil vive SCORE desde una **tensión constitutiva** entre pasión misionera y frustración sistémica que define su experiencia.

Dimensión 1: Pasión Misionera - El Poder de la Presencia encarna una filosofía de intervención radicalmente relacional: "sentarse con costureras en las máquinas", "primera hora escuchando problemas", "ir más allá del mínimo legal". Elisa confirma: "contacto personal fundamental en São Paulo - Gabriel siempre presente en empresas". Esta presencia no es estrategia comunicacional sino **posicionamiento ontológico**: el técnico internacional que se sienta literalmente al lado de la costurera dismantela la jerarquía epistémica tradicional donde se sabe que quien ejecuta conoce algo que el técnico que escucha y observa desconoce. Luis Machado lo teoriza: SCORE "eleva a otro nivel" temas laborales porque "atravesó la barrera del trabajo" (Elisa) - superó la relación técnico-asistencial entrando en vínculos de reconocimiento mutuo. Los resultados reportados (de 2-3% a 20-30% de margen

de lucro, 80% economía en hilos, "tres días sin error") no se viven como métricas frías sino como **validación empírica del mandato ético**: es posible vincular dignidad con productividad, derechos laborales con competitividad.

Dimensión 2: Frustración Sistémica - El Límite de lo Posible Pero esta celebración convive con frustración profunda. Según entrevistados: "OIT es una organización muy cara", "¿por qué no conseguimos sostenibilidad?", "falta el gobierno en el proyecto". Otro entrevistado añade: "23 millones de empresas en Brasil" frente a intervenciones en 40. La frustración no es administrativa sino **existencial**: haber demostrado que **"otro mundo es posible"** pero constatar que las estructuras institucionales impiden escalabilidad. Si la OIT puede sentarse con costureras porque como institución no puede sentarse con 23 millones de empresas. La intensidad relacional que produce transformación es precisamente lo que impide masificación.

Implicaciones del Hallazgo

El equipo OIT experimenta lo que podríamos llamar **"la tragedia del modelo intensivo-relacional"**: su efectividad depende de cualidades (presencia, escucha, flexibilidad situada) que resisten industrialización. Por eso la tensión no se resuelve con "más recursos" sino que requiere repensar el modelo: ¿SCORE debe escalar manteniendo el núcleo de intensidad relacional (imposible)?

3.3 ASOCIACIONES SECTORIALES (ABIT/ABVTEX)

Significado Esencial: *"Reconocimiento pragmático de que productividad requiere humanización del trabajador, enfrentando la contradicción entre el valor conceptual reconocido y la resistencia económica a implementarlo sectorialmente"*

Estructura de la Experiencia

Las asociaciones habitan una **zona de ambivalencia** donde celebración conceptual y escepticismo pragmático coexisten sin resolverse.

Dimensión Positiva: Validación Conceptual: ABIT articula una valoración sofisticada: SCORE ofrece "productividad con bajo CAPEX", "humaniza vs deshumaniza al trabajador", reconoce que el empleado es más que alguien que "solo cose un bolsillo". De igual forma otro entrevistado de ABIT añade: en un sector "con muchos trabajadores, pocas máquinas", humanizar no es altruismo sino racionalidad económica.

Esta valoración revela comprensión estructural: en industrias de alta intensidad de mano de obra, el trabajador **es** la tecnología productiva principal. Tratarlo como recurso intercambiable genera rotación (50% anual según SENAI); tratarlo como agente capaz mejora desempeño. SCORE ofrece lo que asociaciones buscan: mejora sin inversión de capital.

Dimensión Negativa: Resistencia Económica Pero esta valoración conceptual no se traduce en apropiación institucional. ABIT observa: "más de millón para 40 empresas" es insostenible, "OIT encarece proyectos", "retail podría involucrarse más" pero está ausente. Por otro lado ABVTEX identifica la barrera: "sensibilización es el mayor desafío", empresarios dicen "no tengo tiempo", resisten "creer en resultados positivos". La contradicción es estructural: asociaciones **saben** que SCORE funciona pero **no pueden** pagar su costo ni **convencer** a asociados de invertir tiempo. ABIT lo metaforiza: empresarios son "equipo de fútbol que quiere derribar al técnico" - resisten cualquier intervención externa aunque reconozcan necesitarla.

Implicaciones del Hallazgo

Las asociaciones experimentan lo que podríamos llamar **"la brecha entre saber y poder"**: tienen conocimiento conceptual del valor de SCORE pero carecen de poder (recursos) para implementarlo sectorialmente. Su frustración es política, no técnica: el problema no es entender SCORE sino movilizar la cadena de valor para sostenerlo.

3.4 SINDICATOS

Significado Esencial: *"Herramienta de empoderamiento que democratiza conocimiento empresarial revelando que las grandes empresas no aplican por decisión política mientras las pequeñas no aplican por falta de acceso, evidenciando que la brecha no es solo económica sino epistémica"*

Estructura de la Experiencia

Cida (CNTV) aporta una lectura singular que ningún otro actor articula con tal claridad: la **doble brecha** en la no-adopción de buenas prácticas laborales.

Brecha 1: Decisión Política en Grandes Empresas "Grandes empresas no aplican por decisión política - ellas saben todo". Esta frase desarticula el discurso tecnocrático que atribuye malas condiciones laborales a "falta de conocimiento". Las grandes corporaciones **saben** que condiciones dignas mejoran productividad; **eligen** no implementarlas porque maximización de margen a corto plazo prima sobre sostenibilidad. El problema no es epistémico sino político-económico.

Brecha 2: Falta de Conocimiento en Pequeñas "Pequeñas empresas no aplican por falta de conocimiento. Empresas familiares sin formación - saber hacer y vender no es ser empresario". Aquí el problema **sí** es epistémico: micro-empresarias llegaron a la gestión por herencia o necesidad, sin formación que las capacite para pensar estratégicamente.

Esta distinción es crucial porque implica **soluciones diferentes**: grandes requieren regulación/presión; pequeñas requieren formación/acompañamiento. SCORE sirve para la segunda brecha, no la primera.

Celebración del Empoderamiento Cida celebra que "empoderamiento es conocimiento" y "SCORE empodera a las mujeres". En un sector 95% femenino, el acceso a conocimiento gerencial legitima saberes femeninos históricamente desvalorizados. Las mujeres que cosen también pueden gestionar - pero necesitan que el conocimiento se democratice.

Crítica a Limitaciones Sin embargo, señala: "falta enfoque en cuestión racial". En un país donde intersección género-raza define precarización laboral, SCORE aborda género sin profundizar en racialización del trabajo textil.

Implicaciones del Hallazgo

Los sindicatos experimentan SCORE como **justicia epistémica**: redistribución de conocimiento que históricamente fue monopolizado. Pero señalan que democratizar saber gerencial sin transformar estructuras de poder (grandes empresas, retail) es necesario pero insuficiente.

3.5 DIRECTIVOS SENAI

Significado Esencial: *"Filosofía Kaizen adaptada a Brasil que reconoce que el respeto es dar oportunidad para evolucionar, enfrentando la tensión entre la necesidad de cambio cultural de 24-48 meses y programas de intervención de 4 meses que plantan semillas sin garantía de germinación"*

Estructura de la Experiencia

Las directivas del SENAI entrevistadas viven SCORE desde la tensión entre **potencial reconocido y sostenibilidad incierta**.

Visión Sistémica: Kaizen Brasileño. Un directivo entrevistado articula una filosofía sofisticada: "la palabra clave para Brasil es productividad", pero productividad entendida no como explotación sino como "respeto: dar oportunidad para evolucionar". Esta es adaptación del Kaizen japonés a la realidad brasileña de alta rotación (50% anual) donde el conocimiento tácito es "ventaja competitiva" que se pierde constantemente. SCORE ofrece metodología para **capturar conocimiento tácito** (trabajadores saben cómo mejorar procesos) y convertirlo en sistema explícito antes de que la rotación lo disipe. Es respuesta específica a problema brasileño.

Preocupación por Sostenibilidad. Una directiva del SENAI entrevistada señala la contradicción temporal: "4 meses para implantar, insuficiente para perennizar". El cambio cultural "de lo técnico a lo estratégico" requiere madurez empresarial que muchas empresas no tienen. Sin "acompañamiento post", los cambios dependen de voluntad individual. Así mismo, se indican en las entrevistas realizadas: "tenemos un gran potencial" pero es potencial, no realidad consolidada. La intervención SENAI planta semillas cuya germinación escapa a su control.

Implicaciones del Hallazgo

SENAI experimenta lo que podríamos llamar **"la paradoja del jardinero"**: puede plantar (intervención de 4 meses) pero no puede garantizar germinación (cambio cultural de años). Su frustración no es con SCORE sino con el modelo de proyecto puntual cuando la transformación requiere acompañamiento continuo que nadie financia.

3.6 CONSULTORES SENAI

Significado Esencial: *"Conversión metodológica desde mirar herramientas a mirar personas como agentes de cambio, revelando que 'siempre fue así' no es descripción sino barrera cultural que SCORE destraba al legitimar la voz de quien ejecuta sobre quien diseña"*

Estructura de la Experiencia

Los consultores SENAI experimentaron SCORE como **transformación de su propia práctica profesional**, no solo de las empresas intervenidas.

Revelación Metodológica Personal Un consultor articula el cambio paradigmático: "a través de las personas" - nueva filosofía que contrasta con su formación técnica previa. Antes miraban "herramientas", ahora miran "personas como agentes". Otro consultor añade: "mirar primero a la persona como individuo" antes que como recurso productivo.

Esta no es retórica humanista sino **descubrimiento operativo**: los resultados (20% productividad en 4 meses, que un consultor califica de "sorprendente") no se lograron por mejores herramientas sino por desbloquear conocimiento de trabajadores que siempre supieron cómo mejorar pero nunca fueron escuchados. Otra consultora entrevistada narra casos transformadores: empresaria que no saludaba a funcionarios descubre que "SCORE destrabó el miedo" - el miedo mutuo (gerente a perder control, trabajador a ser castigado por hablar) que paralizaba la organización.

Frustración con Resistencia Cultural: Los consultores enfrentan la barrera que un consultor resume cuando visita a algunas empresas: "siempre fue así". Esta frase no es descripción neutral sino **defensa ontológica**: cambiar procesos es cambiar identidad ("así soy yo", "así es mi empresa"). La resistencia protege contra amenaza existencial de tener que reconocerse diferente. Otro consultor identifica otra frustración: instituciones (SENAI, SEBRAE) "quieren ser protagonistas, no colaboradores". La fragmentación institucional produce "pérdida de know-how por dispersión" - cada proyecto reinventa metodologías sin acumulación de aprendizaje.

Implicaciones del Hallazgo

Los consultores experimentan lo que podríamos llamar **"la conversión del conversor"**: vinieron a transformar empresas y fueron transformados ellos mismos. Pero esta conversión los hace conscientes de limitaciones estructurales (tiempo, fragmentación institucional, resistencia cultural) que frustra la misión recién descubierta.

3.7 EXPERTOS SCORE (PERSPECTIVA GLOBAL)

Significado Esencial: *"Flexibilidad metodológica como fortaleza que permite adaptación situada, reconociendo que el enfoque humanista es único en ingeniería de procesos pero enfrenta la tensión entre intensidad relacional requerida y escalabilidad institucional necesaria"*

Estructura de la Experiencia

Los consultores expertos en metodología SCORE aportan **visión meta-metodológica** desde su experiencia internacional.

Valoración de la Singularidad Un consultor identifica el diferencial de SCORE: "enfoque humanista único en ingeniería". Otros programas (Lean, Six Sigma) mejoran procesos; SCORE mejora personas-que-mejoran-procesos. Esta diferencia, aparentemente sutil, es estructural: cambia el sujeto de la transformación. La "flexibilidad metodológica" que un consultor experto celebra significa que SCORE no es paquete rígido sino marco adaptable. En la relación a la dirección y coordinación del proyecto SCORE por prta de la OIT "mantiene estructura sin perder esencia" - personaliza sin desnaturalizar.

Crítica a Fragmentación Institucional Sin embargo un consultor experto en SCORE señala el obstáculo principal: falta "articulación institucional". Cada actor (SENAI, SEBRAE, gobierno) opera desde lógica de protagonismo que impide colaboración. El resultado: "pérdida de know-how" porque no hay sistema que capture aprendizajes entre proyectos. Otro consultor añade dimensión temporal: empresas necesitan "quick wins financieros" para mantenerse en programa, pero SCORE busca "transformación estructural de mediano plazo". Esta tensión entre urgencia empresarial y profundidad metodológica es irresoluble sin cambiar expectativas o modelo.

Implicaciones del Hallazgo

Los expertos SCORE experimentan lo que podríamos llamar "**la lucidez del que ve el sistema**": comprenden por qué funciona (enfoque humanista, flexibilidad) y por qué no escala (fragmentación, costos, tensión temporal). Su frustración no es técnica sino sistémica: el problema no está en SCORE sino en el ecosistema institucional que lo recibe.

3.8 EVALUACIÓN EXTERNA (TEWA 225)

Significado Esencial: *"Visión interseccional que reconoce SCORE como innovación brasileña en DEI aplicado a productividad, identificando que revela más sobre condiciones de posibilidad que sobre eficacia metodológica, señalando que las tendencias de mercado (ultra fast fashion) amenazan existencialmente cualquier modelo de trabajo decente"*

Estructura de la Experiencia

La directoría técnica de TEWA225 aporta **mirada sociológica crítica** que ningún otro actor implementador puede ofrecer.

Valoración de la Innovación Brasileña Identifica que el módulo DEI (Diversidad, Equidad, Inclusión) es "innovación brasileña" - adaptación no contemplada en SCORE global. En un sector 95% femenino, racializado, precarizado, abordar interseccionalidad no es sensibilidad social sino **realismo productivo**: las trabajadoras no dejan identidades de género-raza-clase en la puerta de la fábrica. La "visión sistémica de la producción" significa que SCORE-Brasil reconoce que productividad está entrelazada con dignidad de formas específicas al contexto local.

Realismo sobre Apropiación Diferenciada Así mismo, señala: "6 empresas muy comprometidas de 15". Esta no es crítica a SCORE sino **observación estructural**: la apropiación depende de condiciones previas (madurez empresarial, recursos, posición en cadena de valor). Empresas "ancla" con contratos estables se apropian del proyecto de manera diferente que las empresas subcontratadas dependientes de pedidos volátiles.

Amenaza Existencial del Modelo Productivo por otro lado identifica la contradicción última: "ultra fast fashion como amenaza existencial". Si el modelo de negocio sectorial se basa en velocidad extrema y costo mínimo, cualquier inversión en condiciones dignas (tiempo para reuniones, estabilidad para capacitación) vuelve a empresas no-competitivas. SCORE puede mejorar empresas; no puede transformar modelos de negocio globales.

Implicaciones del Hallazgo

La evaluadora experimenta lo que podríamos llamar "**la lucidez sociológica sobre los límites de la intervención micro**": puede documentar transformaciones en empresas individuales pero reconoce que el problema es sistémico (ultra fast fashion, estructura de cadena de valor). Su valoración no es pesimista sino realista: celebra lo logrado mientras señala que escalabilidad requiere transformación macro que escapa a SCORE.

4. PATRÓN DE META-SIGNIFICADO EMERGENTE

4.1 Síntesis Transversal

Del análisis de los ocho grupos de interés emerge un **patrón invariante** que puede formularse así:

"SCORE opera como dispositivo de legitimación institucional que transforma conocimiento tácito en saber validado, revelando que su dimensión transformadora no radica en la novedad técnica de herramientas (5S, gestión visual, reuniones breves) sino en el reconocimiento simbólico de que lo que actores ya hacían tiene nombre, método y respaldo institucional, permitiendo que empresarias pasen de verse como 'costureras con taller' a reconocerse como 'empresas con sistema', y que trabajadoras transiten de ejecutoras silenciosas a agentes con voz legitimada en espacios de decisión"

4.2 Evidencia del Patrón Invariante

Este meta-significado se sostiene en cuatro dimensiones convergentes:

Dimensión 1: El Arco Narrativo Único (Resistencia → Revelación → Transformación)

Todas las empresas participantes, independientemente de su tamaño o madurez, atravesaron una secuencia fenomenológica idéntica:

- **Fase 1 - Resistencia:** "muy resistente", "no me veía como empresa", "fui muy resistente a participar"
- **Fase 2 - Revelación:** "me equivoqué", "ya lo hacíamos pero no sabíamos", "SCORE destrabó el miedo"
- **Fase 3 - Transformación:** "para toda la vida", "se volvió orgánico", "la persona queda más liviana"

Esta trayectoria no es accidental sino **estructural**: refleja que el cambio opera a nivel identitario (quién soy como empresaria/trabajadora) antes que a nivel operativo (qué hago diferente). La resistencia inicial protege identidad amenazada; la revelación reorganiza comprensión de sí; la transformación habita nueva identidad como natural ("orgánica").

Dimensión 2: "Ya lo Hacíamos pero No Sabíamos" - Validación más que Innovación

La frase de Kabriolli condensa un hallazgo crucial: **SCORE legitima más que innova**. Empresas maduras ya implementaban prácticas (organización de materiales, comunicación con equipo) pero sin:

1. **Marco conceptual:** No sabían que eso se llama "5S", "gestión visual", "diálogo social"
2. **Respaldo institucional:** Lo hacían por intuición, no por "metodología OIT validada internacionalmente"
3. **Lenguaje compartido:** No podían comunicarlo a clientes, proveedores, trabajadores como "sistema"

El valor de SCORE no está en enseñar cosas desconocidas sino en **nombrar y legitimar lo conocido**. Tchristina lo confirma: el "respaldo institucional dio credibilidad" - no inventaron prácticas nuevas sino que las existentes ganaron estatus. Esta es la clave para entender por qué empresas que "ya saben" valoran intensamente SCORE: el problema no era falta de conocimiento práctico sino **falta de reconocimiento simbólico**. Ser empresaria efectiva sin saber que lo eres es muy diferente a serlo con conciencia y legitimación.

Dimensión 3: Escucha como Intervención - La Presencia Transforma

Tanto empresas como OIT como consultores coinciden: el poder transformador no está en herramientas sino en **ser escuchado**.

- Vane Will: "Hoy nos paramos para escuchar al equipo", "su voz tiene sentido"
- Gabriel: "Primera hora escuchando problemas", "sentarse con costureras"
- Elisa: "Personas siendo escuchadas por primera vez"
- Joyce: Empresaria que no saludaba descubre que dar voz "no es perder autoridad"

La escucha no es técnica comunicacional sino **reconocimiento ontológico**: quien es escuchado existe como sujeto con conocimiento valioso. Por eso Joyce describe que SCORE "destrabó el miedo" - el miedo es existencial: miedo a no ser nadie, a que mi voz no importe, a que mi saber sea descartable. La OIT sentándose literalmente con costureras desarma jerarquía epistémica: el técnico internacional reconoce que quien cose sabe cosas que el técnico ignora. Este gesto ritual tiene más poder transformador que cualquier manual.

Dimensión 4: Trascendencia Personal - Más Allá del Espacio Laboral

El impacto trasciende la fábrica:

- Nietas de trabajadora aplicando 5S en casa (Kabriolli)
- "Para mi vida entera" - conocimiento que reorganiza existencia completa
- "Casa de mi mamá" - aplicación familiar
- "La persona queda más liviana" - alivio existencial, no solo laboral

Esta trascendencia revela que SCORE no mejora "desempeño laboral" de un sujeto constante sino que **transforma al sujeto mismo**. Una trabajadora que descubre que su opinión sobre organización del espacio importa, reorganiza su relación con todo espacio (hogar, comunidad). Una empresaria que descubre que "escuchar no es perder autoridad" reorganiza todas sus relaciones de poder. Por eso el cambio es "orgánico" y "para toda la vida": no es adopción de práctica externa sino reorganización de estructura existencial interna.

4.3 Formulación Teórica del Meta-Patrón

Desde perspectiva fenomenológica, podemos teorizar SCORE como:

Ritual de Reconocimiento Institucional que opera transformación simbólica de identidades laborales mediante legitimación de saberes tácitos, produciendo reorganización de estructuras de sentido donde trabajo precarizado deviene labor digna, supervisión jerárquica deviene diálogo colaborativo, y conocimiento informal deviene expertise validada

Este no es lenguaje metafórico sino **descripción precisa del mecanismo de cambio**: SCORE funciona como ritual (secuencia estructurada de acciones con significado simbólico) que confiere reconocimiento (el "respaldo institucional" celebrado) produciendo transformación identitaria (de "no me veía como empresa" a "conciencia de importancia en mercado").

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES PARA EVALUACIÓN

5.1 Síntesis de Hallazgos

Este análisis fenomenológico de significados vivenciales revela que:

1. **SCORE no es primariamente transferencia técnica** sino ritual de reconocimiento institucional que transforma identidades laborales
2. **El poder transformador radica en legitimación de saberes tácitos** ("ya lo hacíamos pero no sabíamos") más que en innovación radical
3. **La efectividad depende de intensidad relacional** (presencia, escucha, flexibilidad) que resiste escalabilidad industrial
4. **La apropiación es estructuralmente desigual** según posición en cadena de valor, madurez previa, recursos disponibles
5. **La sostenibilidad requiere ecosistema institucional** que ninguna intervención puntual puede proveer sola

El principal hallazgo de este análisis es que **cambio organizacional profundo no es problema técnico sino existencial**. Las herramientas de SCORE (5S, gestión visual, reuniones breves) son efectivas no por su sofisticación sino porque **ritualizan el reconocimiento** de que trabajadores saben cosas valiosas y empresarias pueden ser más que supervivientes.

Evaluar SCORE solo con métricas de productividad es como evaluar educación solo con empleabilidad: captura aspecto funcional pero pierde transformación de sujeto que es el corazón del proceso. La evaluación que SCORE merece debe honrar la complejidad de lo que intentó: no mejorar empresas sino **transformar mundos-de-sentido** donde trabajo precarizado pueda devenir labor digna. Esto no se mide con porcentajes de mejora sino con testimonios como "ya no soy solo costurera, soy empresaria" o "mi voz tiene sentido". **Esa transformación, aunque ocurra en 40 empresas y no en millones, aunque requiera intensidad que resiste escalabilidad, aunque dependa de condiciones estructurales que la intervención no controla - esa transformación es el principal resultado de SCORE_SP.**

B. SCORE Sao Pablo: Un proceso de cambio cualitativo con barreras de escalabilidad y replicabilidad

Propósito del Marco Analítico de Flujo

El diagrama de flujo de resultados fue diseñado como herramienta de síntesis evaluativa para visualizar y comprender la **arquitectura causal** del Programa SCORE, trascendiendo la presentación fragmentada de hallazgos

para revelar cómo condiciones contextuales, mecanismos de cambio y resultados multi-nivel se articulan en una secuencia lógica pero paradójica. El propósito central de este marco es responder a una pregunta evaluativa fundamental: **¿por qué un programa que genera transformaciones culturales profundas y sostenidas a nivel micro no logra institucionalizarse y escalar a nivel macro?** Al estructurar la información en tres grandes bloques conectados —condiciones habilitantes y barreras, mecanismos causales activados, y resultados distribuidos en cinco niveles (mental, cultural, micro-empresarial, meso-institucional y macro-sistémico)— el diagrama permite identificar dónde se produce el **quiebre entre eficacia técnica y sostenibilidad institucional**. Esta visualización facilita la identificación de patrones que serían invisibles en una presentación narrativa lineal: la coexistencia de logros validados y obstáculos estructurales, la paradoja entre apropiación conceptual e institucionalización presupuestaria, y la brecha crítica entre transformación cultural y política pública. El diagrama no solo describe qué pasó, sino que expone **por qué los éxitos micro no se traducen automáticamente en sostenibilidad macro**, convirtiendo hallazgos dispersos en una teoría del cambio retrospectiva que explica tanto los logros como las limitaciones del programa.

Datos Cualitativos y Construcción de Hallazgos

La construcción del flujo se fundamentó en el análisis integrado de 47 entrevistas semi-estructuradas realizadas entre agosto y septiembre de 2025 con seis categorías de actores: representantes de OIT Brasil (coordinación nacional y técnicos de terreno), consultores SENAI certificados en metodología SCORE, directivos y trabajadoras de empresas participantes, representantes de ABIT (Asociación Brasileña de Industria Textil), líderes de ABVTEX (programa de certificación laboral del sector), y sindicalistas de CNTV (Confederación Nacional de Trabajadores del Vestido). Cada hallazgo graficado en los cinco niveles resultó de un **proceso sistemático de triangulación**: se consideró validado cuando al menos tres fuentes independientes convergieron en su identificación, se capturó su intensidad emocional mediante análisis de contenido cualitativo del lenguaje utilizado por los entrevistados, y se contextualizó con documentación complementaria (informes técnicos del proyecto, informes de evaluación independiente, entre otros). Por ejemplo, el hallazgo sobre "transformación de paradigmas de gestión" no surgió de una pregunta directa sino de patrones recurrentes en los discursos: consultores SENAI describiendo "un antes y después en cómo conceptualizamos la productividad", empresarios manifestando sorpresa ante "la importancia de las relaciones laborales que antes no mirábamos", y trabajadoras reportando "ser escuchadas por primera vez en 20 años de trabajo". Los mecanismos causales —apropiación cultural, complementariedad SENAI-OIT, transferencia práctica, empoderamiento y paradoja institucional— fueron inferidos mediante codificación temática de las explicaciones que los propios actores daban sobre **por qué** las prácticas funcionaron o fracasaron, identificando patrones explicativos recurrentes que conectaban condiciones con resultados.

Resultados Multi-Nivel: De lo Individual a lo Sistémico

El análisis reveló una **progresión articulada pero truncada** de resultados distribuidos en cinco niveles de profundidad creciente. En el **nivel mental**, SCORE logró una transformación paradigmática verificada por todas las fuentes: la transición conceptual desde un modelo de gestión jerárquico-tecnicista centrado exclusivamente en habilidades técnicas hacia un modelo participativo-humanista que integra relaciones laborales, comunicación y bienestar como factores productivos legítimos. En el **nivel cultural**, esta transformación mental se tradujo en institucionalización de prácticas concretas: las reuniones diarias de 10 minutos se sostienen orgánicamente sin supervisión externa, los principios 5S fueron transferidos por trabajadoras a sus hogares (evidenciando apropiación profunda más allá del espacio fabril), y los comités de diálogo social creados continúan funcionando post-programa. En el **nivel micro-empresarial**, los cambios culturales generaron impactos tangibles y medibles: reducción del 90% en tiempos de búsqueda de herramientas por implementación 5S, incremento de márgenes de ganancia de 2-3% a 20-30% en empresas que adoptaron integralmente la metodología, mejoras ergonómicas que liberaron energía física de las trabajadoras, y un efecto multiplicador documentado (5 empresas ancla, 10 empresas de proveeduría a las empresas ancla y 50 empresas alcanzadas a través del programa Brasil más Productivo) subcontratistas de sus cadenas). En el **nivel meso-institucional**, se observa una paradoja crítica: apropiación conceptual profunda en SENAI (11 formadores certificados integran principios SCORE en todas sus intervenciones) pero **cero institucionalización presupuestaria** —los consultores aplican la filosofía SCORE pero sin líneas de financiamiento regulares para replicar el programa integral. Finalmente, en el **nivel macro-sistémico**, el diagnóstico es inequívoco: alto potencial de escalabilidad (22,521 empresas textiles en Brasil con crisis de mano de obra similar) pero ausencia total de modelo financiero sostenible, dependencia del 100% de subsidios internacionales, y desarticulación con políticas industriales federales durante el período crítico 2021-2023.

Articulación de Cambios: Cadena Causal Desde la Práctica al Sistema

El diagrama revela una **secuencia causal bien articulada en los primeros cuatro niveles** que se quiebra dramáticamente al intentar transitar al nivel macro. La cadena funciona así: las condiciones habilitantes (crisis de mano de obra + sector feminizado + expertise SENAI-OIT + liderazgo empresarial comprometido) activaron cinco mecanismos causales específicos que explican la profundidad de los cambios. El mecanismo de **apropiación cultural** operó porque SCORE no impuso prácticas complejas sino herramientas simples (5S, reuniones breves) cuyos beneficios tangibles fueron inmediatamente visibles —las trabajadoras pudieron comparar "antes/después" en tiempo real, generando valorización espontánea sin necesidad de supervisión externa. El mecanismo de **complementariedad SENAI-OIT** proveyó legitimidad dual: SENAI aportó credibilidad técnico-sectorial ("hablan nuestro lenguaje textil") mientras OIT aportó marco normativo humanista ("es trabajo decente certificado internacionalmente"), combinación que redujo resistencias empresariales a contenidos que podrían percibirse como "blandos".

El mecanismo de **transferencia práctica** —ejemplificado por trabajadoras enseñando 5S a sus familias— demostró que las prácticas trascendieron el espacio laboral porque resolvieron problemas cotidianos universales (orden, comunicación, eficiencia), indicando apropiación genuina versus cumplimiento formal. Estos mecanismos generaron el círculo virtuoso mental→cultural→micro: la transformación de paradigmas mentales en consultores y empresarios legitimó la institucionalización de prácticas culturales (reuniones, diálogo social), que a su vez produjeron mejoras micro-empresariales medibles (productividad, márgenes, condiciones laborales), creando evidencia empírica que reforzó la transformación mental inicial. Sin embargo, el mecanismo de **paradoja institucional** explica por qué esta cadena no escaló: la apropiación conceptual profunda en SENAI (formadores internalizaron la filosofía) no se tradujo en institucionalización presupuestaria porque SENAI operó con recursos externos temporales (subsidio OIT-MPT) sin construir mecanismos de financiamiento autosostenibles —cuando los fondos externos cesaron, la capacidad de replicación colapsó a pesar de que la apropiación conceptual permanece intacta.

Barreras Sistémicas que Bloquean el Salto Macro

El análisis del flujo revela que las **barreras para la escalabilidad macro no son técnicas sino estructurales-institucionales**, validadas por consenso de todas las fuentes consultadas. La barrera financiera es crítica: el modelo SCORE implementado en São Paulo costó más de US\$1 millón para atender 40 empresas textiles (aproximadamente US\$25,000 por empresa), costo considerado prohibitivo tanto por empresas (PYMEs no pueden pagarlo) como por instituciones nacionales (SENAI/SEBRAE carecen de presupuestos regulares para subsidiar intervenciones de esta intensidad). La barrera institucional del Sistema S brasileño —fragmentación entre SENAI, SEBRAE, SESI y otras entidades sin coordinación efectiva— impide la construcción de una oferta articulada de servicios de mejora empresarial que integre la dimensión de trabajo decente de SCORE. La barrera de política pública es estructural: durante 2021-2023, período de implementación de SCORE en São Paulo, Brasil careció de política industrial federal articulada que pudiera albergar y financiar programas de mejora de condiciones laborales-productividad como estrategia de competitividad sectorial —solo en 2024 el lanzamiento de "Nova Indústria Brasil" abrió una ventana de oportunidad que no existía durante la fase piloto. La barrera de capacidad instalada es cuantitativa: existen solo 11 formadores SENAI certificados en metodología SCORE integral, insuficientes para atender las 22,521 empresas textiles brasileñas —se requeriría formar aproximadamente 1,000 consultores para lograr cobertura nacional significativa, demandando inversión masiva en formación de formadores que no está presupuestada. Finalmente, la barrera temporal-contextual persiste: las empresas textiles reportaron que implementar SCORE durante noviembre-diciembre (alta temporada productiva) generó tensiones operativas, sugiriendo que incluso con financiamiento resuelto, la escalabilidad requiere adaptaciones de calendario sectorial. En conjunto, estas barreras configuran un **cuello de botella sistémico**: SCORE demostró que puede transformar empresas cuando se implementa con recursos adecuados, pero la ausencia de arquitectura institucional-financiera para sostener y escalar esas intervenciones convierte los éxitos micro-culturales en logros frágiles, no replicables bajo condiciones actuales, confirmando que **sostenibilidad cultural y sostenibilidad institucional son dimensiones independientes que requieren estrategias diferenciadas**.

Flujo de Resultados Programa SCORE São Paulo

Condiciones → Mecanismos → Transformaciones Multi-Nivel

CONDICIONES HABILITANTES

- ✓ Crisis mano de obra sin precedentes
- ✓ Sector feminizado (80% mujeres)
- ✓ Expertise técnico SENAI + humanista OIT
- ✓ Liderazgo comprometido en empresas
- ✓ Inversiones modestas requeridas
- ✓ Alianza OIT-ABIT-ABVTEX

BARRERAS

- ✗ Resistencia cultural tradicional
- ✗ Timing inadecuado (alta temporada)
- ✗ Costos OIT prohibitivos (>US\$1M)
- ✗ Fragmentación Sistema S
- ✗ Sin política industrial 2021-2023
- ✗ SENAI/SEBRAE sin recursos propios



MECANISMOS CAUSALES

Apropiación Cultural

Prácticas simples + beneficios tangibles → valorización espontánea

Complementariedad

SENAI (técnica) + OIT (humanista) = legitimidad dual

Transferencia

SS práctico → trabajadoras enseñan a familias

Empoderamiento

Visibilización conocimiento tácito → transformación poder

Paradoja

Apropiación conceptual ≠ institucionalización financiera



HALLAZGOS POR NIVEL

MENTAL

Transformación paradigma: de gestión jerárquica-tecnicista a participativa-humanista

"Antes no mirábamos relaciones laborales" → "Son tan importantes como habilidades técnicas"

CULTURAL

Institucionalización diálogo social: reuniones 10 min sostenidas orgánicamente

"Ya se convirtió en hábito" | "No hay manera de volver atrás" | Transferencia a hogares

MICRO (Empresas)

SS reduce tiempos 90% | Ergonomía libera energía | Márgenes 2-3% → 20-30%

15 empresas directas + 50 indirectas | Comités anti-discriminación creados

MESO (Institucional)

Apropiación conceptual SIN institucionalización financiera

11 formadores certificados | Brasil Mais Produtivo | CERO presupuestos regulares

MACRO (Escalabilidad)

Alto potencial PERO sin modelo financiero sostenible

22,521 empresas potenciales | Crisis mano de obra | Dependencia subsidios 100%

LOGROS CRÍTICOS

- Apropiación cultural profunda
- Transformación paradigmas gestión
- Sostenibilidad orgánica prácticas
- Efecto multiplicador 3-4x

PARADOJA CENTRAL

Alta eficacia técnica-metodológica coexiste con nula sostenibilidad financiera-institucional. Apropiación conceptual ≠ institucionalización presupuestaria.

BRECHAS CRÍTICAS

- Cero presupuestos regulares
- Dependencia subsidios 100%
- 10 vs 1.000 consultores necesarios
- Sin mecanismos financiamiento

INSIGHT EVALUATIVO CLAVE

SCORE demostró **eficacia transformacional excepcional a nivel micro-meso** (cambios culturales sostenidos, mejoras tangibles productividad/condiciones laborales, apropiación formadores SENAI) PERO falló en **institucionalización macro** por ausencia de: (1) modelo financiero sostenible, (2) compromiso presupuestario Sistema S, (3) articulación políticas públicas.

→ **Sostenibilidad Cultural ≠ Sostenibilidad Institucional**

C. Matriz de Intensidad Emocional y Solidez de Hallazgos Cualitativos

Propósito del Análisis

La matriz de intensidad emocional versus solidez de evidencia fue desarrollada como herramienta metodológica para sistematizar y visualizar los hallazgos cualitativos de la evaluación del Programa SCORE en São Paulo. El propósito central de este instrumento es trascender la presentación narrativa tradicional de resultados cualitativos, transformando percepciones dispersas en un mapa estratégico bidimensional que permite diferenciar entre hallazgos validados por consenso intersectorial y aquellos basados en percepciones de actores individuales. Esta aproximación busca responder a una pregunta crítica en evaluaciones cualitativas: ¿cómo distinguir sistemáticamente entre lo que es una fortaleza o debilidad real del programa versus lo que constituye una expectativa, preocupación o percepción no triangulada? Al cruzar dos dimensiones —el grado de triangulación de fuentes y la valencia emocional de los hallazgos— la matriz genera un espacio analítico de cuatro cuadrantes que facilita la priorización de acciones basadas en evidencia robusta.

Metodología y Alcances

La construcción de las variables que componen esta matriz se fundamenta en principios de triangulación metodológica y análisis de contenido cualitativo. El eje horizontal (Solidez de Evidencia) operacionaliza el concepto de triangulación mediante un conteo sistemático de las seis fuentes de información consultadas: OIT, SENAI, empresas participantes, ABIT, consultores externos y CNTV. Cada hallazgo identificado durante el análisis cualitativo fue validado contra estas seis fuentes, asignándose un puntaje de 0 a 10 según el número de fuentes que confirmaron el hallazgo (0-3 puntos indica evidencia débil con 1-2 fuentes; 4-6 puntos señala evidencia moderada con 3-4 fuentes; y 7-10 puntos representa evidencia robusta con 5-6 fuentes convergentes). El eje vertical (Intensidad del Sentimiento) captura la valencia emocional mediante análisis cualitativo de contenido, identificando palabras clave, tono discursivo y contexto emocional en entrevistas y documentos, resultando en una escala de -10 (sentimiento muy negativo) a +10 (sentimiento muy positivo). Esta metodología opera bajo tres supuestos fundamentales: que la convergencia de múltiples fuentes independientes incrementa la confiabilidad del hallazgo (principio de triangulación); que la intensidad emocional puede ser capturada cualitativamente y expresada numéricamente para efectos comparativos; y que las fuentes consultadas son representativas del ecosistema de actores clave. No obstante, la metodología presenta limitaciones reconocidas: la intensidad del sentimiento es inherentemente subjetiva y depende de la interpretación del equipo evaluador; no todos los hallazgos fueron evaluados por todas las fuentes debido a disponibilidad variable; y el método prioriza consenso sobre disenso, lo que puede subrepresentar hallazgos controvertidos pero relevantes.

Clasificación de Hallazgos por Cuadrantes

El análisis identificó y clasificó 16 hallazgos distribuidos de manera reveladora en los cuatro cuadrantes. El **Cuadrante I (Éxitos Validados Multisectorialmente)**, caracterizado por alta evidencia y sentimiento positivo, concentra cuatro fortalezas metodológicas del programa respaldadas por consenso intersectorial: la transformación de paradigmas de gestión de jerárquico-tecnicista a participativo-humanista (evidencia: 9/10, sentimiento: +9/10); la efectividad sostenida de prácticas 5S y reuniones de 10 minutos transferidas incluso a contextos domésticos (10/10, +9/10); el éxito del módulo de Diversidad, Equidad e Inclusión que superó expectativas iniciales (9/10, +9/10); y la complementariedad técnica entre SENAI y OIT que generó legitimidad dual (9/10, +8/10). El **Cuadrante II (Expectativas Sin Validación Cruzada)**, con baja evidencia pero sentimiento positivo, alberga dos hallazgos de naturaleza optimista pero no triangulada: la proyección de escalabilidad con ratio 1:10 propuesta por SENAI pero no validada por consultores ni OIT (4/10, +7/10), y la confianza empresarial en sostenibilidad orgánica sin seguimiento formal, percepción no compartida por formadores (5/10, +8/10). El **Cuadrante III (Inquietudes Sin Consenso Amplio)**, con baja evidencia y sentimiento negativo, contiene dos preocupaciones reportadas por fuentes limitadas: pérdida de conocimiento por discontinuidad de formadores certificados (3/10, -6/10) y resistencia cultural extrema en empresas familiares (4/10, -5/10). Finalmente, el **Cuadrante IV (Barreras Estructurales Confirmadas)**, el más crítico con alta evidencia y sentimiento negativo, concentra seis obstáculos sistémicos validados por consenso: insostenibilidad financiera del modelo con dependencia total de subsidios (10/10, -9/10); ausencia de política industrial durante 2021-2023 (10/10, -8/10); costos administrativos prohibitivos de OIT superiores a US\$1M para 40

empresas (9/10, -9/10); cero presupuestos regulares en SENAI/SEBRAE (10/10, -9/10); brecha de capacidad con solo 10 consultores certificados versus los 1,000 necesarios para escalar nacionalmente (8/10, -7/10); y timing inadecuado de implementación durante alta temporada productiva (7/10, -6/10).

Paradoja Central y Distribución Asimétrica

El patrón de distribución de los hallazgos revela una paradoja estratégica fundamental del Programa SCORE: existe una concentración simétrica pero opuesta en los cuadrantes extremos I y IV, evidenciando que el programa logró simultáneamente transformaciones profundas a nivel metodológico-cultural y enfrentó barreras estructurales insalvables a nivel financiero-institucional. Esta polarización no es fortuita sino que refleja una tensión inherente entre efectividad técnica e insostenibilidad sistémica. Los cuatro hallazgos del Cuadrante I, todos con evidencia superior a 9/10 y sentimiento positivo +8 o +9, demuestran que cuando SCORE fue implementado con recursos adecuados, generó cambios culturales verificables y sostenibles orgánicamente —las prácticas 5S y reuniones breves se mantuvieron post-programa sin seguimiento externo, y el módulo DEI creó comités anti-discriminación permanentes. Sin embargo, los seis hallazgos del Cuadrante IV, con evidencia entre 7/10 y 10/10 y sentimiento negativo entre -6 y -9, conforman un consenso intersectorial absoluto sobre la inviabilidad financiera del modelo: todos los actores —OIT, SENAI, ABIT, consultores y empresas— convergieron en que sin un rediseño del modelo de financiamiento y sin políticas públicas de soporte, la escalabilidad es imposible. Esta distribución asimétrica hacia los extremos (10 hallazgos en cuadrantes I+IV versus 4 en cuadrantes II+III) indica que el programa no generó resultados ambiguos o mediocres, sino que produjo éxitos incontrovertibles junto a fracasos sistémicos igualmente incontrovertibles, sugiriendo que los desafíos no son de diseño metodológico sino de arquitectura financiera e institucional.

Conclusión: Implicaciones para la Sostenibilidad y Escalabilidad

El análisis de la matriz conduce a una conclusión estratégica inequívoca: **SCORE São Paulo validó su propuesta de valor metodológico pero falló en construir condiciones de sostenibilidad institucional**. La evidencia robusta (promedio 9.5/10 en Cuadrante I) de que el programa transforma paradigmas de gestión, genera prácticas sostenibles orgánicamente y crea espacios efectivos de diálogo social, confirma que el modelo técnico funciona cuando se implementa adecuadamente. Sin embargo, la evidencia igualmente robusta (promedio 9.2/10 en Cuadrante IV) de que el modelo es financieramente insostenible, carece de respaldo de política pública, enfrenta costos administrativos prohibitivos y sufre de brecha masiva de capacidad instalada, revela que estos éxitos son frágiles y no replicables bajo las condiciones actuales. La concentración de hallazgos negativos en el Cuadrante IV —validados por consenso de todas las fuentes— indica que la insostenibilidad no es percepción sino realidad estructural. Las expectativas optimistas del Cuadrante II (ratio 1:10 de SENAI, sostenibilidad sin seguimiento) carecen de triangulación suficiente y representan más "wishful thinking" que proyecciones realistas. Por tanto, la recomendación estratégica derivada de este análisis es clara: antes de considerar escalabilidad, se requiere intervención urgente en tres frentes validados empíricamente: **rediseño del modelo financiero** para reducir dependencia de subsidios internacionales y costos administrativos de OIT; **institucionalización presupuestaria** en SENAI/SEBRAE convirtiendo apropiación conceptual actual en líneas presupuestarias regulares; y **articulación con política industrial federal** (Nueva Industria Brasil) para integrar SCORE en estrategias nacionales de competitividad y trabajo decente. Solo abordando estas barreras estructurales confirmadas se podrán capitalizar los activos metodológicos igualmente confirmados que residen en el Cuadrante I.

Matriz de Intensidad Emocional vs Solidez de Evidencia

Programa SCORE São Paulo - Análisis de Sentimientos Triangulado

Metodología de Construcción de Variables

Eje X: Solidez de Evidencia

Definición: Grado de triangulación de fuentes que validan un hallazgo.

Método:

- 6 fuentes: OIT, SENAI, Empresas, ABIT, Consultores, CNTV
- Validación cruzada de cada hallazgo
- Escala: 0-3 (débil) | 4-6 (moderada) | 7-10 (robusta)

Eje Y: Intensidad del Sentimiento

Definición: Valoración cualitativa sobre naturaleza positiva/negativa del hallazgo.

Método:

- Análisis cualitativo de entrevistas
- Identificación de palabras clave y tono
- Escala: -10 (negativo intenso) a +10 (positivo intenso)

Alcance

Permite:

- Diferenciar percepciones de hallazgos validados
- Identificar optimismo no sustentado vs. problemas críticos
- Priorizar acciones según evidencia e impacto

Supuestos y Limitaciones

- S1: Más fuentes convergentes = mayor confiabilidad | S2: Intensidad capturada cualitativamente expresable numéricamente | L1: Intensidad subjetiva depende del evaluador | L2: No todos los hallazgos evaluados por todas las fuentes





Anexo 14: Descripción detallada del objeto de las Recomendaciones, lineamientos para la implementación, responsables y prioridad

PERTINENCIA

RECOMENDACIÓN 1: REDISEÑO DEL MODELO DE ESCALABILIDAD

Conclusión base basada en hallazgos: Pertinencia excepcional micro-empresarial (95% efectividad) pero limitación sistémica crítica de escala (<1% del sector) y barreras estructurales (déficit 95% trainers, modelo financieramente insostenible a US\$12,650/empresa)

Objeto de la Recomendación	Lineamientos para Implementación	Responsables y Plazo
1.1 Desarrollar modelo híbrido de escalabilidad que combine intervenciones intensivas presenciales con componentes digitales y auto-gestionados, reduciendo el costo unitario por empresa sin comprometer efectividad, permitiendo alcanzar al menos 5% del sector (1,500 empresas) en 3 años.	Metodología: <i>Fase 1:</i> Análisis costo-beneficio de cada componente SCORE actual identificando actividades de mayor impacto vs costo. <i>Fase 2:</i> Diseño de plataforma digital con módulos auto-instruccionales para contenidos teóricos (40% del programa). <i>Fase 3:</i> Rediseño de consultoría presencial focalizada en herramientas críticas (5S, reuniones 10 minutos) reduciendo de 560 a 200 horas por empresa. <i>Fase 4:</i> Piloto con 30 empresas comparando efectividad modelo tradicional vs híbrido. Productos: 1. Estudio de factibilidad económica del modelo híbrido. 2. Plataforma digital SCORE Brasil con 3 módulos digitalizados. 3. Protocolo de consultoría presencial focalizada (200 horas). 4. Informe comparativo de efectividad modelo tradicional vs híbrido	PRIORIDAD ALTA - 12 meses Internos: SCORE Brasil OIT: diseño arquitectura digital, estándares calidad. Oficina Regional OIT LATAM: coordinación técnica regional. Equipo SCORE Brasil: piloto e implementación local. Global (líder): Apertura a las adaptaciones requeridas para reducir costo unitario del programa por empresa. Externos: Sistema S (SENAI): desarrollo contenidos digitales, infraestructura tecnológica. MPT: evaluación viabilidad financiera, potencial co-financiamiento. ABIT/ABVTEX: validación pertinencia contenidos, facilitar acceso empresas piloto

Objeto de la Recomendación	Lineamientos para Implementación	Responsables y Plazo
1.2 Establecer plan de formación masiva de formadores (Trainers Score) certificados para cerrar brecha del 95% (de 11 a mínimo 200 trainers en 36 meses) mediante modelo cascada y certificación por competencias con SENAI.	Metodología: <i>Fase 1:</i> Mapeo de consultores potenciales en Sistema S, asociaciones empresariales y universidades técnicas. <i>Fase 2:</i> Diseño programa formación acelerada (80 horas) con certificación por competencias. <i>Fase 3:</i> Implementación modelo cascada: 11 trainers actuales forman 40 nuevos (año 1), 51 forman 80 nuevos (año 2), 131 forman 120 nuevos (año 3). <i>Fase 4:</i> Sistema de acreditación y seguimiento desempeño trainers. Productos: 1. Currículo programa formación acelerada trainers (80 horas). 2. Sistema de certificación por competencias SENAI-OIT. 3. Manual del trainer con adaptaciones contextuales brasileñas. 4. Base de datos nacional de trainers certificados con georreferenciación	PRIORIDAD ALTA - 36 meses Internos: SCORE OIT Brasil: Coordinación estrategia de formadores sobre la base de la experiencia del proyecto piloto. OIT Global: flexibilización de los estándares de certificación, control calidad. Departamento SKILLS OIT: validación currículo formación. Oficina País OIT Brasilia: coordinación estratégica. Externos: Sistema S (SENAI Nacional - líder): infraestructura formación, certificación oficial, escalamiento regional. ABIT/ABVTEX: identificación consultores sectoriales, co-financiamiento formación. Empresas beneficiarias: facilitar consultores internos para capacitación

RECOMENDACIÓN 2: CONSOLIDACIÓN - EXPANSIÓN DEL MÓDULO DEI Y DESARROLLO DE MÓDULO AMBIENTAL.

Conclusión base: Módulo DEI como innovación global única (primera en historia SCORE) generó resultados excepcionales (82.7% participación femenina, 258% sobre-cumplimiento, +15pp efectividad mujeres vs hombres) pero persiste divergencia entre participación operativa y transformación estructuras de poder sectoriales. Sostenibilidad ambiental como limitación crítica más significativa (73% vs 92% género, 85% inclusión) con convergencia absoluta negativa de todos los actores sobre ausencia de componente robusto

Objeto de la Recomendación	Lineamientos para Implementación	Responsables y Plazo
2.1 Documentar y sistematizar módulo DEI brasileño como buena práctica global, desarrollando toolkit replicable para otros contextos nacionales y sectoriales con enfoque en transformación de estructuras de poder (no solo participación).	Metodología: <i>Fase 1:</i> Sistematización experiencia brasileña: diseño curricular 40 horas, metodología facilitación, resultados desagregados. <i>Fase 2:</i> Desarrollo de toolkit DEI adaptable con: (a) diagnóstico brechas género/diversidad, (b) módulo sensibilización, (c) políticas institucionales anti-discriminación, (d) componente nuevo sobre liderazgo femenino y equidad salarial. <i>Fase 3:</i> Validación toolkit en 3 contextos diversos (América Latina, África, Asia). <i>Fase 4:</i> Incorporación como módulo estándar SCORE global. Productos: 1. Estudio de caso módulo DEI Brasil con resultados cuantitativos y cualitativos. 2. SCORE DEI Toolkit adaptable (100 páginas, 5 idiomas). 3. Guía facilitadores con enfoque transformación estructuras poder. 4. Propuesta incorporación módulo DEI en marco SCORE global	PRIORIDAD ALTA - 18 meses Internos: SCORE OIT Brasil: Desarrollo y documentación del toolkit del módulo DEI. OIT Global (líder): coordinación sistematización, validación toolkit, incorporación estándares globales. Equipo SCORE Brasil: documentación experiencia local. Departamento SKILLS + Gender Unit OIT: validación técnica enfoque género. Oficina Regional LATAM: pilotaje regional. Externos: Proyecto PRIDE OIT: asistencia técnica especializada DEI. ABIT/ABVTEX: validación pertinencia sectorial. Empresas beneficiarias: testimonios, lecciones aprendidas
2.2. Desarrollar e implementar Módulo "Producción Textil"	Metodología: <i>Fase 1:</i> Adaptación módulo SCORE ambiental global al	PRIORIDAD ALTA - 18 meses Internos: SCORE OIT Brasil

Objeto de la Recomendación	Lineamientos para Implementación	Responsables y Plazo
Sostenible y Empleos Verdes" (40 horas) adaptado al contexto brasileño, abordando economía circular, gestión residuos, eficiencia hídrica/energética y transición justa, elevando componente ambiental de 73% a mínimo 85%.	contexto textil brasileño con diagnóstico de impactos ambientales críticos del sector. <u>Fase 2:</u> Desarrollo contenidos específicos: (a) economía circular (reuso materiales, 40% reducción residuos), (b) eficiencia hídrica (tintura, lavado), (c) energía renovable, (d) certificaciones ESG obligatorias. <u>Fase 3:</u> Articulación con políticas ambientales nacionales y requisitos ESG internacionales. <u>Fase 4:</u> Piloto con 25 empresas midiendo reducción huella ambiental. Productos: 1. Diagnóstico impacto ambiental sector textil brasileño. 2. Currículo Módulo "Producción Sostenible" (40 horas) con 4 unidades temáticas. 3. Calculadora huella ambiental empresarial textil. 4. Protocolo medición impacto ambiental pre-post intervención. 5. Informe piloto con datos cuantitativos reducción impacto	+Departamento ENTERPRISES OIT + Green Jobs Programme (co-líderes): diseño técnico transición justa. SCORE Global: integración módulo ambiental en marco global. Equipo SCORE Brasil: adaptación contextual, piloto. Externos: Sistema S (SENAI - líder): desarrollo contenidos técnicos, certificación tecnologías limpias. ABIT/ABVTEX: estándares sectoriales ESG, compromiso empresarial. Ministerio Medio Ambiente: articulación políticas nacionales. Sindicatos: enfoque transición justa, protección empleos verdes

COHERENCIA

RECOMENDACIÓN 3: ACELERACIÓN DE INTEGRACIÓN CON BRASIL MÁS PRODUCTIVO Y AMPLIACIÓN DE SINERGIAS.

Conclusión base: Fortalecer la integración con Brasil Más Productivo teniendo en cuenta los efectos multiplicadas de la alianza y cerrar brechas críticas de complementariedad.

Objeto de la Recomendación	Lineamientos para Implementación	Responsables y Plazo
3.1. Acelerar y profundizar integración estratégica con Brasil Más Productivo capitalizando efecto multiplicador del 392% demostrado en 2024, expandiendo de 55 empresas adicionales a meta de 200+ empresas en 24 meses mediante articulación formal y sistemática.	Metodología: <u>Fase 1:</u> Formalización de acuerdo de colaboración estratégica OIT-SENAI-SEBRAE para integración sistemática SCORE en Brasil Más Productivo (no solo piloto puntual). <u>Fase 2:</u> Adaptación del modelo de integración: (a) SCORE como módulo complementario de gestión organizacional y relaciones laborales, (b) Brasil Más Productivo como vehículo para componente tecnológico-digital, (c) integración en única oferta de valor para PyMEs. <u>Fase 3:</u> Diseño de ruta de acoplamiento integrado: empresas inician con diagnóstico SCORE (organización-relaciones laborales) y después avanzan hacia modernización tecnológica Brasil Más Productivo, o viceversa según necesidades. <u>Fase 4:</u> Diseño de estrategia de Co-financiamiento estructurado: gobierno federal cubre 70% vía Brasil Más	PRIORIDAD CRÍTICA - 12 meses (formalización) 36 meses (implementación completa) Internos: Oficina País OIT Brasilia (líder): negociación política con SENAI, SEBRAE, MDIC, MPT, facilitación acuerdo formal, coordinación implementación. SCORE Global: validación técnica integración, estándares calidad, experiencias internacionales integración con políticas nacionales. Equipo SCORE Brasil: adaptación metodológica para integración, implementación operativa. Oficina Regional LATAM: movilización experiencias regionales integración con programas productividad nacionales. Externos: MDIC (co-líder): compromiso incorporación SCORE en Brasil Más Productivo,

Objeto de la Recomendación	Lineamientos para Implementación	Responsables y Plazo
	Productivo, empresas aportan 30% con posibilidad de crédito subsidiado. <i>Fase 5:</i> Escalamiento gradual: 55 empresas (2024) → 100 empresas (2025) → 200 empresas (2026). Productos: 1. Acuerdo formal de colaboración OIT-SENAI-SEBRAE para integración sistemática SCORE en Brasil Más Productivo. 2. Modelo de integración SCORE + Brasil Más Productivo (documento técnico con diseño operacional completo). 3. Ruta de acoplamiento integrado para PyMEs textiles con diagnóstico, secuenciación módulos y tiempos estimados. 4. Estrategia de co-financiamiento con distribución costos gobierno-empresas y mecanismos acceso crédito. 5. Plan escalamiento 24 meses con metas trimestrales y sistema monitoreo en tiempo real.	asignación presupuestaria, coordinación implementación. Sistema S (SENAI): operacionalización integrada SCORE + Brasil Más Productivo, infraestructura implementación. ABIT/ABVTEX: movilización empresas, validación pertinencia integración, monitoreo resultados. BNDES: líneas de crédito complementarias para inversiones tecnológicas post-SCORE.
3.2 Cerrar brechas críticas de complementariedad con tres iniciativas estratégicas ausentes: <i>(a) académica mediante alianza con universidades para validación científica, (b) financiera mediante integración con BNDES y líneas de crédito, y (c) digital mediante articulación con programas Industria 4.0, respondiendo a contexto donde 40% del mercado textil opera digitalmente.</i>	Metodología: <i>Fase 1</i> (Brecha académica): Establecimiento de alianza estratégica con 3 universidades brasileñas líderes para: (a) estudios de impacto rigurosos con metodologías experimentales o cuasi-experimentales, (b) publicaciones académicas en revistas indexadas, (c) formación de estudiantes posgrado en investigación SCORE, (d) validación científica metodología. <i>Fase 2 (Brecha financiera):</i> Negociación con BNDES para línea de crédito específica "SCORE+Modernización" que permita a empresas graduadas materializar aprendizajes con inversión en maquinaria, tecnología e infraestructura con tasas preferenciales y plazos extendidos. <i>Fase 3 (Brecha digital):</i> Articulación con programas de transformación digital (Industria 4.0, e-commerce, plataformas digitales) para ofrecer ruta integrada: SCORE (organización) → modernización digital → e-commerce/plataformas. <i>Fase 4:</i> Formalización de alianza con SEBRAE superando dificultades actuales, capitalizando complementariedad orgánica reconocida por SENAI. Productos: 1. Acuerdos formales con 3 universidades incluyendo agenda investigación 3 años y 5+ publicaciones académicas. 2. Línea de crédito BNDES	PRIORIDAD ALTA - 24 meses Internos: Oficina País OIT Brasilia: articulación política con BNDES y universidades, negociación acuerdos. Departamento Investigación OIT: diseño agenda investigación, facilitación publicaciones académicas. SCORE Global: conexión con redes académicas internacionales SCORE. Departamento ENTERPRISES: articulación con iniciativas desarrollo empresarial y financiamiento. Externos: Universidades brasileñas (USP, UFRJ, UNICAMP): investigación rigurosa, validación científica, publicaciones. BNDES: diseño línea crédito específica, condiciones preferenciales, financiamiento modernización. SEBRAE: servicios complementarios gestión empresarial, articulación con SENAI. Empresas tecnológicas: soluciones digitales para PyMEs textiles, capacitación transformación digital. ABIT/ABVTEX: facilitación articulaciones, validación pertinencia integraciones.

Objeto de la Recomendación	Lineamientos para Implementación	Responsables y Plazo
	"SCORE+Modernización" con condiciones preferenciales para empresas graduadas. 3. Modelo de integración SCORE + transformación digital con ruta integrada secuenciada y criterios acceso. 4. Acuerdo formal OIT-SENAI-SEBRAE para colaboración sistemática en apoyo PyMEs. 5. Plataforma digital integrada conectando empresas SCORE con servicios financieros, tecnológicos y comerciales complementarios.	

RECOMENDACIÓN 4: MODELO DE FINANCIAMIENTO SOSTENIBLE Y SUBSIDIARIEDAD ESTRATÉGICA

Conclusión base: Transversal - Dependencia subsidiaria 70-100% identificada como insostenible para escalamiento, requiriendo modelo de financiamiento mixto que garantice sostenibilidad estructural.

Objeto de la Recomendación	Lineamientos para Implementación	Responsables y Plazo
4.1 Diseñar e implementar modelo de financiamiento sostenible mixto que reduzca dependencia subsidiaria actual (70-100%) a máximo 40%, mediante combinación estratégica de cinco fuentes: (a) 30% empresas beneficiarias, (b) 25% gobierno federal vía política pública, (c) 25% SENAI/Sistema S, (d) 10% sector privado sectorial (ABIT/ABVTEX), (e) 10% cooperación internacional, garantizando viabilidad de atención a 1,000+ empresas en 5 años.	Metodología: <u>Fase 1:</u> Estudio de viabilidad económica exhaustivo: (a) análisis capacidad de pago PyMEs textiles por segmento, (b) modelación de subsidios cruzados (grandes empresas subsidian pequeñas), (c) identificación fuentes públicas estructurales, (d) potencial co-financiamiento sectorial. <u>Fase 2:</u> Diseño de modelo de subsidiariedad estratégica con criterios técnicos: porcentaje subsidio inversamente proporcional a tamaño/capacidad empresa (micro 90%, pequeña 70%, mediana 50%, grande 30%), priorizando empresas formales con trabajadores registrados. <u>Fase 3:</u> Negociación de compromisos financieros multi-actor: (a) gobierno federal: incorporación en presupuesto plurianual MDIC/MPT, (b) SENAI: compromiso institucional 25% como inversión estratégica sectorial, (c) ABIT/ABVTEX: fondo sectorial con contribución proporcional empresas asociadas, (d) cooperación internacional: recursos semilla transición hasta consolidación política pública. <u>Fase 4:</u> Establecimiento de Fondo SCORE Brasil con gobernanza tripartita, transparencia financiera y auditorías independientes. <u>Fase 5:</u> Sistema de monitoreo financiero con indicadores sostenibilidad, análisis	PRIORIDAD CRÍTICA - 24 meses Internos: Oficina País OIT Brasilia: articulación política para compromisos financieros multi-actor, negociación con gobierno. Departamento ENTERPRISES OIT: asesoría técnica modelo financiamiento, experiencias internacionales. SCORE Global: movilización recursos cooperación internacional, articulación con donantes. Externos: MPT (co-líder): compromiso financiamiento público estructural, incorporación presupuesto plurianual. MDIC: asignación presupuestaria política pública SCORE, compromiso recursos 5 años. Sistema S (SENAI): compromiso institucional 25% como inversión estratégica sectorial. ABIT/ABVTEX: establecimiento fondo sectorial, movilización contribución empresas asociadas. BNDES: líneas crédito complementarias para empresas beneficiarias. Cooperación internacional: recursos transición hacia sostenibilidad.

Objeto de la Recomendación	Lineamientos para Implementación	Responsables y Plazo
	flujos, proyecciones y ajustes adaptativos. Productos: 1. Estudio viabilidad económica completo con análisis capacidad pago, modelación subsidios y proyecciones financieras 5 años. 2. Modelo de subsidiariedad estratégica con matriz diferenciada por tamaño empresa y criterios técnicos aplicación. 3. Acuerdos financieros formalizados con 5 fuentes de financiamiento especificando compromisos plurianuales. 4. Estatuto Fondo SCORE Brasil con gobernanza tripartita, reglas operación, mecanismos transparencia. 5. Sistema de monitoreo financiero con dashboard en tiempo real, indicadores sostenibilidad y alertas tempranas.	
4.2 Implementar sistema de medición de retorno de inversión (ROI) y generación de valor público de SCORE que justifique técnicamente subsidios gubernamentales y sectoriales, demostrando externalidades positivas (formalización, recaudación tributaria, reducción conflictividad laboral, mejoras competitividad sectorial) que superan costos públicos.	Metodología: <u>Fase 1:</u> Desarrollo de metodología de medición ROI y valor público adaptada a contexto SCORE integrando: (a) ROI empresarial directo (productividad, rentabilidad, reducción costos), (b) ROI público (aumento recaudación tributaria vía formalización y mayor rentabilidad, reducción gasto conflictividad laboral, externalidades positivas sector), (c) ROI social (mejoras condiciones trabajo, equidad género, bienestar trabajadores). <u>Fase 2:</u> Implementación de medición en muestra representativa de 50 empresas con línea base pre-SCORE y mediciones anuales durante 3 años post-intervención. <u>Fase 3:</u> Análisis de externalidades positivas no capturadas en ROI empresarial directo: efecto cascada en subcontratadas, imitación competitiva por empresas no participantes, elevación estándares sectoriales, reducción accidentes trabajo, menor rotación laboral. <u>Fase 4:</u> Elaboración de estudios de caso para inversión pública en SCORE demostrando que cada US\$1 invertido genera US\$2-3 en valor público (productividad, formalización, recaudación, bienestar). <u>Fase 5:</u> Comunicación estratégica de resultados ROI a tomadores de decisión (gobierno, SENAI, sector privado) para justificar	PRIORIDAD ALTA - 30 meses Internos: Unidad Evaluación OIT-EVAL: diseño metodológico ROI, validación científica, supervisión mediciones. Departamento Investigación OIT: análisis externalidades, modelación económica, publicaciones. Equipo SCORE Brasil: recolección datos empresas, coordinación mediciones longitudinales. Externos: Instituciones académicas brasileñas: análisis económico riguroso, validación metodológica, publicaciones científicas. Empresas beneficiarias (muestra 50): provisión datos financieros, participación mediciones longitudinales. MPT: análisis impacto en recaudación tributaria y formalización, justificación inversión pública. Sistema S (SENAI): datos operativos, análisis costo-efectividad, validación ROI institucional.

Objeto de la Recomendación	Lineamientos para Implementación	Responsables y Plazo
	subsidios y compromisos financieros. Productos: 1. Metodología medición ROI y valor público SCORE (documento técnico 60 páginas con indicadores, fórmulas, procedimientos). 2. Informe ROI empresarial directo basado en 50 empresas con datos cuantitativos rigurosos. 3. Estudio externalidades positivas SCORE con cuantificación efectos indirectos y multiplicadores. 4. Business case inversión pública SCORE demostrando relación costo-beneficio favorable (1:3 o superior). 5. Materiales comunicación estratégica: policy brief ejecutivo, infografías, presentaciones adaptadas a diferentes audiencias.	

EFICACIA

RECOMENDACIÓN 5: REDISEÑO DEL MODELO DE INTERVENCIÓN PARA EQUILIBRAR PROFUNDIDAD Y ESCALABILIDAD

Conclusión base: Divergencia crítica entre optimismo cuantitativo de sobre-cumplimientos extraordinarios (230-827%) que evidencia eficacia operativa a nivel micro-empresarial y cautelas cualitativas sobre sostenibilidad financiera-institucional (dependencia subsidiaria 70-100%, brecha consultores 95%), revelando tensión fundamental entre profundidad transformadora del modelo intensivo (correlación $r=0.95$ con 692 horas/empresa, costo US\$12,650) y viabilidad de escalamiento sectorial masivo.

Objeto de la Recomendación	Lineamientos para Implementación	Responsables y Plazo
5.1. Desarrollar dos modalidades diferenciadas de intervención SCORE que respondan explícitamente al dilema entre profundidad y escala para favorecer escalabilidad: Modalidad A "Transformación Profunda" (modelo intensivo actual para empresas con alto potencial multiplicador) y Modalidad B "Escalamiento Masivo" (modelo estandarizado de menor intensidad para cobertura sectorial amplia), reduciendo costo unitario de US\$12,650 a US\$4,000-6,000 en Modalidad B sin comprometer efectividad básica.	Metodología: <u>Fase 1:</u> Análisis detallado de componentes del modelo actual identificando elementos de mayor impacto vs costo mediante correlaciones con resultados (aprovechando correlación $r=0.95$ acompañamiento-productividad como referencia). <u>Fase 2:</u> Diseño diferenciado de dos modalidades: Modalidad A "Transformación Profunda": 560 horas consultoría personalizada, 70 visitas técnicas, empresas ancla en cadenas productivas (5-10 empresas), costo US\$12,000-15,000 con subsidio 70-80%, resultados esperados: 15-20% productividad, transformación cultural profunda. Modalidad B "Escalamiento Masivo": 200-250 horas consultoría (40% presencial + 60% grupal/digital), 25-30 visitas técnicas, grupos de 5-8 empresas simultáneas, costo US\$4,000-6,000 con subsidio 40-50%, resultados esperados: 8-12% productividad, mejoras procedimentales consolidadas. <u>Fase 3:</u> Criterios de asignación: Modalidad A para	PRIORIDAD CRÍTICA - 18 meses Internos: SCORE Brasil OIT (líder): diseño metodológico diferenciado, validación estándares calidad por modalidad, experiencias internacionales modelos escalables. Departamento ENTERPRISES OIT: análisis costo-beneficio, diseño modalidad escalamiento, sostenibilidad financiera. Equipo SCORE Brasil: implementación piloto comparativo, ajustes operativos, documentación lecciones. Oficina Regional LATAM: experiencias regionales modelos diferenciados productividad. Externos: Sistema S (SENAI - líder): co-diseño modalidades, implementación piloto, validación operativa, incorporación a portafolio. MPT: financiamiento piloto, validación criterios asignación, marco legal

Objeto de la Recomendación	Lineamientos para Implementación	Responsables y Plazo
	empresas medianas con capacidad de convertirse en replicadoras/formadoras, Modalidad B para pequeñas y micro empresas con necesidades organizacionales básicas. <u>Fase 4:</u> Pilotaje comparativo con 30 empresas (15 cada modalidad) midiendo costo-efectividad, satisfacción, sostenibilidad a 12 meses. <u>Fase 5:</u> Ajustes y formalización de ambas modalidades en portafolio SCORE Brasil. Productos: 1. Estudio análisis costo-beneficio componentes modelo actual con correlaciones impacto por elemento. 2. Diseño completo Modalidad A "Transformación Profunda" (protocolo intervención, duración, recursos, costos). 3. Diseño completo Modalidad B "Escalamiento Masivo" (protocolo intervención, duración, recursos, costos). 4. Matriz de criterios de asignación de empresas a modalidades (tamaño, madurez, potencial multiplicador). 5. Informe piloto comparativo 30 empresas con análisis costo-efectividad diferencial. 6. Manuales operativos finales para ambas modalidades.	subsidios diferenciados. ABIT/ABVTEX: selección empresas piloto por modalidad, validación pertinencia diseños, monitoreo resultados. Empresas beneficiarias: participación piloto, feedback ajustes, validación satisfacción.

RECOMENDACIÓN 6: ESTABLECER UN PROGRAMA DE MENTORÍAS ENTRE LAS EMPRESAS MEDIANAS Y LAS EMPRESAS PEQUEÑAS RELACIONADAS A TRAVÉS DE LA CADENA DE VALOR DEL SECTOR.

Conclusión base: Eficacia operacional excepcional con diferenciación crítica por tamaño empresarial: empresas medianas alcanzaron 19% productividad y 58% reducción desperdicios mientras pequeñas solo 15% y 9% respectivamente, evidenciando que intervenciones intensivas generan resultados diferenciados según madurez organizacional previa, con pequeñas enfrentando carencias fundamentales ("propietaria teniendo pérdidas en vez de lucros") que requirieron corrección mediante 70 visitas técnicas

Objeto de la Recomendación	Lineamientos para Implementación	Responsables y Plazo
6.1. Establecer programa de mentoría entre empresas medianas y pequeñas capitalizando apropiación exitosa de medianas (19% productividad, 58% reducción desperdicios) como replicadoras y formadoras para pequeñas, creando efecto cascada de transferencia de conocimiento práctico entre pares que reduzca brecha de resultados actual (19% vs 15%, 58% vs 9%).	Metodología: <u>Fase 1:</u> Selección de 15 empresas medianas "campeonas SCORE" con mejores resultados y apropiación cultural como mentoras, ofreciendo reconocimiento sectorial y reducción 30% en futuras consultorías como incentivo. <u>Fase 2:</u> Capacitación de empresarios/gerentes mentores (20 horas) en: facilitación de visitas guiadas, comunicación efectiva de aprendizajes, identificación de problemas comunes y soluciones aplicables, documentación de casos prácticos. <u>Fase 3:</u> Emparejamiento estratégico: cada empresa mediana mentora con 3-5 empresas pequeñas mentoreadas con	PRIORIDAD MEDIA - 30 meses Internos: Equipo SCORE Brasil: diseño programa mentoría, capacitación mentores, facilitación emparejamientos, monitoreo. Departamento ENTERPRISES OIT: metodología mentoría empresarial, experiencias internacionales peer-learning. Externos: ABIT/ABVTEX (líderes): selección empresas mentoras campeonas, reconocimiento sectorial, movilización mentoreadas. Sistema S (SENAI): capacitación técnica de mentores, facilitación encuentros grupales, plataforma digital.

Objeto de la Recomendación	Lineamientos para Implementación	Responsables y Plazo
	similitudes en productos/procesos para maximizar transferencia aplicable. Fase 4: Programa estructurado de mentoría: 6 meses de duración, 1 visita mensual de mentoreada a mentora (observación operaciones, diálogo solución de problemas), 1 visita trimestral de mentora a mentoreada (diagnóstico in situ, recomendaciones prácticas), encuentros grupales trimestrales con todas las duplas para intercambio de experiencias. Fase 5: Documentación sistemática de aprendizajes y ajustes del modelo de mentoría para escalamiento. Productos: 1. Protocolo selección empresas mentoras "campeonas SCORE" con criterios objetivos (resultados, apropiación, comunicación). 2. Programa de capacitación mentores empresariales (currículo 20 horas, materiales, certificación). 3. Metodología de emparejamiento estratégico mentor-mentoreado con matriz de similitudes relevantes. 4. Protocolo programa de mentoría estructurado (6 meses, calendario visitas, guías facilitación). 5. Plataforma digital mentoría con recursos, foros, casos documentados, seguimiento. 6. Informe resultados primera cohorte con análisis reducción de brecha entre medianas y pequeñas.	Empresas medianas: rol de mentoras con compromiso de 6 meses, transferencia conocimiento práctico. Empresas pequeñas: rol de mentoreadas con compromiso de aprendizaje activo, implementación recomendaciones.

RECOMENDACIÓN 7: INSTITUCIONALIZACIÓN DE REDES COLABORATIVAS INTER-EMPRESARIALES.

Conclusión base: Transformación radical en cooperación sectorial emergente entre las empresas participantes novedosa representa efecto multiplicador no anticipado, pero reconocimiento explícito de que "existe pero no está institucionalizada" y corre riesgo de disolverse sin estructura formal, representando oportunidad perdida crítica de consolidar transformación relacional que trasciende competencia tradicional.

Objeto de la Recomendación	Lineamientos para Implementación	Responsables y Plazo
7.1 Formalizar y fortalecer Red Colaborativa de PyMEs Textiles SCORE transformando red informal actual en estructura institucionalizada con gobernanza propia, agenda de actividades regulares, plataforma digital de intercambio, reconocimiento sectorial y expansión gradual a 50-100 empresas en 3 años, consolidando cooperación horizontal que supere competencia tradicional.	Metodología: Fase 1: Diagnóstico de red informal actual mediante entrevistas con 14 empresas participantes identificando: motivaciones para colaboración (qué ganan vs competencia tradicional), prácticas de intercambio actuales (frecuencia, temas, resultados), barreras para profundizar colaboración, condiciones para participar en red formalizada, propuestas de gobernanza y actividades. Fase 2: Diseño	PRIORIDAD ALTA - 18 meses Internos: Equipo SCORE Brasil: facilitación inicial constitución de red, capacitación Comité Directivo, monitoreo primer año. Departamento ENTERPRISES OIT : metodología redes colaborativas empresariales, experiencias internacionales clusters. SCORE Global: difusión experiencia de red como innovación metodológica SCORE. Externos: ABIT (líder externo): secretaría técnica

Objeto de la Recomendación	Lineamientos para Implementación	Responsables y Plazo
	institucional de Red Colaborativa con: gobernanza: Comité Directivo rotativo de 5 empresas (renovación anual), coordinación técnica de SENAI, secretaría en ABIT. Membresía: abierta a todas las empresas SCORE graduadas, compromiso de participación mínima (2 reuniones trimestrales, 1 visita inter-empresarial anual), código de ética sobre confidencialidad y reciprocidad. Actividades estructuradas: reuniones trimestrales presenciales temáticas (solución de problemas comunes), visitas guiadas rotativas a empresas miembro (benchmarking entre pares), grupos de trabajo virtuales por tema (gestión de calidad, relaciones laborales, sostenibilidad), eventos anuales de networking sectorial. <u>Fase 3:</u> Desarrollo de plataforma digital colaborativa con: foro de consultas y solución de problemas entre pares, repositorio de casos de éxito y herramientas compartidas, directorio de proveedores confiables recomendados, sistema de matching para colaboraciones específicas (compras conjuntas, equipos compartidos). <u>Fase 4:</u> Reconocimiento sectorial: certificación ABIT de "Empresa Red Colaborativa SCORE" con logo uso en marketing, preferencia en contratos con grandes marcas, difusión de casos de colaboración como ejemplos sectoriales. <u>Fase 5:</u> Expansión gradual: incorporación de 10-15 nuevas empresas SCORE por año mediante invitación de empresas miembro actuales. Productos: 1. Diagnóstico de red informal actual con mapeo de relaciones, prácticas, motivaciones y propuestas. 2. Estatuto de Red Colaborativa de PyMEs Textiles SCORE con gobernanza, membresía, código de ética, actividades. 3. Plan anual de actividades con cronograma reuniones, temáticas, visitas inter-empresariales, eventos. 4. Plataforma digital colaborativa con foro, repositorio, directorio, sistema de matching. 5. Programa de reconocimiento sectorial con criterios de certificación, logo, beneficios para	permanente de la Red, convocatoria reuniones, reconocimiento sectorial. Sistema S (SENAI): coordinación técnica de actividades, facilitación de visitas inter-empresariales, gestión de plataforma digital. ABVTEX: articulación con cadena de valor, preferencia para empresas Red en contratos con marcas. Empresas miembro (14 actuales): co-diseño de estatuto, participación en Comité Directivo, compromiso de actividades. Empresas nuevas graduadas SCORE: incorporación gradual a Red con compromisos de reciprocidad y colaboración.

Objeto de la Recomendación	Lineamientos para Implementación	Responsables y Plazo
	empresas miembro. 6. Informe de impacto año 1: documentación de colaboraciones concretas (compras conjuntas, soluciones compartidas, apoyo mutuo) y expansión de red (14 a 25-30 empresas).	

RECOMENDACIÓN 8: MEDICIÓN Y GESTIÓN DE SOSTENIBILIDAD MEDIANTE APROPIACIÓN CULTURAL.

Conclusión base: Sostenibilidad operacional verificada (100% empresas mantienen mejoras 17% productividad en 2024) mediante apropiación cultural orgánica sin dependencia de monitoreo externo (reuniones auto-organizadas "ya ni participo", sistemas propios automonitoreo "carita verde", convicción irreversibilidad "no podemos volver atrás"), revelando que permanencia y medición de la sostenibilidad en prácticas SCORE operó por mecanismos culturales internos sin supervisión externa a pesar de la divergencia con preocupación de consultores por falta de seguimiento formal evidencia paradigmas diferentes de sostenibilidad.

Objeto de la Recomendación	Lineamientos para Implementación	Responsables y Plazo
8.1 Desarrollar marco conceptual y operativo de "Apropiación Cultural" como indicador complementario de sostenibilidad, diferenciándolo de supervisión externa tradicional, e incorporar batería de indicadores cualitativos específicos para medirla: auto-organización sin supervisión, desarrollo de sistemas propios de monitoreo, convicción de irreversibilidad, transferencia a otros contextos (hogar, otras empresas), resistencia activa a retrocesos. Entregar lineamiento para el seguimiento por parte de las empresas de los cambios culturales y la adopción de prácticas SCORE.	Metodología: <u>Fase 1:</u> Sistematización teórica de apropiación cultural como mecanismo de sostenibilidad mediante revisión de literatura académica sobre cambio organizacional sostenible, internalización de prácticas, transformación cultural vs cambio procedimental, comparación con paradigma de supervisión externa. <u>Fase 2:</u> Desarrollo de marco conceptual de apropiación cultural con: definición operacional precisa, dimensiones constitutivas (cognitiva, emocional, conductual, social), niveles de apropiación (superficie, moderada, profunda), indicadores observables por dimensión. <u>Fase 3:</u> Diseño de batería de 15 indicadores cualitativos de apropiación cultural organizados en 5 dimensiones: Autonomía: prácticas que continúan sin supervisión externa, auto-organización de actividades SCORE sin recordatorios. Innovación: desarrollo de sistemas propios de monitoreo adaptados a realidad específica, mejoras o adaptaciones espontáneas de herramientas SCORE. Convicción: narrativas de irreversibilidad ("no podemos volver atrás"), valoración profunda del cambio más allá de beneficios operacionales. Transferencia: aplicación de principios SCORE en otros contextos (hogar, vida personal), replicación espontánea en otras empresas sin incentivos	PRIORIDAD MEDIA - 24 meses Internos: Departamento Investigación OIT: sistematización teórica, revisión de literatura, validación científica. Unidad Evaluación OIT-EVAL: diseño metodológico de medición cualitativa, supervisión de pilotaje. Equipo SCORE Brasil: implementación piloto, recolección de datos cualitativos, elaboración de casos. SCORE Global: difusión internacional de innovación metodológica en medición de sostenibilidad. Externos: Instituciones académicas brasileñas: colaboración en marco conceptual, validación metodológica, análisis de datos cualitativos, publicaciones. Sistema S (SENAI): facilitación de acceso a empresas para mediciones cualitativas, co-interpretación de hallazgos. Empresas beneficiarias (30): participación en piloto cualitativo, provisión de acceso para observación etnográfica. Consultores especializados en cambio organizacional: revisión técnica del marco conceptual y metodología de medición.

Objeto de la Recomendación	Lineamientos para Implementación	Responsables y Plazo
	externos. Resistencia: rechazo activo a propuestas de retorno a prácticas anteriores, defensa de cambios ante cuestionamientos internos o externos. <u>Fase 4:</u> Desarrollo de metodología de medición cualitativa mediante: entrevistas en profundidad con guion semi-estructurado, observación etnográfica en contexto empresarial, grupos focales con trabajadores sobre percepciones de cambio, análisis de artefactos (sistemas de monitoreo propios, adaptaciones de herramientas). <u>Fase 5:</u> Pilotaje en 30 empresas comparando sostenibilidad medida por apropiación cultural vs seguimiento formal tradicional. Productos: 1. Marco conceptual de apropiación cultural como mecanismo de sostenibilidad (documento teórico 40 páginas). 2. Batería de 15 indicadores cualitativos de apropiación cultural con definiciones operacionales y evidencias observables. 3. Metodología de medición cualitativa con protocolos de entrevistas, observación, grupos focales y análisis de artefactos. 4. Índice de Apropiación Cultural SCORE (escala 0-100) agregando 15 indicadores con ponderaciones. 5. Informe comparativo piloto 30 empresas: sostenibilidad por apropiación cultural vs seguimiento formal tradicional. 6. Guía práctica para equipos SCORE sobre cómo facilitar apropiación cultural (no solo transferencia técnica).	

EFICIENCIA

RECOMENDACIÓN 9: REDISEÑO DE DISTRIBUCIÓN PRESUPUESTARIA PARA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA.

Conclusión base: Conclusión 1.1 - Gestión financiera disciplinada (0% sobrecostos, \$922,194 ejecutados) con eficiencia operativa excepcional desde perspectiva beneficiarios pero distribución presupuestaria estructuralmente insostenible (44.9% supervisión/gestión vs 30.4% implementación directa) genera tensión fundamental entre calidad transformadora y viabilidad económica, con costos administrativos OIT (\$414,053 en supervisión) constituyendo barrera insuperable para escalamiento sin subsidios totales.

Objeto de la Recomendación	Lineamientos para Implementación	Responsables y Plazo
9.1 Rediseñar distribución presupuestaria invirtiendo proporciones hacia modelo más	Metodología: <u>Fase 1:</u> Análisis exhaustivo de costos actuales desagregados por componente	PRIORIDAD CRÍTICA - 18 meses Internos: Oficina País OIT Brasilia (líder); negociación política con

Objeto de la Recomendación	Lineamientos para Implementación	Responsables y Plazo
eficiente con meta de 60% implementación directa y 30% supervisión/gestión (vs actual 30.4% y 44.9%), reduciendo costo unitario por empresa sin comprometer calidad transformadora mediante cuatro estrategias específicas: (1) descentralización de supervisión a socios locales, (2) digitalización de procesos administrativos, (3) compartición de costos institucionales OIT entre múltiples proyectos, y (4) optimización de estructura de personal.	identificando: distribución detallada de \$414,053 en supervisión/gestión (salarios, viajes, overhead institucional OIT, administración), oportunidades de reducción sin impacto en calidad, costos transferibles a socios locales, procesos administrativos digitalizables. <u>Fase 2:</u> Diseño de nuevo modelo presupuestario con cuatro estrategias integradas: Estrategia A "Descentralización supervisión": transferir 40% de funciones de supervisión técnica a SENAI y ABIT/ABVTEX (capacitados en estándares SCORE), manteniendo OIT en supervisión estratégica y calidad (no operativa diaria), reduciendo costos supervisión de 44.9% a 30%. Estrategia B "Digitalización administrativa": implementar plataforma digital integrada para reportes, monitoreo en tiempo real, videoconferencias vs visitas presenciales no esenciales, reduciendo costos administrativos 25%. Estrategia C "Compartición costos institucionales": distribuir overhead OIT (estructuras centrales, sede, servicios corporativos) entre múltiples proyectos simultáneos en Brasil vs carga completa en proyecto único. Estrategia D "Optimización estructura personal": reducir personal internacional costoso aumentando personal nacional con igual competencia técnica pero menor costo (relación 30% internacional vs 70% nacional vs actual 60-40). <u>Fase 3:</u> Modelación financiera del nuevo esquema proyectando: costo por empresa objetivo \$35,000-40,000 (reducción 40-45% vs \$65,871 actual), distribución presupuestaria objetivo: 60% implementación directa, 30% supervisión, 10% contingencias, análisis de sensibilidad con diferentes escenarios de implementación. <u>Fase 4:</u> Pilotaje con 20 empresas nueva cohorte comparando costo-efectividad vs modelo actual (mismos indicadores de calidad). <u>Fase 5:</u> Negociación con sede OIT Ginebra para aprobación de modelo presupuestario no estándar adaptado a realidad de escalamiento en países de renta media. Productos:	sede Ginebra, rediseño presupuestario, coordinación implementación piloto. Departamento de Finanzas OIT: validación técnica de modelo presupuestario, análisis viabilidad financiera, aprobación excepciones. SCORE Global: revisión de estándares de calidad con modelo descentralizado, experiencias internacionales de reducción de costos. Oficina Regional LATAM: advocacy ante sede sobre necesidad de modelos adaptados para países renta media. Externos: Sistema S (SENAI Nacional): asunción de funciones de supervisión técnica descentralizada, certificación de calidad, infraestructura administrativa. ABIT/ABVTEX: co-supervisión sectorial, monitoreo de estándares, reducción de costos de convocatoria. MPT: validación de que reducción de costos no compromete calidad, eventual co-financiamiento de componentes específicos. Empresas beneficiarias: participación en piloto comparativo, validación de que calidad se mantiene con nuevo modelo.

Objeto de la Recomendación	Lineamientos para Implementación	Responsables y Plazo
	1. Análisis exhaustivo de costos actuales con desagregación detallada de \$414,053 supervisión/gestión (informe 80 páginas). 2. Modelo presupuestario rediseñado con 4 estrategias integradas y distribución objetivo 60-30-10. 3. Protocolo de descentralización de supervisión técnica a SENAI y ABIT/ABVTEX con estándares de calidad SCORE. 4. Plataforma digital integrada de gestión administrativa y monitoreo en tiempo real. 5. Estructura de personal optimizada con matriz de roles, responsabilidades y costos asociados. 6. Informe comparativo piloto 20 empresas: nuevo modelo vs actual en costo-efectividad. 7. Propuesta formal a OIT Ginebra para aprobación de modelo presupuestario adaptado.	
9.2 Establecer mecanismo de co-financiamiento tripartito estructurado que reduzca dependencia subsidiaria actual de 100% a máximo 60% mediante contribuciones diferenciadas: (1) 40% subsidio público (gobierno federal vía política industrial), (2) 30% SENAI/Sistema S (inversión institucional en desarrollo sectorial), (3) 20% empresas beneficiarias (pago escalonado según tamaño), (4) 10% cooperación internacional OIT (asistencia técnica), con sistema de subsidios cruzados donde empresas medianas subsidian parcialmente a pequeñas.	Metodología: <i>Fase 1:</i> Estudio de capacidad de pago empresarial desagregado por tamaño: encuesta a 100 empresas textiles sobre disposición y capacidad de pago por servicios SCORE, análisis de estados financieros para determinar rangos realistas, identificación de punto de equilibrio entre precio y demanda. <i>Fase 2:</i> Diseño de sistema de co-financiamiento tripartito con: tabla de contribuciones diferenciadas por tamaño: micro empresas (10-20 trabajadores) pagan 10% costo = \$3,500-4,000, pequeñas (21-50 trabajadores) pagan 20% = \$7,000-8,000, medianas (51-100 trabajadores) pagan 30% = \$10,500-12,000, grandes (100+ trabajadores) pagan 40% = \$14,000-16,000. Sistema de subsidios cruzados: cada empresa mediana/grande que participa subsidia 50% de costo de una micro/pequeña emparejada. Compromiso institucional SENAI: 30% de costo como inversión en desarrollo sectorial estratégico (justificable por retorno en fortalecimiento de empresas asociadas). Subsidio público: 40% de costo vía incorporación en política industrial federal (Brasil Más Productivo u otro programa). Cooperación internacional OIT: 10% para asistencia técnica	PRIORIDAD CRÍTICA - 24 meses Internos: Departamento ENTERPRISES OIT: diseño de modelo de co-financiamiento, experiencias internacionales de recuperación de costos. Oficina País OIT Brasilia: negociación con gobierno federal para subsidio público, articulación con actores nacionales. SCORE Global: validación de que co-financiamiento no compromete principios de inclusión y acceso. Externos: MPT (co-líder): compromiso de subsidio público 40% mediante incorporación en presupuesto plurianual, marco legal de contribuciones. MDIC: inclusión de SCORE en política industrial con asignación presupuestaria específica. Sistema S (SENAI Nacional): compromiso institucional 30% como inversión estratégica sectorial, garantía plurianual. ABIT/ABVTEX: movilización de empresas para co-financiamiento, administración de sistema de subsidios cruzados. BNDES: líneas de financiamiento preferenciales para empresas que participan en SCORE. Empresas beneficiarias: aceptación y cumplimiento de contribuciones diferenciadas según tamaño.

Objeto de la Recomendación	Lineamientos para Implementación	Responsables y Plazo
	especializada, desarrollo de innovaciones metodológicas, garantía de calidad. <u>Fase 3:</u> Mecanismos de pago empresarial facilitados: pago escalonado en 3 cuotas (inicio, medio, fin de intervención), posibilidad de financiamiento con BNDES o bancos de desarrollo con tasas preferenciales, descuentos por pago anticipado o participación en red colaborativa. <u>Fase 4:</u> Negociación de compromisos financieros formalizados con cada actor (acuerdos plurianuales de 3-5 años). <u>Fase 5:</u> Pilotaje del sistema con 30 empresas de diferentes tamaños midiendo: tasa de aceptación del co-financiamiento, cumplimiento de pagos, percepción de valor-precio, sostenibilidad del modelo. Productos: 1. Estudio de capacidad y disposición de pago de empresas textiles (muestra 100 empresas, informe 60 páginas). 2. Modelo de co-financiamiento tripartito con tabla de contribuciones diferenciadas y sistema de subsidios cruzados. 3. Protocolo de facilitación de pagos empresariales (escalonamiento, financiamiento, descuentos). 4. Acuerdos formales de co-financiamiento con 4 actores (gobierno, SENAI, empresas, OIT) especificando compromisos plurianuales. 5. Proyección financiera 5 años de sostenibilidad del modelo con análisis de sensibilidad. 6. Informe piloto 30 empresas con análisis de aceptación, cumplimiento y sostenibilidad del sistema.	

RECOMENDACIÓN 10: SISTEMATIZACIÓN DE RESPUESTA A DESAFÍOS INSTITUCIONALES REALIZADOS POR AGILIDAD GERENCIAL DE SCORE SP

Conclusión base: Desafíos múltiples en 4 fases de implementación e SCORE SP fueron abordados sistemáticamente con agilidad gerencial excepcional y capacidad adaptativa proactiva del equipo OIT Brasil, pero soluciones dependieron críticamente de factores contingentes (compromiso personal excepcional, autonomía local vs resistencias Ginebra, capital social sectorial) más que de procesos institucionales robustos replicables, condicionando capacidad de futuras réplicas para abordar desafíos emergentes con agilidad equivalente.

Objeto de la Recomendación	Lineamientos para Implementación	Responsables y Plazo
10.1 Institucionalizar "sistema de gestión ágil de desafíos" que transforme capacidad de respuesta adaptativa excepcional del caso brasileño (dependiente de	Metodología: <u>Fase 1:</u> Sistematización de experiencia brasileña de gestión de desafíos mediante: análisis cronológico exhaustivo de 4 fases temporales de implementación identificando desafíos	PRIORIDAD ALTA - 18 meses Internos: Equipo SCORE Brasil (líder): sistematización de experiencia, contribución a Matriz de Respuestas Estándar. . SCORE

Objeto de la Recomendación	Lineamientos para Implementación	Responsables y Plazo
individuos específicos) en proceso institucional replicable mediante cuatro componentes: (1) protocolo de identificación temprana de desafíos, (2) matriz de respuestas estándar a desafíos típicos, (3) mecanismos expeditos de toma de decisiones, y (4) documentación sistemática de soluciones innovadoras como aprendizaje institucional.	específicos por fase, soluciones implementadas, actores involucrados, tiempos de respuesta, resultados logrados, tipología de desafíos: (a) desafíos de conocimiento/capacidad (falta de conocimiento sectorial 2021), (b) desafíos de recursos humanos (salida de personal, rotación 2022), (c) desafíos de costos/viabilidad (agencia marketing costosa 2022), (d) desafíos de pertinencia/adaptación (materiales inadecuados 2022), (e) desafíos de coordinación institucional (retraso SENAI 2023), (f) desafíos operacionales (timing inadecuado 2023), (g) desafíos de aceptación/resistencia (resistencia empresarial trabajo decente 2023), (h) desafíos de sostenibilidad (continuidad post-proyecto 2024). Identificación de factores de éxito en respuestas: compromiso personal excepcional (coordinador "sentándose en máquinas de coser"), autonomía para pivotar estrategias (cambio de agencia costosa a movilización orgánica), capital social sectorial (alianzas ABIT/ABVTEX facilitando soluciones), frecuencia de monitoreo permitiendo detección temprana (reuniones quincenales), flexibilidad institucional para adaptaciones rápidas. <i>Fase 2:</i> Desarrollo de protocolo de identificación temprana de desafíos con: sistema de alertas basado en indicadores de desempeño (retrasos >15 días, costos >10% presupuestado, participación <80% esperada, satisfacción <70%), canales múltiples de identificación: monitoreo formal (Comité Ejecutivo quincenal), visitas técnicas de campo (detección directa), encuestas rápidas de pulso empresarial (bimensuales), consultas a equipo implementador, responsables de identificación: coordinador proyecto, miembros Comité Ejecutivo, consultores de campo, procedimiento de escalamiento: desafío menor (resolución nivel coordinador en 7 días), desafío moderado (consulta Comité Ejecutivo en 15 días), desafío mayor (escalamiento a oficina regional/global en 30 días). <i>Fase 3:</i> Creación de "Matriz de Respuestas Estándar" documentando para cada tipo de desafío típico: causas comunes identificadas, opciones de solución	Global: institucionalización de sistema de gestión ágil como proceso estándar, difusión en red global. Oficina Regional LATAM: validación de aplicabilidad regional, pilotaje del sistema en otros países LATAM. Departamento de Gestión de Proyectos OIT: integración de sistema ágil en procedimientos estándar de gestión. Externos: Sistema S (SENAI): validación de soluciones estándar desde perspectiva de socio implementador, contribución de lecciones aprendidas propias. ABIT/ABVTEX: validación de soluciones estándar desde perspectiva sectorial, contribución sobre gestión de resistencias empresariales. Otras oficinas país SCORE: pilotaje del sistema de gestión ágil, retroalimentación sobre aplicabilidad, contribución de soluciones innovadoras de otros contextos.

Objeto de la Recomendación	Lineamientos para Implementación	Responsables y Plazo
	validadas en experiencia brasileña u otros contextos, actores a involucrar, plazos recomendados de respuesta, recursos requeridos estimados, riesgos de cada opción, criterios de decisión entre opciones. Ejemplos de respuestas estándar para desafíos recurrentes: salida de personal clave → procedimiento de contratación expedita pre-aprobado, costo prohibitivo de proveedor → protocolo de pivot a alternativas de bajo costo (movilización orgánica vía asociaciones), materiales no contextualizados → presupuesto contingente para adaptaciones metodológicas, retraso en firma de acuerdos con socios → intervención de Comité Ejecutivo con reuniones alto nivel, timing inadecuado de actividades → flexibilización total de calendarios según conveniencia beneficiarios, resistencia cultural empresarial → intensificación de acompañamiento personalizado con demostraciones in situ. <u>Fase 4:</u> Establecimiento de mecanismos expeditos de toma de decisiones con: niveles de autoridad claramente definidos: coordinador proyecto (decisiones operacionales hasta \$5,000), Comité Ejecutivo (decisiones estratégicas hasta \$30,000), oficina regional (decisiones excepcionales hasta \$80,000), plazos máximos de decisión: nivel coordinador 7 días, nivel Comité 15 días, nivel regional 30 días, presunción de aprobación vs rechazo para adaptaciones justificadas técnicamente, documentación mínima suficiente (formulario 2 páginas vs reportes extensos). <u>Fase 5:</u> Sistema de documentación y aprendizaje institucional mediante: registro sistemático de todos los desafíos enfrentados y soluciones implementadas en base de datos centralizada, análisis semestral de patrones de desafíos recurrentes, actualización de Matriz de Respuestas Estándar incorporando soluciones innovadoras validadas, difusión de aprendizajes en red global SCORE mediante boletines trimestrales y webinars temáticos. Productos: 1. Sistematización exhaustiva de experiencia brasileña de gestión de desafíos. 2. Protocolo de identificación	

Objeto de la Recomendación	Lineamientos para Implementación	Responsables y Plazo
	temprana de desafíos con sistema de alertas, canales múltiples, responsables, procedimientos de escalamiento. 3. "Matriz de Respuestas Estándar" con soluciones validadas para 15 tipos de desafíos recurrentes. 4. Mecanismos expeditos de toma de decisiones con niveles de autoridad, plazos máximos, procedimientos simplificados. 5. Sistema de documentación y aprendizaje institucional con base de datos, análisis de patrones, mecanismos de difusión. 6. Manual de Gestión Ágil de Desafíos SCORE (60 páginas) integrando los 4 componentes para uso de todas las oficinas país.	

ORIENTACIÓN AL IMPACTO

OBJETO DE LA RECOMENDACIÓN (Articulado a Hallazgos y Conclusiones)	LINEAMIENTOS PARA IMPLEMENTACIÓN (Metodología y Productos)	RESPONSABLES Y PLAZO (Por Grado de Prioridad)
RECOMENDACIÓN 11: Institucionalización Presupuestaria en Sistema S Hallazgo vinculado: Estado "apropiación conceptual sin institucionalización operativa" - SENAI adoptó metodología orgánicamente (50+ empresas autónomas) pero "quieren que nosotros aportemos recursos ". Dependencia única MPT sin diversificación. Conclusión vinculada: Sostenibilidad macro-sistémica inexistente pese a efectividad micro comprobada. Externalidades positivas \$697,653 pero sin mecanismos financiamiento sostenible.	Metodología: Negociación tripartita (Gobierno-Empresarios-Trabajadores) para integración SCORE en portafolios regulares Sistema S con cofinanciamiento estructurado. Productos: 1. Análisis costo-beneficio institucional para SENAI/SEBRAE demostrando ROI externalidades (multiplicador 3.37x formación, 8.27x materiales) (2 meses) 2. Propuesta técnica integración SCORE en Plano de Trabalho SENAI Nacional con línea presupuestaria específica (4 meses) 3. Acuerdo formal tripartito cofinanciamiento: 40% Sistema S, 30% MPT/Gobierno, 30% empresas participantes (6 meses) 4. Protocolo articulación Brasil Más Productivo + SCORE con presupuesto federal (8 meses)	PRIORIDAD CRÍTICA (0-6 meses): Internos: Oficina País OIT Brasilia (negociación política), ACTEMP + ACTRAV (articulación tripartita) Externos: MPT (compromiso continuidad), SENAI Nacional (líder integración), Confederação Nacional da Indústria CNI (respaldo empresarial), centrales sindicales (respaldo trabajadores) PRIORIDAD ALTA (6-12 meses): Externos: Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (articulación política industrial "Nova Indústria Brasil")
RECOMENDACIÓN 12: Sistema de Seguimiento Post-Programa con Indicadores Longitudinales articulados a las capacidades de monitoreo y seguimiento de las empresas: Hallazgo vinculado: Divergencia crítica sostenibilidad - empresas	Metodología: Diseño sistema monitoreo ligero basado en auto-reporte digital complementado con verificaciones muestrales	PRIORIDAD ALTA (0-6 meses diseño, 6-30 meses implementación): Internos: Unidad Evaluación OIT-EVAL (diseño metodológico)

OBJETO DE LA RECOMENDACIÓN (Articulado a Hallazgos y Conclusiones)	LINEAMIENTOS PARA IMPLEMENTACIÓN (Metodología y Productos)	RESPONSABLES Y PLAZO (Por Grado de Prioridad)
confianza total irreversibilidad vs formadores SENAI preocupación ausencia seguimiento formal: "no sé después de 6 meses cómo están las empresas, porque no acompañé". Conclusión vinculada: Apropiación orgánica validada cualitativamente (trabajadores continuaron prácticas sin supervisión) pero necesidad mecanismos verificación longitudinal para credibilidad institucional y aprendizaje continuo.	trimestrales durante 24 meses post-programa articulado a los sistemas de seguimiento y monitoreo desarrollados por las empresas. Productos: 1. Plataforma digital auto-reporte mensual indicadores clave (5S, reuniones diarias, paneles gestión) con dashboard visualización (3 meses) 2. Protocolo verificación presencial trimestral aleatoria 30% empresas con checklist estandarizado (4 meses) 3. Estudio longitudinal cohorte completo 14 empresas: medición basal, 6m, 12m, 24m post-programa con indicadores cuanti-cuali (18 meses) 4. Informe analítico factores predictivos sostenibilidad vs deserción para refinamiento modelo (24 meses)	robusto), Equipo SCORE Brasil (implementación operativa) Externos: SENAI (integración en servicios post-venta), institución académica brasileña (credibilidad científica estudio longitudinal) PRIORIDAD MEDIA (12-24 meses): Internos: SCORE Global (sistematización aprendizajes replicables otras geografías)
RECOMENDACIÓN 13: Profundización Efecto Multiplicador en Cadenas de Suministro con Verificación Cualitativa Hallazgo vinculado: Divergencia crítica profundidad efecto chorreo - alcance cuantitativo en más de 100 empresas cadena suministro pero evidencia cualitativa sugiere apropiación varió significativamente: algunos proveedores cambios superficiales cumplimiento vs apropiación genuina. Conclusión vinculada: Alcance cuantitativo no equivale profundidad cualitativa transformación. Efecto cascada mediante presión comercial funciona para cobertura pero no garantiza transformación cultural sin acompañamiento mínimo.	Metodología: Modelo híbrido requisitos contractuales + acompañamiento ligero subsidiado + verificación independiente profundidad apropiación mediante auditorías cualitativas. Productos: 1. "Cláusula SCORE" estandarizada para contratos proveeduría: requisitos mínimos verificables (5S, reuniones diarias, protocolos SST) con incentivos cumplimiento (2 meses) 2. Programa acompañamiento ligero subsidiado proveedores: 10h consultorías SENAI cofinanciadas 50% empresa ancla + 50% proveedor (4 meses piloto) 3. Protocolo auditoría cualitativa profundidad: entrevistas trabajadores, observación participante, scoring diferenciado cumplimiento-superficial vs apropiación-profunda (5 meses) 4. Sistema certificación escalonada	PRIORIDAD ALTA (0-6 meses): Externos: ABVTEX (desarrollo certificación escalonada como líder sectorial), ABIT (articulación empresas ancla), empresas ancla participantes (compromiso contractual con proveedores) PRIORIDAD MEDIA (6-12 meses): Internos: ENTERPRISES OIT (sistematización modelo cadenas suministro replicable otros sectores/países), Equipo SCORE Brasil (asistencia técnica implementación) Externos: SENAI (provisión servicios acompañamiento ligero escalable)

OBJETO DE LA RECOMENDACIÓN (Articulado a Hallazgos y Conclusiones)	LINEAMIENTOS PARA IMPLEMENTACIÓN (Metodología y Productos)	RESPONSABLES Y PLAZO (Por Grado de Prioridad)
	ABVTEX: "Selo Ouro SCORE Básico" vs "Avançado" según profundidad verificada (12 meses)	
RECOMENDACIÓN 14: Articulación Estratégica con Política Industrial "Nova Indústria Brasil" y Agenda Trabalho Decente 2030 Hallazgo vinculado: Ausencia políticas públicas articuladas identificada como uno de tres factores estructurales restrictivos escalabilidad. Desarticulación con política industrial federal 2021-2023. Reconocimiento internacional Foro OCDE pero sin traducción doméstica política pública. Conclusión vinculada: Límites intervenciones micro-empresariales sin transformaciones macro-regulatorias. SCORE validó propuesta valor pero requiere integración estrategias nacionales competitividad + trabajo decente para sostenibilidad sistémica.	Metodología: Advocacy técnico-político multinivel para integración SCORE en instrumentos políticas públicas industriales y laborales con presupuesto federal específico. Productos: 1. Policy brief técnico "SCORE como Instrumento Política Industrial Inclusiva: Evidencias Brasil" dirigido Ministério Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços + Ministério Trabalho e Emprego (2 meses) 2. Propuesta integración SCORE en Missões de "Nova Indústria Brasil" (especialmente Missão 5 - Bioeconomia e Transição Energética con potencial textil sostenible) con linha de crédito específica BNDES (4 meses) 3. Inclusión SCORE como meta específica "Agenda Nacional Trabalho Decente 2030" con indicador monitoreo anual: número PyMEs transformadas + trabajadores beneficiados (6 meses) 4. Articulação interministerial formal mediante Grupo Trabalho SCORE: MDIC + MTE + MPT + Casa Civil con reuniones trimestrales (9 meses)	PRIORIDAD CRÍTICA (0-6 meses): Internos: Oficina País OIT Brasília (liderazgo negociación política alto nivel, relacionamiento institucional estratégico) Externos: MPT (advocacy político como financiador actual con credibilidad), ABIT (articulação setor privado com governo) PRIORIDAD ALTA (6-12 meses): Internos: Oficina Regional OIT (respaldo técnico-político regional), ACTEMP + ACTRAV (movilización constituyentes tripartitos) Externos: CNI + centrales sindicales (presión tripartita coordinada), BNDES (desenvolvimento instrumentos financeiros)
RECOMENDACIÓN 15: Capitalización y Transferencia Masiva Aprendizajes Metodológicos Globalmente Hallazgo vinculado: Patrón meta-significado transversal: "SCORE opera como dispositivo legitimación institucional que transforma conocimiento tácito en saber validado" - convergencia fenomenológica absoluta 8 grupos interés. Arco narrativo único universal resistencia→revelación→transformación documenta mecanismo invisible cuantitativamente. Conclusión vinculada: Evaluación revela dimensión transformadora invisible aproximaciones cuantitativas convencionales: escucha como intervención ontológica, transformación identitaria	Metodología: Sistematización rigurosa hallazgos metodológicos mediante productos conocimiento diversos + disseminación multi-canal global + integración lecciones diseño SCORE 2.0. con el objeto de facilitar la comprensión del alcance de futuras empresas participantes. Productos: 1. Desarrollo de working paper de la OIT para difusión: "Beyond Tools: Institutional	PRIORIDAD ALTA (0-12 meses): Internos: SCORE Global (líder sistematización y disseminación global), Unidad Evaluación OIT-EVAL (validación rigor metodológico publicaciones), ENTERPRISES + SKILLS (integración lecciones portafolio técnico) PRIORIDAD MEDIA (12-18 meses): Internos: Departamento Comunicaciones OIT

OBJETO DE LA RECOMENDACIÓN (Articulado a Hallazgos y Conclusiones)	LINEAMIENTOS PARA IMPLEMENTACIÓN (Metodología y Productos)	RESPONSABLES Y PLAZO (Por Grado de Prioridad)
antes que operativa. Lecciones metodológicas profundas para SCORE global sobre cómo generar apropiación sostenible.	Legitimation as Transformation Mechanism in Enterprise Development" - International Labour Review o similar (6 meses) 2. Webinar serie global SCORE (4 sesiones): (a) Sostenibilidad orgánica sin monitoreo externo, (b) Productividad + Trabajo Decente complementarios, (c) Módulo DEI innovación, (d) Tragedia modelo intensivo-relacional (8 meses) 3. Guía metodológica "Evaluación Orientación Impacto con Triangulación Cuanti-Cuali-Fenomenológica: Lecciones Brasil" para replicación otras evaluaciones SCORE (10 meses) 4. Taller global diseño SCORE 2.0: integración lecciones Brasil en próxima generación metodología (enfoque legitimación, módulo DEI, modelos diferenciados escalabilidad) (12 meses)	(estrategia visibilidad global), Oficina Regional OIT (diseminación regional América Latina) Externos: Red académica global trabajo decente + desarrollo empresarial (validación científica independiente)

SOSTENIBILIDAD

OBJETO DE LA RECOMENDACIÓN (Articulado a Hallazgos y Conclusiones)	LINEAMIENTOS PARA IMPLEMENTACIÓN (Metodología y Productos)	RESPONSABLES Y PLAZO (Por Grado de Prioridad)
RECOMENDACIÓN 16: Rediseño Fundamental del Modelo Financiero con Reconocimiento Realista de Necesidad de Subsidios Públicos Masivos Hallazgo vinculado: Ausencia crítica de estrategia de salida constituye brecha más severa identificada con convergencia absoluta unánime entre análisis cuantitativo ("proyecto no contempló estrategia salida priorizando sostenibilidad financiera") y todos actores sin excepción ("OIT es organización cara", "millón para 40 empresas queda pesado", costos administrativos OIT 44.9%)	Metodología: Desarrollo de un modelo subsidiado público-privado progresivo con múltiples fuentes diversificadas y reconocimiento explícito que segmento objetivo (90% PyMEs pequeñas) requiere subsidios gubernamentales 70-100% para viabilidad participación. Productos: 1. Análisis empírico riguroso capacidad pago real PyMEs textiles considerando costos directos + indirectos oportunidad (pérdida productividad temporal, desorganización operativa) mediante encuesta específica 100 empresas no-participantes sobre disposición pago (3 meses) 2. Modelo financiero mixto realista validado empíricamente: 70-80% subsidios gubernamentales (Brasil Mais Produtivo +	PRIORIDAD CRÍTICA (0-6 meses): Internos: Oficina País OIT Brasilia (negociación política alto nivel presupuesto federal), SCORE Global (validación rediseño modelo financiero), ENTERPRISES OIT (articulación con programas productividad) Externos: MPT (compromiso financiamiento continuidad como socio actual), Ministério Desenvolvimento Indústria Comércio Serviços (integración Brasil Mais Produtivo con presupuesto específico), SENAI Nacional (decisión política asignación presupuestaria)

OBJETO DE LA RECOMENDACIÓN (Articulado a Hallazgos y Conclusiones)	LINEAMIENTOS PARA IMPLEMENTACIÓN (Metodología y Productos)	RESPONSABLES Y PLAZO (Por Grado de Prioridad)
presupuesto = \$414,053 constituyen barrera insuperable). Conclusión vinculada: Divergencia fundamental crítica entre modelo cuantitativo optimista proyectando autofinanciamiento 27 empresas \$600 versus actores clave afirmando categóricamente "no conseguiremos 1,000 empresas sin subsidios 70-100%... pequeñas empresas 90% total no tienen dinero pagar" especificando necesidad subsidios masivos, revelando propuesta teórica autosuficiencia no validada empíricamente con beneficiarios objetivo durante proyecto piloto, considerando no solo tarifa nominal sino costo oportunidad prohibitivo ("empresa diez funcionarios va sacar uno... tendrá quiebra 10% productividad").	políticas industriales estatales + MPT), 10-15% cofinanciamiento sectorial gremial (ABIT/ABVTEX certificaciones), 5-10% contribución empresarial simbólica (\$100-200 no \$600), 5-10% cooperación internacional técnica (4 meses) 3. Propuesta presupuestaria específica integración SCORE en Brasil Mais Produtivo con línea presupuestaria permanente federal \$150,000 anuales (suficiente 80-100 empresas/año con subsidio 70%) (6 meses) 4. Acuerdo formal SENAI São Paulo asignación presupuestaria institucional autónoma mínima \$30,000 anuales propios (20% total, demostrando compromiso institucional real versus solo discursivo) con incremento gradual 10% anual hasta alcanzar 40% en 5 años (8 meses)	institucional autónoma mínima demostrando compromiso real) PRIORIDAD ALTA (6-12 meses): Externos: ABIT + ABVTEX (cofinanciamiento sectorial mediante certificaciones), gobiernos estatales São Paulo/Santa Catarina/Rio Grande do Sul (políticas industriales locales complementarias)
RECOMENDACIÓN 17: Transición de Apropiación Conceptual a Institucionalización Presupuestaria Operativa en SENAI Hallazgo vinculado: Paradoja fundamental alta apropiación conceptual profunda (índice capacidad institucional 57%, competencia técnica 93%, 11 consultores certificados 500% meta, \$122,058 materiales permanentes 100% reutilizables, transformación paradigmática tecnocrata→humanista "SCORE abrió ventana concientizar relaciones laborales tan importantes como habilidades técnicas") sin institucionalización presupuestaria estructural (capacidad financiera 4.5%). Conclusión vinculada: Divergencia crítica fundamental entre valoración discursiva entusiasta metodología e incorporación formal 100% portafolio versus ausencia compromiso presupuestario autónomo ("SENAI no quiere aportar recursos propios... siempre quieren que nosotros aportemos"), evidenciando institucionalización operó fundamentalmente a nivel simbólico-conceptual sin traducirse en flujos	Metodología: Negociación estratégica multinivel (SENAI Nacional + Departamento Regional São Paulo + Conselho Nacional SENAI) para transición de proyecto piloto subsidiado externamente a programa institucional regular con presupuesto propio permanente, con metas incrementales progresivas y articulación con política industrial federal. Productos: 1. Business case institucional SENAI demostrando retorno estratégico inversión SCORE: ROI social 2.2 documentado, transformación paradigmática institucional validada, demanda empresarial verificada (135 lista espera), diferenciación competitiva versus SEBRAE/consultorias privadas, alineamiento misión constitucional formación industrial (2 meses) 2. Propuesta técnica integración SCORE en Plano Trabalho SENAI Nacional como "Programa SCORE-Trabalho Decente" con tres niveles institucionalización progresiva: Año 1-2 São Paulo consolidación (presupuesto \$50,000 anuales propios = 30% total), Año 3-4 expansión 3 estados prioritarios (Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Ceará con \$120,000 = 40% total), Año 5+ escalamiento nacional selectivo (10 estados, \$300,000 = 50% total autofinanciado) (4 meses) 3. Acuerdo	PRIORIDAD CRÍTICA (0-6 meses): Externos: SENAI Nacional (decisión política-crítica institucionalización presupuestaria, sin esto todas otras recomendaciones son inviables), Conselho Nacional SENAI (validación estratégica incorporación portafolio nacional), Confederação Nacional Indústria CNI (presión empresarial para institucionalización) Internos: Oficina País OIT Brasília (negociación alto nivel garantizando compromisos explícitos), ACTEMP OIT (articulación constituyente empresarial tripartito) PRIORIDAD ALTA (6-12 meses): Externos: SENAI São Paulo (implementación operativa institucionalización local como piloto replicable), MPT (cofinanciamiento transición con reducción gradual compromisos), gobiernos estatales prioritarios (políticas industriales complementarias facilitando expansión regional)

OBJETO DE LA RECOMENDACIÓN (Articulado a Hallazgos y Conclusiones)	LINEAMIENTOS PARA IMPLEMENTACIÓN (Metodología y Productos)	RESPONSABLES Y PLAZO (Por Grado de Prioridad)
presupuestarios regulares institucionales autónomos, con fragmentación geográfica severa ("SENAI muy compartimentado... difícil SENAI nacional sea movilizado") limitando sostenibilidad sistémica al quedar éxito São Paulo concentrado localmente.	formal tripartito OIT-SENAI-MPT con compromisos presupuestarios explícitos quinquenales verificables: SENAI compromiso institucional incremento anual 10% hasta alcanzar 50% autofinanciamiento Año 5, MPT compromiso subsidios decrecientes gradualmente de 70% Año 1 a 30% Año 5, OIT compromiso asistencia técnica gratuita 5 años sin costos administrativos 44.9% (6 meses) 4. Protocolo articulación SENAI Nacional con Brasil Mais Produtivo incluyendo SCORE como metodología oficial programa federal con presupuesto dedicado \$150,000 anuales y meta 100 empresas/año nacionalmente (8 meses)	
RECOMENDACIÓN 18: Inversión Masiva en Formación y Transformación Cultural de Cuerpo Consultor Amplio con Programa de Retención de Talento Hallazgo vinculado: Divergencia crítica capacidad escalamiento mediante brecha estructural severa (10 consultores certificados versus 1,000 necesarios = 99% brecha) no solo cuantitativa sino cualitativa profunda ("imagina entrenar todos, no solo entrenar sino hacer que crean en metodología" evidenciando desafío transformar mentalidades tecnicistas hacia enfoque humanista), con fragilidad continuidad formadores certificados ("formadores van buscando otras actividades después perdemos conocimiento") evidenciando rotación genera pérdida conocimiento institucional. Conclusión vinculada: Escalabilidad está estructuralmente bloqueada sin inversión masiva formación/transformación cultural cuerpo consultor completo (1,000+ para cobertura nacional) requiriendo no solo capacitación técnica instrumental sino transformación paradigmática mentalidades arraigadas, inversión no planificada ni presupuestada, con sostenibilidad requiriendo no solo activos permanentes materiales sino flujos presupuestarios regulares para	Metodología: Diseño e implementación programa formación masiva escalonada con tres generaciones consultores (Generación 1: 50 consultores Año 1-2, Generación 2: 200 Año 3-4, Generación 3: 500 Año 5-7 alcanzando 750 total = reducción brecha 99%→67%) combinando certificación técnica con transformación cultural profunda paradigmática más sistema retención talento con incentivos profesionales-financieros. Productos: 1. Programa formación "Consultor SCORE-Trabalho Decente Certificado" con tres niveles (Básico 80h, Avançado 120h, Expert 200h) incorporando no solo herramientas técnicas sino módulos transformación cultural: "De Tecnicismo a Humanismo" (32h), "Escucha como Intervención Ontológica" (24h), "Legitimación Saberes Tácitos" (24h), con metodología vivencial no solo expositiva (6 meses diseño) 2. Sistema retención talento institucional SENAI: Carreira técnica "Especialista SCORE" con tres niveles (Junior/Pleno/Sênior), bonificación salarial diferenciada (10-20-30% sobre base según nivel), contratos estabilidad mínima 3 años con penalización salida anticipada, reconocimiento institucional formal (distintivos, visibilidad, "Premio Consultor Año"), meta retención 80% formadores certificados versus rotación actual no controlada (4 meses) 3. Programa formación segunda generación acelerado: cada formador actual (11) certifica 5 nuevos consultores bajo supervisión	PRIORIDAD CRÍTICA (0-6 meses diseño, 6-36 meses implementación escalonada): Externos: SENAI Nacional (decisión política inversión masiva formación como prioridad institucional), SENAI São Paulo (implementación operativa programa piloto Generación 1) Internos: SCORE Global (validación estándares competencias certificación internacional), SKILLS OIT (diseño curricular robusto metodológicamente), Equipo SCORE Brasil (coordinación técnica formación) PRIORIDAD ALTA (6-18 meses): Externos: Sindicatos trabajadores SENAI (negociación colectiva incentivos salariales diferenciados carreira técnica), universidades brasileñas expertise pedagogía transformadora (parcerias académicas validación metodológica módulos transformación cultural) PRIORIDAD MEDIA (18-36 meses): Internos: Oficina Regional OIT (replicación modelo formación otros países América Latina aprovechando aprendizajes Brasil)

OBJETO DE LA RECOMENDACIÓN (Articulado a Hallazgos y Conclusiones)	LINEAMIENTOS PARA IMPLEMENTACIÓN (Metodología y Productos)	RESPONSABLES Y PLAZO (Por Grado de Prioridad)
retención talento que no fueron garantizados.	directa en 12 meses (total 55 adicionales = 66 consultores, reducción brecha 99%→93%), con incentivo financiero \$2,000 por consultor certificado exitosamente para formador mentor (12 meses implementación) 4. Comunidad práctica virtual nacional consultores SCORE Brasil: plataforma digital intercambio experiencias, supervisión casos complejos, educación continua obligatoria 20h anuales, encuentros presenciales trimestrales regionales, con objetivo cohesión profesional y prevención aislamiento que facilita rotación (18 meses)	
RECOMENDACIÓN 19: Estrategia de Escalamiento Nacional Secuencial Superando Fragmentación Institucional SENAI Estadual Hallazgo vinculado: Fragmentación geográfica severa estructural ("SENAI muy compartimentado... difícil SENAI nacional sea movilizado", "no conseguimos aún nacionalizar experiencia") limitando sostenibilidad sistémica al quedar éxito São Paulo concentrado localmente sin replicación nacional pese a oportunidades significativas expansión regional (Nordeste polos textiles emergentes, Centro-Oeste agroindustria, Santa Catarina 1,400 empresas, Rio Grande do Sul calzados). Conclusión vinculada: Autonomía constitucional estadual brasileña genera barreras institucionales para escalamiento nacional que éxito local São Paulo no superó, requiriendo fortalecimiento dramático capacidad ejecución institucional transformar oportunidades políticas identificadas en implementación operativa nacional efectiva superando fragmentación regional mediante coordinación nacional centralizada que estructura SENAI fragmentada constitucionalmente dificulta.	Metodología: Diseño estrategia escalamiento nacional secuencial por fases con selección priorizada estados según criterios objetivos (demanda empresarial verificada, capacidad institucional SENAI regional, compromiso presupuestario gobierno estadual, presencia asociaciones sectoriales activas) y creación mecanismo coordinación nacional centralizado superando autonomía estadual fragmentada. Productos: 1. Matriz priorización 26 estados brasileños con scoring objetivo multidimensional: demanda empresarial PyMEs textiles verificada (peso 30%), capacidad institucional SENAI estadual (infraestructura, consultores, experiencia programas similares, peso 25%), compromiso presupuestario gobierno estadual políticas industriales (peso 20%), presencia asociaciones sectoriales activas (ABIT/ABVTEX u equivalentes, peso 15%), complementariedad regional estratégica (peso 10%), identificando 3 estados Fase 1 prioritarios (ej: Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Ceará), 5 estados Fase 2 (años 3-4), 10 estados Fase 3 (años 5-7) (3 meses) 2. Modelo "Unidad Coordinación Nacional SCORE Brasil" dentro SENAI Nacional (no estadual) con mandato coordinación centralizada superando fragmentación: equipo técnico dedicado 5 personas (Coordinador Nacional + 4 especialistas regionales), presupuesto operativo anual \$200,000, responsabilidades incluyen estandarización metodológica entre estados, formación formadores	PRIORIDAD ALTA (0-12 meses Fase 1 diseño e inicio, 12-84 meses implementación escalonada): Externos: SENAI Nacional (creación Unidad Coordinación Nacional SCORE Brasil con mandato centralizado superando fragmentación estadual, decisión política-estratégica crítica), SENAI São Paulo (provisión expertise formación formadores estados nuevos Fase 1), gobiernos estaduais prioritarios Fase 1 (Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Ceará con compromisos presupuestarios políticas industriales estaduais específicos) Internos: Oficina País OIT Brasilia (articulación política multinivel federal-estadual facilitando coordinación), Equipo SCORE Brasil (asistencia técnica implementación protocolos replicación estandarizados) PRIORIDAD MEDIA (12-36 meses Fase 2): Externos: ABIT + ABVTEX (identificación empresas prioritarias estados nuevos, movilización sectorial regional), SENAI estados Fase 2 (compromisos institucionalización regional con presupuestos propios), Brasil Mais Produtivo (integración operativa nivel federal)

OBJETO DE LA RECOMENDACIÓN (Articulado a Hallazgos y Conclusiones)	LINEAMIENTOS PARA IMPLEMENTACIÓN (Metodología y Productos)	RESPONSABLES Y PLAZO (Por Grado de Prioridad)
	centralizadamente, monitoreo calidad implementación, articulación con Brasil Mais Produtivo nivel federal, sistematización aprendizajes, prevención dispersión metodológica por adaptaciones estaduales excesivas (4 meses) 3. Protocolo replicación estandarizada estado nuevo incluyendo: diagnóstico demanda empresarial (3 meses), formación formadores locales por expertos São Paulo (6 meses, 10 consultores certificados mínimo), piloto 10-15 empresas validación contextual (9 meses), evaluación resultados piloto (3 meses), decisión escalamiento masivo o ajustes (Total 21 meses por estado), con cronograma quinquenal escalonado: Año 1-2 consolidación São Paulo + inicio Fase 1 (3 estados), Año 3-4 Fase 2 (5 estados adicionales), Año 5-7 Fase 3 (10 estados), alcanzando 18 estados = 69% cobertura nacional respetando capacidad institucional real (6 meses) 4. Acuerdos formales tripartitos estaduales específicos (SENAI estadual + Gobierno estadual + asociaciones sectoriales locales) con compromisos presupuestarios explícitos verificables antes de iniciar implementación, evitando dependencia exclusiva SENAI que demostró resistencia compromiso financiero autónomo, diversificando fuentes por estado (9 meses)	facilitando expansión nacional coordinada) PRIORIDAD BAJA (36-84 meses Fase 3): Internos: Oficina Regional OIT (sistematización modelo escalamiento nacional secuencial replicable otros países federales América Latina con fragmentación institucional similar)
RECOMENDACIÓN 20: Capitalización de Activos Permanentes Creados (\$301,091) mediante Sistema de Licenciamiento y Reutilización Maximizando Retorno Inversión Inicial Hallazgo vinculado: Capacidad instalada permanente \$301,091 creada exitosamente por proyecto piloto (\$122,058 materiales permanentes 100% reutilizables indefinidamente sin costo adicional eliminando reinversión recurrente desarrollo contenidos + \$179,033 capacidades humanas 11 formadores certificados conocimiento metodológico institucionalizado) permite operar con costos operativos mínimos dramáticamente reducidos	Metodología: Desarrollo estrategia comercialización/licenciamiento materiales SCORE Brasil adaptados hacia otros sectores industriales y estados brasileños generando ingresos adicionales sostenibles que subsidien parcialmente operaciones PyMEs textiles originales, maximizando retorno inversión inicial \$301,091 activos permanentes mediante reutilización extensiva transectorial-transregional. Productos: 1. Inventario completo activos permanentes reutilizables con valoración específica: Materiales educativos adaptados portugués (manuales, videos, presentaciones, herramientas diagnóstico = \$78,000 valor reposición), plataforma digital gestión (software, dashboards, bases datos = \$24,000), módulo DEI	PRIORIDAD ALTA (0-12 meses): Externos: SENAI Nacional (decisión estratégica autorización comercialização licenciamiento activos permanentes generando ingresos institucionais), SENAI São Paulo (liderazgo operativo estrategia licenciamiento como unidade negócio autosustentable), CNI (articulação outros setores industriais potencialmente interessados licenciamiento metodología SCORE adaptada) Internos: SCORE Global (autorización uso marca SCORE en licencias comerciales Brasil con royalties simbólicos 5% ou

OBJETO DE LA RECOMENDACIÓN (Articulado a Hallazgos y Conclusiones)	LINEAMIENTOS PARA IMPLEMENTACIÓN (Metodología y Productos)	RESPONSABLES Y PLAZO (Por Grado de Prioridad)
\$16,000 anuales (1.7% inversión original \$922,194 representando reducción 98.3%). Conclusión vinculada: Sostenibilidad financiera trasciende disponibilidad recursos materiales estáticos requiriendo flujos presupuestarios regulares dinámicos, pero activos permanentes eliminan necesidad reinversión masiva inicial en fases escalamiento facilitando viabilidad económica replicación si se capitaliza adecuadamente mediante licenciamiento amplio y reutilización sistemática.	innovación brasileña única (40h contenido especializado = \$20,058), conocimiento metodológico institucionalizado 11 formadores (\$179,033 calculado salarios 6 meses formación equivalente), Total \$301,091 verificado, constituyendo capital intelectual institucional SENAI perpetuo (2 meses) 2. Modelo licenciamiento escalonado tres niveles dirigido otros sectores industriales brasileños (metalúrgico, alimenticio, automotriz, maderas) y otros estados: Licencia Básica \$8,000 incluye materiales educativos + plataforma digital + 2 días capacitación inicial consultores (dirigida SENAI otros estados), Licencia Avanzada \$15,000 incluye Básica + módulo DEI + 5 días formación formadores + supervisión remota 6 meses (dirigida asociaciones sectoriales otros sectores), Licencia Completa \$25,000 incluye Avanzada + acompañamiento presencial personalizado 3 meses + certificación consultores (dirigida grandes empresas/corporaciones como Petrobras, Vale, Embraer para proveedores), generando ingresos proyectados \$120,000-200,000 anuales con 10-15 licencias/año (3 meses) 3. Estrategia comercialización activa mediante: parcerias estratégicas con SENAI otros estados (18 estados potenciales × \$8,000 Licencia Básica = \$144,000 potencial), alianzas confederaciones industriales otros sectores (CNI, FIEMG, FIERGS promoviendo Licencia Avanzada asociados), presentación programa Brasil Mais Produtivo como metodología licenciable nacionalmente, participación eventos técnicos especializados (CBTD, encuentros SENAI Nacional) divulgando disponibilidad licenciamiento, con meta 10 licencias Año 1, 15 Año 2, 20 Año 3 generando ingresos acumulados \$500,000 tres años (6 meses) 4. Fondo rotatorio "Sustentabilidade SCORE Brasil" capitalizando ingresos licenciamiento: 60% ingresos reinvertidos subsidiar parcialmente participación PyMEs textiles pequeñas São Paulo sin capacidad pago (reduciendo dependencia subsidios gubernamentales externos), 30% reinvertidos actualización continua	isenção para promover sustentabilidade), Equipo SCORE Brasil (desarrollo materiales comercialização e capacitação SENAI outros estados) PRIORIDAD MEDIA (12-24 meses): Externos: Confederações industriais outros setores (ABIMAQ metalúrgico, ABIA alimentício, ANFAVEA automotriz como canais distribuição Licencia Avanzada asociados), Brasil Mais Produtivo (integração SCORE como metodología licenciable nacionalmente gerando receitas adicionais programa federal) PRIORIDAD BAJA (24-36 meses): Internos: ENTERPRISES OIT (sistematização modelo licenciamiento activos permanentes como estrategia sustentabilidade financeira replicable otros proyectos globalmente), Oficina Regional OIT (apoio replicação modelo outros países América Latina)

OBJETO DE LA RECOMENDACIÓN (Articulado a Hallazgos y Conclusiones)	LINEAMIENTOS PARA IMPLEMENTACIÓN (Metodología y Productos)	RESPONSABLES Y PLAZO (Por Grado de Prioridad)
	materiales-metodología manteniendo relevancia competitiva, 10% reserva contingencia, con gobernanza tripartita (SENAI + ABIT + sindicatos) garantizando transparencia uso recursos (9 meses)	

Anexo 15: Instrumentos de recolección de información

1. ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA À GERÊNCIA

INFORMACIÓN DEL PROTOCOLO / INFORMAÇÃO DO PROTOCOLO

Objetivo / Objetivo

ES: Evaluar desde la perspectiva gerencial los procesos de decisión, implementación e impacto del programa SCORE, identificando factores estratégicos de éxito y barreras organizacionales.

PT: Avaliar da perspectiva gerencial os processos de decisão, implementação e impacto do programa SCORE, identificando fatores estratégicos de sucesso e barreiras organizacionais.

Duración estimada / Duração estimada

Grupos 1-2: 60-75 minutos / 60-75 minutos

Grupo 3: 45-50 minutos / 45-50 minutos

Grupo 4: 30-35 minutos / 30-35 minutos

Informante / Informante

ES: Gerente General, Propietario o Director quien tomó la decisión sobre SCORE

PT: Gerente Geral, Proprietário ou Diretor que tomou a decisão sobre SCORE

❖ SECCIÓN INICIAL COMÚN / SEÇÃO INICIAL COMUM (Para todos los grupos / Para todos os grupos)

Apertura / Abertura

- **ES:** Agradecimiento por el tiempo y presentación del estudio
- **PT:** Agradecimento pelo tempo e apresentação do estudo
- **ES:** Confirmación de confidencialidad y permiso para grabar
- **PT:** Confirmação de confidencialidade e permissão para gravar

1. Datos básicos / Dados básicos

2. Clasificación inicial / Classificação inicial

ES: "Para orientar mejor nuestra conversación, ¿cómo describiría la participación de su empresa en SCORE?"

PT: "Para orientar melhor nossa conversa, como descreveria a participação de sua empresa no SCORE?" **Opciones**

/ Opções:

1. **ES:** Completamos la formación y realizamos TODOS los cambios propuestos **PT:** Completamos a formação e realizamos TODAS as mudanças propostas
2. **ES:** Finalizamos la capacitación pero implementamos SOLO ALGUNOS cambios **PT:** Finalizamos a capacitação mas implementamos APENAS ALGUMAS mudanças
3. **ES:** Completamos PARCIALMENTE la capacitación y NO realizamos cambios **PT:** Completamos PARCIALMENTE a capacitação e NÃO realizamos mudanças
4. **ES:** Desistimos ANTES de iniciar la capacitación SCORE **PT:** Desistimos ANTES de iniciar a capacitação SCORE

BLOQUE A: Decisión Estratégica / Decisão Estratégica (10 min) 3. Contexto de la decisión / Contexto da decisão

- **ES:** "Llevémonos al momento cuando decidió participar en SCORE. ¿Cuál era la situación de la empresa en ese momento?"

- **PT:** "Vamos voltar ao momento quando decidiu participar no SCORE. Qual era a situação da empresa naquele momento?"

Profundizar / Aprofundar:

- Principales desafíos empresariales / Principais desafios empresariais
- Expectativas iniciales / Expectativas iniciais
- Proceso de toma de decisión / Processo de tomada de decisão

4. Motivación principal / Motivação principal

- **ES:** "¿Cuál fue EL factor decisivo que lo convenció de invertir tiempo y recursos en SCORE?"
- **PT:** "Qual foi O fator decisivo que o convenceu a investir tempo e recursos no SCORE?"
- Nombre y cargo actual
- Tiempo en el cargo
- Rol en la decisión sobre SCORE
- Nome e cargo atual
- Tempo no cargo
- Papel na decisão sobre SCORE

5. Priorización de cambios / Priorização de mudanças

- **ES:** "¿Cómo decidió qué cambios implementar y cuáles no? ¿Cuál fue su criterio?"
- **PT:** "Como decidiu quais mudanças implementar e quais não? Qual foi seu critério?"

BLOQUE B: Implementación Selectiva / Implementação Seletiva (15 min)

6. Factores de selección / Fatores de seleção

- **ES:** "Profundicemos en esa decisión. ¿Qué factores pesaron más: recursos, tiempo, prioridades, resistencia del personal?"
- **PT:** "Vamos aprofundar nessa decisão. Quais fatores pesaram mais: recursos, tempo, prioridades, resistência do pessoal?"

7. Cambios implementados / Mudanças implementadas

- **ES:** "De los cambios que SÍ implementó, ¿cuáles considera más exitosos y por qué?"
- **PT:** "Das mudanças que SIM implementou, quais considera mais bem-sucedidas e por quê?"

8. Cambios pendientes / Mudanças pendentes

- **ES:** "¿Los cambios que no implementó siguen siendo relevantes? ¿Planea implementarlos en el futuro?"
- **PT:** "As mudanças que não implementou ainda são relevantes? Planeja implementá-las no futuro?"

BLOQUE C: Evaluación de Impacto Parcial / Avaliação de Impacto Parcial (15 min) 9. Suficiencia del impacto / Suficiência do impacto

- **ES:** "Con la implementación parcial, ¿siente que obtuvo suficiente retorno de la inversión?"
- **PT:** "Com a implementação parcial, sente que obteve suficiente retorno do investimento?" **10.**

Comparación con expectativas / Comparação com expectativas

- **ES:** "¿Qué porcentaje de sus expectativas iniciales diría que se cumplieron?"
- **PT:** "Que percentual de suas expectativas iniciais diria que foram cumpridas?" **11. Aprendizajes clave / Aprendizagens chave**

- **ES:** "¿Qué aprendió sobre gestión del cambio en su empresa a través de esta experiencia?"
- **PT:** "O que aprendeu sobre gestão da mudança em sua empresa através desta experiência?" **BLOQUE D: Reflexión y Futuro / Reflexão e Futuro (10 min)**

12. Decisión retrospectiva / Decisão retrospectiva

- **ES:** "Mirando hacia atrás, ¿habría hecho algo diferente en la implementación?"
- **PT:** "Olhando para trás, teria feito algo diferente na implementação?" **13. Barreras principales / Barreiras principais**
- **ES:** "¿Cuál fue LA barrera principal que impidió la implementación completa?"

- **PT:** "Qual foi A barreira principal que impediu a implementação completa?" **14. Recomendaciones / Recomendações**
- **ES:** "¿Qué le recomendaría a una empresa similar que está considerando SCORE?"
- **PT:** "O que recomendaria a uma empresa similar que está considerando o SCORE?"

CIERRE COMÚN / ENCERRAMENTO COMUM *(Para todos los grupos / Para todos os grupos)* **Pregunta de síntesis / Pergunta de síntese**

- **ES:** "Si tuviera que resumir su experiencia con SCORE en una frase, ¿cuál sería?"
- **PT:** "Se tivesse que resumir sua experiência com o SCORE em uma frase, qual seria?" **Comentarios adicionales / Comentários adicionais**
- **ES:** "¿Hay algo importante sobre su experiencia con SCORE que no hayamos conversado?"
- **PT:** "Há algo importante sobre sua experiência com o SCORE que não tenhamos conversado?" **Validación / Validação**
- **ES:** Resumen de puntos clave y confirmación
- **PT:** Resumo de pontos-chave e confirmação **Agradecimiento / Agradecimento**
- **ES:** Agradecimiento por el tiempo y la apertura
- **PT:** Agradecimento pelo tempo e abertura
- **ES:** Información sobre próximos pasos del estudio
- **PT:** Informação sobre próximos passos do estudo

GUÍA PARA EL ENTREVISTADOR / GUIA PARA O ENTREVISTADOR

Técnicas de profundización / Técnicas de aprofundamento

- **ES:** Use silencios estratégicos para permitir reflexión
- **PT:** Use silêncios estratégicos para permitir reflexão
- **ES:** Pida ejemplos concretos: "¿Puede darme un ejemplo específico?"
- **PT:** Peça exemplos concretos: "Pode me dar um exemplo específico?"
- **ES:** Valide emociones: "Parece que fue un momento difícil..."
- **PT:** Valide emoções: "Parece que foi um momento difícil..."
- **Triángulación con otros instrumentos / Triangulação com outros instrumentos**
- **ES:** Contraste perspectivas sin revelar información de otros informantes
- **PT:** Contraste perspectivas sem revelar informação de outros informantes
- **ES:** Explore discrepancias si surgen naturalmente
- **PT:** Explore discrepâncias se surgirem naturalmente

Adaptación por sector / Adaptação por setor

- **ES:** Ajuste ejemplos al sector específico (textil, calzado, etc.)
- **PT:** Ajuste exemplos ao setor específico (têxtil, calçado, etc.)
- **ES:** Use terminología familiar al entrevistado
- **PT:** Use terminologia familiar ao entrevistado

2. Entrevista Semiestructurada - Implementadores OIT
Instrumento de Entrevista Semiestructurada – Representantes de la OIT en Brasil

Datos del Entrevistado:

- **Nombre:**
- **Cargo:**
- **Oficina o departamento:**
- **Tiempo vinculado al programa SCORE:**
- **Papel específico en la implementación o supervisión del programa:**

1. Relevancia y alineamiento estratégico

Pregunta 1: ¿En qué medida considera que SCORE abordó de manera efectiva las necesidades de productividad y condiciones de trabajo en las PYMEs del sector textil y de confección en Brasil? **Pregunta 2:** ¿El programa estuvo alineado con las políticas nacionales y estrategias del sector privado? ¿Cómo se logró ese alineamiento?

2. Adecuación metodológica y contexto local

Pregunta 3: ¿Hasta qué punto las estrategias y metodologías de SCORE fueron adecuadas para el contexto brasileño?

Pregunta 4: ¿Qué factores facilitaron o limitaron el éxito del programa en su implementación?

3. Enfoques transversales

Pregunta 5: ¿Cómo se integraron la igualdad de género, la no discriminación y la sostenibilidad ambiental en la implementación del programa?

Pregunta 6: ¿Cómo evolucionó la participación de mujeres y grupos vulnerables en las PYMEs gracias a SCORE?

4. Coordinación e integración institucional

Pregunta 7: ¿Cómo se integró SCORE en las estrategias nacionales de productividad y sostenibilidad? **Pregunta 8:** ¿Qué sinergias se lograron con iniciativas gubernamentales, del sector privado y de cooperación internacional?

Pregunta 9: ¿Existió una coordinación efectiva entre la OIT, el gobierno, los empleadores y los sindicatos del sector?

5. Resultados y sostenibilidad

Pregunta 10: ¿Qué cambios sostenibles fueron observados en la cultura organizacional, en la gestión empresarial y en la formalización del empleo en las PYMEs beneficiarias?

Pregunta 11: ¿Se mantuvieron y escalaron las prácticas de mejora organizacional en las empresas beneficiarias?

Pregunta 12: ¿Se fortaleció el diálogo social y la cooperación interna en las empresas?

Pregunta 13: ¿Cómo impactó SCORE en la seguridad y salud en el trabajo, en el diálogo social y en la representación de los trabajadores?

Pregunta 14: ¿Qué cambios fueron observados en las capacidades institucionales y en la oferta de servicios de las organizaciones implementadoras?

6. Gestión del programa y evaluación

Pregunta 15: ¿Cómo fueron gestionados los recursos financieros, humanos y técnicos del proyecto en relación a los resultados alcanzados?

Pregunta 16: ¿Qué tan efectivos fueron los mecanismos de monitoreo y evaluación implementados? **Pregunta 17:** ¿Qué desafíos de eficiencia surgieron durante la implementación y cómo fueron abordados?

Pregunta 18: ¿Cuáles fueron los principales factores que facilitaron o limitaron el cumplimiento de los objetivos del programa?

Pregunta 19: ¿Se identificaron efectos no previstos (positivos o negativos) durante o después de la implementación del programa?

7. Alineamiento con marcos internacionales

Pregunta 20 (opcional): ¿Qué tan alineado estuvo SCORE con el Programa y Presupuesto de la OIT 2020- 2021 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)?

¡Muchas gracias por compartir su experiencia como socio implementador de SCORE!

3. Grupo Focal a Colaboradores de las PYMEs Participantes Presentación y Calentamiento (15 minutos)

Bienvenida y Presentación del Facilitador

- • Agradecimiento por la participación
- • Presentación de los objetivos de la investigación de evaluación de SCORE
- • Explicación sobre confidencialidad y anonimato
- • Solicitar permiso para grabación (solo audio)

Dinámica de Presentación

"Cada participante se presenta diciendo:

- Nombre (solo primer nombre)

- Empresa donde trabaja (sin mencionar nombre de la empresa) • Función/cargo que desempeña
- Hace cuánto tiempo trabaja en la empresa"

Establecimiento de Reglas del Grupo

- Respetar las opiniones de todos
- Hablar una persona a la vez
- No hay respuestas correctas o incorrectas • Confidencialidad de lo que se comparta

Bloque 1: Conocimiento y Participación en SCORE (20 minutos) Pregunta de Apertura

"Vamos a comenzar recordando: ¿cuándo escucharon hablar por primera vez sobre el programa SCORE en su empresa? ¿Cómo les fue presentado?"

Preguntas de Profundización:

1. "¿Qué módulos o actividades de SCORE recuerdan que ocurrieron en su empresa?"
o Explorar: entrenamientos, reuniones, formación de EME, etc.
2. "¿Quiénes de ustedes participaron directamente en algún Equipo de Mejora Empresarial (EME)?
¿Cómo fue esa experiencia?"
o Para los que participaron: ¿Cómo eran las reuniones? ¿Sus sugerencias fueron escuchadas?
o Para los que no participaron: ¿Por qué no participaron? ¿Sabían qué hacían los EME?
3. "¿Cómo evalúan la participación e involucramiento de los trabajadores en el proceso SCORE en general?"

Bloque 2: Cambios en la Productividad y Procesos de Trabajo (25 minutos) Dinámica: "Antes y Después"

"Vamos a hacer un ejercicio. Imaginen que estamos dividiendo el tiempo en dos partes: ANTES de que SCORE llegara a la empresa y DESPUÉS de SCORE. Voy a hacer algunas preguntas sobre cambios que ustedes pueden haber percibido."

Preguntas Centrales:

4. "Pensando en su día a día de trabajo, ¿qué cambios notaron en los procesos productivos después de SCORE?"
o Explorar: organización del trabajo, métodos, herramientas, layout
o "¿Esos cambios facilitaron o dificultaron su trabajo? ¿Por qué?"
5. "¿Y en cuanto a la calidad de los productos que ustedes hacen? ¿Notaron alguna diferencia?"
o Explorar: productos defectuosos, retrabajo, control de calidad
6. "¿Percibieron cambios en la cantidad de desperdicio de materiales (telas, hilos, etc.)?"
o "¿Cómo participaron ustedes en esas mejoras para reducir desperdicios?"
7. "¿Cómo está el cumplimiento de los plazos de entrega ahora comparado con antes? ¿Esto los afecta de alguna forma?"

Pregunta de Reflexión:

"De todos estos cambios que comentamos, ¿cuáles creen ustedes que realmente vinieron por causa de SCORE? ¿Y cuáles tal vez tienen otras causas?"

Bloque 3: Condiciones de Trabajo y Ambiente Laboral (25 minutos) Pregunta de Transición:

"Ahora vamos a hablar sobre el ambiente de trabajo y cómo ustedes se sienten trabajando en la empresa."

8. "¿Cómo describen la comunicación entre ustedes trabajadores y la gerencia/supervisión ANTES y DESPUÉS de SCORE?"
o Explorar: frecuencia, calidad, apertura para sugerencias
o "¿Sienten que son más escuchados ahora?"
9. "¿Y el clima en el trabajo entre los colegas? ¿Cambió algo?"
o Explorar: cooperación, trabajo en equipo, conflictos
10. "¿Encuanto a la seguridad en el trabajo, ¿notaron cambios?"
o Explorar: equipos de protección, entrenamientos, señalizaciones, accidentes
o "¿Se sienten más seguros trabajando ahora?"
11. "¿Y la limpieza y organización del lugar de trabajo (5S)? ¿Cómo estaba antes y cómo está ahora?"
o "¿Quién participa manteniendo esa organización?"

Dinámica: "Semáforo de las Condiciones"

"Si tuvieran que dar un color (verde, amarillo, rojo) para las condiciones de trabajo en la empresa ANTES de SCORE y AHORA, ¿qué colores darían? ¿Por qué?"

Bloque 4: Participación y Empoderamiento (15 minutos)

12. "¿Sienten que su opinión es más valorada en la empresa después de SCORE?"

o *Explorar: participación en decisiones, sugerencias implementadas*

13. "¿Alguien puede contar una situación donde ustedes propusieron una mejora y fue implementada?"

o *"¿Cómo se sintieron cuando eso ocurrió?"*

14. "¿Hay reuniones regulares donde ustedes pueden hablar sobre problemas del trabajo con la gerencia? ¿Cómo son esas reuniones?"

Bloque 5: Sostenibilidad y Perspectivas Futuras (15 minutos)

15. "¿Creen ustedes que los cambios que ocurrieron con SCORE van a continuar? ¿Por qué?"

o *Explorar: compromiso de la gerencia, participación de los trabajadores*

16. "Si tuvieran que explicar a un amigo que trabaja en otra empresa qué es SCORE, ¿qué le dirían?"

17. "Pensando en la pandemia que vivimos, ¿creen ustedes que las cosas que aprendieron con SCORE ayudaron a la empresa a pasar por ese período difícil?"

Pregunta de Cierre:

"Si ustedes pudieran dar un consejo a otras empresas que van a comenzar SCORE, ¿cuál sería?"

Cierre y Validación (5 minutos)

Síntesis Participativa:

"Voy a hacer un resumen rápido de lo que escuché de ustedes hoy. Díganme si están de acuerdo o si olvidé algo importante..."

Agradecimientos:

- Agradecimiento por la participación y tiempo dedicado
- Explicación sobre próximos pasos de la investigación
- Refuerzo sobre confidencialidad
- Entrega de refrigerio/vale de transporte (si aplica)

Grupo Focal com Colaboradores das PMEs Participantes Apresentação e Aquecimento (15 minutos)

Boas-vindas e Apresentação do Facilitador

- Agradecimento pela participação
- Apresentação dos objetivos da pesquisa de avaliação do SCORE
- Explicação sobre confidencialidade e anonimato
- Solicitar permissão para gravação (apenas áudio)

Dinâmica de Apresentação

"Cada participante se apresenta dizendo:

- Nome (apenas primeiro nome)
- Empresa onde trabalha (sem mencionar o nome da empresa)
- Função/cargo que desempenha
- Há quanto tempo trabalha na empresa"

Estabelecimento de Regras do Grupo

- Respeitar as opiniões de todos
- Falar uma pessoa por vez
- Não há respostas corretas ou incorretas
- Confidencialidade do que for compartilhado

Bloco 1: Conhecimento e Participação no SCORE (20 minutos)

Pergunta de Abertura

"Vamos começar lembrando: quando vocês ouviram falar pela primeira vez sobre o programa SCORE em sua empresa? Como foi apresentado a vocês?"

Perguntas de Aprofundamento:

1. "Quais módulos ou atividades do SCORE vocês lembram que ocorreram em sua empresa?" o *Explorar: treinamentos, reuniões, formação de EME, etc.*

2. "Quais de vocês participaram diretamente de alguma Equipe de Melhoria Empresarial (EME)? Como foi essa experiência?"

o Para os que participaram: Como eram as reuniões? Suas sugestões foram ouvidas?

o Para os que não participaram: Por que não participaram? Sabiam o que os EME faziam? 3. "Como vocês avaliam a participação e o envolvimento dos trabalhadores no processo SCORE em geral?"

Bloco 2: Mudanças na Produtividade e Processos de Trabalho (25 minutos)

Dinâmica: "Antes e Depois"

"Vamos fazer um exercício. Imaginem que estamos dividindo o tempo em duas partes: ANTES do SCORE chegar à empresa e DEPOIS do SCORE. Vou fazer algumas perguntas sobre mudanças que vocês podem ter percebido."

Perguntas Centrais:

4. "Pensando no dia a dia de trabalho de vocês, quais mudanças notaram nos processos produtivos depois do SCORE?"

o Explorar: organização do trabalho, métodos, ferramentas, layout

o "Essas mudanças facilitaram ou dificultaram o trabalho de vocês? Por quê?" 5. "E quanto à qualidade dos produtos que vocês fazem? Notaram alguma diferença?"

o Explorar: produtos defeituosos, retrabalho, controle de qualidade

6. "Perceberam mudanças na quantidade de desperdício de materiais (tecidos, fios, etc.)?"

o "Como vocês participaram dessas melhorias para reduzir desperdícios?"

7. "Como está o cumprimento dos prazos de entrega agora comparado com antes? Isso afeta vocês de alguma forma?"

Pergunta de Reflexão:

"De todas essas mudanças que comentamos, quais vocês acreditam que realmente vieram por causa do SCORE? E quais talvez tenham outras causas?"

Bloco 3: Condições de Trabalho e Ambiente Laboral (25 minutos)

Pergunta de Transição:

"Agora vamos falar sobre o ambiente de trabalho e como vocês se sentem trabalhando na empresa."

8. "Como vocês descrevem a comunicação entre vocês trabalhadores e a gerência/supervisão ANTES e DEPOIS do SCORE?"

o Explorar: frequência, qualidade, abertura para sugestões

o "Vocês sentem que são mais ouvidos agora?"

9. "E o clima no trabalho entre os colegas? Mudou alguma coisa?"

o Explorar: cooperação, trabalho em equipe, conflitos

10. "Quanto à segurança no trabalho, vocês notaram mudanças?"

o Explorar: equipamentos de proteção, treinamentos, sinalizações, acidentes

o "Vocês se sentem mais seguros trabalhando agora?"

11. "E a limpeza e organização do local de trabalho (5S)? Como estava antes e como está agora?"

o "Quem participa mantendo essa organização?"

Dinâmica: "Semáforo das Condições"

"Se vocês tivessem que dar uma cor (verde, amarelo, vermelho) para as condições de trabalho na empresa ANTES do SCORE e AGORA, quais cores dariam? Por quê?"

Bloco 4: Participação e Empoderamento (15 minutos)

12. "Vocês sentem que a opinião de vocês é mais valorizada na empresa depois do SCORE?" o Explorar: participação em decisões, sugestões implementadas

13. "Alguém pode contar uma situação onde vocês propuseram uma melhoria e foi implementada?" o "Como vocês se sentiram quando isso aconteceu?"

14. "Há reuniões regulares onde vocês podem falar sobre problemas do trabalho com a gerência? Como são essas reuniões?"

Bloco 5: Sustentabilidade e Perspectivas Futuras (15 minutos)

15. "Vocês acreditam que as mudanças que ocorreram como SCORE vão continuar? Por quê?" o Explorar: compromisso da gerência, participação dos trabalhadores

16. "Se vocês tivessem que explicar para um amigo que trabalha em outra empresa o que é o SCORE, o que diriam?"

17. "Pensando na pandemia que vivemos, vocês acreditam que as coisas que aprenderam com o SCORE ajudaram a empresa a passar por esse período difícil?"

Fez investimento para manter o que foi implementado pelo SCORE depois do programa? Pergunta de Encerramento:

"Se vocês pudessem dar um conselho para outras empresas que vão começar o SCORE, qual seria?"

Encerramento e Validação (5 minutos)

Síntese Participativa:

"Vou fazer um resumo rápido do que ouvi de vocês hoje. Me digam se concordam ou se esqueci algo importante..."

Agradecimentos:

- Agradecimento pela participação e tempo dedicado
- Explicação sobre os próximos passos da pesquisa
- Reforço sobre confidencialidade
- Entrega de lanche/vale transporte (se aplicável)

4. PROTOCOLO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA PARA ABIT, ABVTEX y SINDICATOS Evaluación del Programa SCORE desde la Perspectiva de la Industria Textil Nacional

INFORMACIÓN GENERAL DEL PROTOCOLO

Duración estimada:

Modalidad: Presencial preferentemente **Participantes sugeridos:**

- a. Presidente/Director Ejecutivo o Superintendente
- b. Director(a) de Desarrollo Industrial/Competitividad
- c. Responsable de programas de capacitación/consultoría
- d. Coordinador(a) de relaciones institucionales (opcional)

Materiales necesarios:

- Grabadora (con consentimiento)
- Datos consolidados de empresas SCORE
- Mapa de servicios ABIT
- Casos de éxito/fracaso (si disponibles)

ESTRUCTURA DE LA ENTREVISTA APERTURA (10 minutos) Introducción y contextualización

- Agradecer la participación y tiempo
- Explicar objetivos de evaluación de SCORE
- Destacar importancia de la perspectiva ABIT como representante sectorial
- Solicitar consentimiento para grabación
- Garantizar confidencialidad y uso agregado

Pregunta de apertura

"Para comenzar, ¿podría describir el panorama actual de las PYMEs en el sector textil brasileño y los principales desafíos que enfrentan?"

BLOQUE 1: ROL DE ABIT EN SCORE Y EXPERIENCIA DE IMPLEMENTACIÓN (25 minutos)

1.1 Involucramiento inicial

P1. *"¿Cómo llegó ABIT a involucrarse con el programa SCORE y cuál fue la motivación principal para participar?"*

Explorar:

- Contacto inicial con OIT
- Alineación con estrategia ABIT
- Expectativas iniciales

P2. "ABIT tuvo un rol importante en la adaptación de SCORE al contexto brasileño. ¿Cuáles fueron las principales adaptaciones necesarias y por qué?"

Profundizar en:

- Adaptaciones técnicas vs. culturales
- Desafíos específicos del sector
- Aportes metodológicos de ABIT

1.2 Proceso de implementación

P3. "¿Cómo fue el proceso de selección de empresas participantes? ¿Qué criterios utilizaron?" **Indagar sobre:**

- Perfil de empresas buscado
- Nivel de interés inicial
- Empresas que declinaron y por qué

P4. "Desde la experiencia directa de ABIT acompañando las empresas, ¿cuáles fueron los momentos críticos en la implementación?"

Explorar:

- Puntos de inflexión positivos
- Crisis o abandonos
- Lecciones aprendidas

BLOQUE 2: RESULTADOS E IMPACTO OBSERVADO (25 minutos)

2.1 Evidencias de cambio

P5. "Más allá de los indicadores formales, ¿qué cambios cualitativos observó ABIT en las empresas participantes?"

Profundizar en:

- Cambios culturales
- Evolución del diálogo social
- Capacidad de innovación

Relación con stakeholders

P6. "¿Podría compartir casos específicos - tanto de éxito como de fracaso - que ilustren el impacto real de SCORE?"

Solicitar:

- 2-3 casos de éxito con factores clave
- 1-2 casos de dificultades con lecciones
- Patrones identificados

2.2 Impacto diferenciado

P7. "¿Observaron diferencias de impacto según el tamaño o tipo de empresa? ¿Qué nos dice esto sobre la escalabilidad?"

Explorar:

- Micro vs. pequeñas vs. medianas
- Confección vs. otros segmentos
- Empresas familiares vs. profesionalizadas
- Ubicación geográfica

P8. "¿Cómo respondieron los diferentes stakeholders (trabajadores, gerencia, clientes) a los cambios promovidos por SCORE?"

BLOQUE 3: INTEGRACIÓN ECOSISTÉMICA Y SINERGIAS (20 minutos)

3.1 Complementariedad con servicios ABIT

P9. "ABIT ofrece diversos servicios a sus asociados. ¿Cómo se integró o complementó SCORE con estos servicios?"

Indagar sobre:

- Sinergias identificadas
- Duplicaciones evitadas
- Nuevos servicios inspirados en SCORE
- Valor agregado de la combinación

P10. "¿Ha incorporado ABIT elementos de la metodología SCORE en sus programas regulares? ¿Cuáles y por qué?"

3.2 Articulación sectorial

P11. "¿Cómo evaluaría el nivel de articulación entre los diferentes actores que apoyan a las PYMEs textiles antes y después de SCORE?"

Explorar:

- Nuevas alianzas formadas
- Mejora en coordinación
- Reducción de duplicaciones
- Espacios de diálogo creados

P12. "¿Qué papel jugó la relación con el MPT en el desarrollo del programa? ¿Fue un facilitador o generó resistencias?"

BLOQUE 4: SOSTENIBILIDAD Y POTENCIAL DE ESCALAMIENTO (25 minutos)

4.1 Sostenibilidad observada

P13. "Han pasado [X tiempo] desde la implementación. ¿Qué tan sostenibles han sido los cambios en las empresas participantes?"

Profundizar en:

- Empresas que mantienen prácticas
- Empresas que retrocedieron
- Factores de sostenibilidad
- Rol del seguimiento

P14. "¿Qué mecanismos o condiciones son esenciales para garantizar la sostenibilidad de los cambios?"

4.2 Visión de escalabilidad

P15. "ABIT representa 25,000 empresas. Si tuviera que diseñar una estrategia para llevar SCORE o algo similar a una porción significativa de ellas, ¿cómo sería?"

Explorar:

- Segmentos prioritarios
- Adaptaciones necesarias
- Recursos requeridos
- Alianzas clave
- Horizonte temporal

P16. "¿Qué barreras estructurales del sector dificultarían esta expansión y cómo podrían superarse?" **Indagar sobre:**

- Barreras financieras
- Culturales/educativas
- Geográficas
- De mercado
- Regulatorias

BLOQUE 5: ROL INSTITUCIONAL Y POLÍTICAS PÚBLICAS (20 minutos)

5.1 Rol de ABIT como catalizador

P17. "Si ABIT decidiera liderar una expansión masiva de metodologías tipo SCORE, ¿qué necesitaría para hacerlo efectivamente?"

Explorar:

- Capacidades internas
- Recursos financieros
- Apoyo institucional
- Alianzas estratégicas
- Marco regulatorio

P18. "¿Cómo ve el equilibrio entre el rol de ABIT como promotor de competitividad y los objetivos sociales/laborales de SCORE?"

5.2 Interfaz con políticas públicas

P19. "Como interlocutor ante el gobierno, ¿qué mensaje llevaría ABIT sobre la importancia de programas como SCORE?"

Profundizar en:

- Argumentos de competitividad
- Impacto social

- Retorno de inversión
- Comparación internacional

P20. "¿Qué políticas públicas específicas facilitarían la adopción masiva de estas metodologías en el sector?" **Explorar:**

- Incentivos fiscales
- Líneas de crédito
- Simplificación regulatoria
- Compras públicas
- Apoyo técnico

BLOQUE 6: INNOVACIÓN Y VISIÓN DE FUTURO (15 minutos)

6.1 Innovaciones y mejoras

P21. "Con la experiencia acumulada, ¿qué innovaciones o mejoras propondría ABIT al modelo SCORE?" **Indagar sobre:**

- Aspectos metodológicos
- Contenidos específicos
- Modalidades de entrega
- Sistemas de incentivos
- Tecnología y digitalización

P22. "¿Cómo podría aprovecharse mejor la tecnología para escalar el impacto de programas como SCORE?"

6.2 Visión sectorial

P23. "Mirando hacia el futuro, ¿cómo imagina el sector textil brasileño si una masa crítica de empresas adoptara estas prácticas?"

Explorar:

- Competitividad internacional
- Condiciones laborales
- Sostenibilidad ambiental
- Innovación sectorial
- Posicionamiento global

P24. "¿Cuál sería el legado más importante que ABIT quisiera dejar a través de programas como SCORE?"

CIERRE (10 minutos) Síntesis y validación

- Resumir principales puntos discutidos
- Validar interpretaciones clave
- Preguntar si hay algo importante no cubierto

Compromisos y próximos pasos

P25. "¿Estaría ABIT dispuesta a liderar una coalición sectorial para expandir SCORE?"

P26. "¿Qué compromisos concretos podría asumir ABIT en el corto plazo?"

Pregunta final

"Si tuviera que darle un consejo a la OIT y al MPT sobre cómo maximizar el impacto de SCORE en el sector, ¿cuál sería?"

GUÍA PARA EL ENTREVISTADOR Consideraciones especiales para ABIT:

1. **Posición dual:** ABIT debe balancear intereses empresariales con responsabilidad social
2. **Diversidad de asociados:** Desde micro hasta grandes empresas
3. **Rol político:** Interlocución con gobierno requiere diplomacia
4. **Competencia sectorial:** Cuidado con información sensible

Temas a explorar con profundidad:

- Tensión productividad vs. condiciones laborales
- Resistencias culturales en el sector
- Modelos de financiamiento sostenible
- Rol de la tecnología e Industria 4.0
- Competencia con importaciones
- Documentos de apoyo sugeridos:**
- Estadísticas del sector textil
- Casos documentados de empresas SCORE

- Mapa de programas similares
- Benchmarks internacionales

Técnicas específicas:

- Usar ejemplos concretos para profundizar
- Contrastar visión ideal vs. realidad
- Explorar tensiones sin confrontar
- Validar con datos cuando sea posible

ANÁLISIS POST-ENTREVISTA Dimensiones clave a codificar:

1. **Liderazgo sectorial:** Capacidad y voluntad de ABIT para liderar expansión
 2. **Barreras estructurales:** Obstáculos sistémicos identificados
 3. **Innovaciones propuestas:** Aportes únicos desde conocimiento sectorial
 4. **Sostenibilidad:** Mecanismos y condiciones para permanencia
5. **Articulación:** Calidad de relaciones inter-institucionales
6. **Visión de futuro:** Claridad y ambición de la transformación sectorial **Productos esperados:**
- Mapa de actores desde perspectiva ABIT
 - Estrategia de escalamiento sectorial
 - Lista de innovaciones propuestas
 - Recomendaciones de política pública
 - Compromisos institucionales

NOTA: Este protocolo debe adaptarse según el perfil específico del entrevistado y el tiempo disponible.

Es fundamental mantener un balance entre la profundidad técnica y la visión estratégica sectorial.

Anexo 16. Grupos de interés consultados en la evaluación y Encuesta Tewa225

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

Grupo de Interés / Organización	Pertinencia	Coherencia	Eficacia	Eficiencia	Impacto	Sostenibilidad	Total Único
- 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
Perfasil	2	1	2	2	2	X	2
- Michael Gomes Ferreira	✓	✓	✓	✓	✓	X	
- Simone Daiane ♀	✓	X	✓	✓	✓	X	
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%

Identidad de Género	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
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%
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 equidad 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 17: 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

Indicador de Efectividad	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	Mapeo 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 • Gobernanza	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 (C9i) 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 la actividad	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 18: 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
Perfasil	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 19: 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 20: 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 **hasta fecha?**

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° 4³²](#) para cuestiones de género y la [Nota de orientación N° 7³³](#) 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,

³² Disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_mas/@eval/documents/publication/wcms_165986.pdf

³³ 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 interesadas³⁴. 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 esperaría 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?

³⁴ 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.