



## Evaluation Unit (EVAL)

- **Título de proyecto:** Programa de Apoyo al Trabajo Decente en Bolivia
- **TC/SYMBOL:** BOL/06/50M/NET
- **País(es) :** Bolivia
- **Oficina Administrativa:** Oficina Subregional para los Países Andinos
- **Oficina técnica:** Oficina Subregional para los Países Andinos
- **Inicio del proyecto:** 1 de marzo de 2007
- **Término del proyecto:** 30 de abril de 2010
- **Donante:** Países Bajos (USD 2,974,328)
- **Tipo de la evaluación :** Evaluación final independiente
- **Fecha de la evaluación:** Abril de 2010
- **Gestión de la evaluación:** Oficina Regional para América Latina y el Caribe
- **Director de la evaluación:** Brigitte Zug Castillo
- **Equipo de evaluación:** Jenny Hoyle Cox Passano
- **Presupuesto de la evaluación:** USD 10,000
- **Palabras Claves:** Programas de País, PATD, Derechos Fundamentales, Empleabilidad, Fortalecimiento de Capacidades Institucionales

## Indice

Acrónimos empleados	3
<b>1. RESUMEN DEL INFORME</b>	<b>4</b>
<b>2. BREVES ANTECEDENTES DEL PROYECTO Y SU LÓGICA</b>	<b>7</b>
2.1 Sobre el Contexto Político - Económico	7
2.2 Sobre las Características del Mercado Laboral Boliviano	8
2.3 Antecedentes del PATD-B	8
<b>3. PROPÓSITO, ALCANCE Y DESTINATARIOS DE LA EVALUACIÓN.</b>	<b>9</b>
3.1 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	9
3.1.1 Análisis del Problema	9
3.1.2 Objetivos del proyecto	9
3.1.3 Beneficiarios del Proyecto	10
3.1.4 Periodo de ejecución del proyecto	10
3.1.5 País de financiamiento	10
3.1.6 Agencia de implementación	10
3.1.7 Presupuesto del proyecto	11
3.1.8 Personal del proyecto	11
<b>4. METODOLOGÍA</b>	<b>11</b>
<b>5. REVISIÓN DE LA EJECUCIÓN</b>	<b>12</b>
5.1 Pertinencia del proyecto	12
5.2 Validez del diseño	15
5.3 El avance y la eficacia del proyecto	21
5.4 Resultado de Avance de metas	23
5.5 Eficiencia en el uso de los recursos	27
5.6 Eficacia en la estructura de gestión	29
5.7 Orientación hacia el impacto y sostenibilidad del Proyecto	31
<b>6. PRESENTACIÓN DE LOS HALLAZGOS RELATIVOS AL DESEMPEÑO DEL PROYECTO</b>	<b>33</b>
<b>7. CONCLUSIONES</b>	<b>34</b>
<b>8. RECOMENDACIONES</b>	<b>37</b>
<b>9. LECCIONES APRENDIDAS</b>	<b>38</b>
<b>10. ANEXOS</b>	<b>40</b>

## Acrónimos empleados

ACTEMP	Programa de Actividades con los Empleadores de la OIT
ACTRAV	Programa de Actividades con los Trabajadores de la OIT
ATP	Asesor Técnico Principal
CEPB	Confederación de Empresarios Privados de Bolivia
CIF	Centro Internacional de Formación
COB	Central Obrera Boliviana
CABOCO	Cámara Boliviana de la Construcción
CONAMYPE	Consejo Nacional de la Micro y Pequeña Empresa
CONCOBOL	Central de Cooperativas Bolivianas
FORSAT	Proyecto de Fortalecimiento de los Servicios de las Administraciones del Trabajo
IMSUN	Metodología " Inicie y Mejores su Negocio
IPEC	Programa Internacional para la Erradicación del Trabajo Infantil
MESUNCO	Metodología " Mejores su Negocio en Construcción"
MTEPS	Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social
MYPE	Micro y Pequeña Empresa
NIT	Normas Internacionales de Trabajo
NNUU	Naciones Unidas
OSRA	Oficina Sub regional para Países Andinos
PATD-B	Programa de Apoyo al Trabajo Decente en Bolivia
PIT	Plan Interministerial Transitorio
POA	Programa Operativo Anual
PRES	Programa de Empleo Sostenido
RBSA	Recursos Regulares Internos OIT
SAR-FL	Programa Especial de Acción para combatir el Trabajo Forzoso
UNDAF	Sistema de Naciones Unidas en Bolivia (siglas en Ingles)

## 1. RESUMEN DEL INFORME

### Resumen del propósito, lógica y estructura del proyecto

Los objetivos del Programa de Trabajo Decente en Bolivia implementado por la Oficina Subregional de la OIT para los Países Andinos fueron:

1. La mejora en el respeto y aplicación efectiva de los derechos fundamentales en el trabajo, particularmente aquellos vinculados a la eliminación del trabajo forzoso y la abolición del trabajo infantil
2. La promoción de igualdad de oportunidades en el empleo, la mejora de la empleabilidad y la iniciativa empresarial, con particular énfasis en los colectivos de jóvenes, mujeres y población.
3. El fortalecimiento de las capacidades institucionales de los organismos públicos y las organizaciones de empleadores y de trabajadores para intervenir sobre los temas anteriores.

### Situación actual del proyecto

El proyecto ha concluido, habiendo cumplido con los objetivos y actividades previstas, tal como se concluye del análisis que se presenta a continuación.

### Propósito, alcance y clientes de la evaluación

La Evaluación de Término del Programa de Apoyo al Trabajo Decente PATD BOL/06/50M/NET comprende al Proyecto en su conjunto, es decir, cada uno de los componentes ejecutados al momento de la evaluación. El propósito de la evaluación es medir la eficacia y la incidencia de los medios de acción e intervención específico del Proyecto y el grado de avance en los logros obtenidos respecto a los objetivos inmediatos y a los productos buscados con la ejecución del Proyecto. El propósito también incluye presentar las lecciones extraídas durante el periodo de ejecución del Proyecto, y cuán acertada ha sido la planificación realizada, así como el grado de eficiencia en su ejecución.

### Metodología de la evaluación

El método de evaluación se basó en la revisión documental y un análisis cualitativo a través de entrevistas con los actores involucrados, lo que ha permitido la valoración del desempeño del proyecto.

Los entrevistados han sido funcionarios de la Administración Pública, representantes de la Central Obrera Boliviana, representantes de la Confederación de Empresarios Privados de Bolivia y otros beneficiarios directos del Programa. En tal sentido, esta evaluación es eminentemente cualitativa y participativa.

### Conclusiones

1. El presupuesto inicial fue de 3'999,999 dólares, fue luego ajustado a 2'974,328 dólares, el PATD-B contó durante todo el periodo de ejecución con disponibilidad de recursos financieros, y recursos humanos para el adecuado y eficiente desarrollo de las actividades diseñadas. El Proyecto concluye el 30 de abril con una ejecución total de 2'873,047 dólares logrando prácticamente la ejecución total del presupuesto asignado, se ejecutó el 96.6% de los recursos asignados.
2. El PATD- B abordó una necesidad pertinente para avanzar en la eliminación del déficit de Trabajo Decente, identificado como problemática en Bolivia y expresado con el

incumplimiento de los derechos fundamentales (negociación colectiva, trabajo infantil y forzoso, igualdad de oportunidades), diálogo social y seguridad social.

En su diseño contó con conocimientos de proyectos previos desarrollados en distintos campos de acción de Trabajo Decente, los que se tomaron como línea de base.

3. El Proyecto contribuyó a fortalecer la voluntad política del Estado para atender a la problemática del déficit de Trabajo Decente. Expresiones de esta voluntad compartida son el análisis de situación, los conceptos vertidos en el Plan Nacional de Desarrollo para Bolivia, el Plan Nacional de Empleo y en las propuestas de Código del Trabajo.
4. El PATD-B desarrolló una estrategia integral de acción, es decir, no se focalizó en un solo contenido o tema específico relativo a la problemática de empleo en Bolivia sino que su accionar contempló las diversas dimensiones que comprende el concepto de “Trabajo Decente”. A su vez debió articular en forma transversal los grupos objetivo entre los que cabe destacar pueblos indígenas y género con la participación activa de sus contrapartes.
5. La estrategia del PATD-B, fue una contribución valiosa como experiencia de aplicación de una intervención integral. .  
No se focalizó en una sola temática sino que buscó englobar un concepto amplio como es el “TRABAJO DECENTE”. Fue una experiencia valiosa y rescatable como esfuerzo de intervención global de la OIT en un país. Demostró efectividad en enfrentar los principales problemas laborales identificados en Bolivia
6. Esta estrategia logró desarrollar una adecuada lógica de intervención con énfasis en la coordinación y construcción de relaciones fluidas entre las contrapartes (Central Obrera Boliviana (COB), Confederación de Empresarios Privados de Bolivia (CEPB) y el Estado a través, principalmente, del Ministerio de Trabajo, quienes participaron activamente en las acciones del proyecto.
7. La intervención, en las distintas áreas temáticas, contó con el soporte técnico de los especialistas de la OSRA, estos recursos humanos fueron un soporte en la calidad de los productos desarrollados.
8. Los productos – por su parte - respondieron a los objetivos planteados en el marco lógico y en conjunto contribuyeron al avance del objetivo central, que es el atender el déficit de Trabajo Decente en Bolivia, sumando así esfuerzos a la preocupación de la OIT en superar tal déficit en la región. El Proyecto concluyó cumpliendo satisfactoriamente con los objetivos trazados, pudiendo ejecutar un conjunto de actividades y alcanzar las metas fijadas. La transferencia de instrumentos y la aplicación de los productos por parte de las contrapartes y beneficiarios fueron también satisfactorias.
9. El Proyecto desarrolló acciones que contribuyeron a la equidad de género. Estas acciones han sido el fortalecimiento sindical femenino, la conformación de la comisión tripartita para la igualdad entre hombres y mujeres y la formulación del Plan Nacional de Igualdad de Oportunidades, así como la captación de mujeres para su capacitación en metodologías de emprendimiento y empresarialidad.
10. El diseño del proyecto contempla el tema de la lucha contra la pobreza. Las acciones y los objetivos del Proyecto ratifican dicha contribución. Sin embargo, el proyecto no tiene diseñado indicadores de cuantificación de esta contribución.

11. El Proyecto ha contribuido al fortalecimiento de los interlocutores sociales y al relacionamiento de los mismos, impulsando espacios de diálogo social tripartito, lo que a pesar de ser aún un proceso con fragilidades e interrupciones es muy valioso por haber conseguido ser incluido en las agendas de las contrapartes.
12. El Proyecto ha contribuido al avance en el fortalecimiento de la capacidad institucional del Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social mediante su reestructuración interna. Sin embargo, este avance continuará siendo parcial, en la medida que las debilidades del Ministerio persistan, al no contar con recursos del Estado para la implementación de sus políticas y planes.
13. Un logro a resaltar ha sido la transferencia y la sostenibilidad de las metodologías OIT de apoyo a la micro y pequeña empresa adaptadas a las características poblacionales bolivianas.
14. En la aplicación y respeto a los derechos fundamentales es de destacar la contribución del proyecto en los anteproyectos del Código del Trabajo donde se incluye propuestas legislativas sobre Normas Internacionales de Trabajo (NITs).
15. En cuanto a las acciones en Trabajo Infantil el proyecto fue una línea de continuidad a los esfuerzos ya realizados en el programa IPEC. Lo más resaltante fue la formulación del Listado de Trabajo Infantil Peligroso por acuerdo tripartito y su proyecto de Decreto Supremo, la propuesta de línea de acción sobre trabajo infantil y pueblos indígenas, el material formativo tal como la adaptación de la Metodología Scream, y la Guía de Procedimientos para capacitación a inspectores y la capacitación a 150 inspectores de trabajo infantil
16. En relación al Trabajo Forzoso es de desatacar el impulso en la conformación del Consejo Nacional de Erradicación del Trabajo Forzoso, la participación activa en el desarrollo Plan Interministerial Transitorio para el pueblo Guaraní, la inclusión en el POA 2010 del MTEPS de líneas de trabajo sobre erradicación del trabajo forzoso y material de formación para inspectores mediante un sistema iterativo.

## Recomendaciones

1. El proyecto fue una experiencia exitosa en aplicación de una intervención integral. Es recomendable continuar con intervenciones nacionales coherentes con los objetivos regionales e institucionales de lucha contra el déficit de Trabajo Decente, mediante acciones integrales logradas aplicando estrategias globales- como la diseñada en este proyecto-, que no se focalizan en una sola temática sino que despliega un conjunto de acciones articuladas entre sí para atacar el déficit de Trabajo Decente y la aplicación y cumplimiento de los derechos fundamentales.
2. Involucrar activamente a las contrapartes y mantener coherencia entre las acciones y la participación de dichas contrapartes.
3. Incluir en el diseño de los proyectos un periodo de consulta y validación de los objetivos y acciones con las contrapartes a fin de lograr su institucionalización, compromiso de los mismos y constituirse en elementos de sostenibilidad.

4. Incluir en el diseño de proyectos estrategias de salida que brinden mayor sostenibilidad a las acciones desarrolladas de lucha contra el déficit de Trabajo Decente.
5. Realizar difusión de los productos desarrollados por el proyecto. Esta difusión puede realizarse en forma amplia a través de medios magnéticos que facilitan su difusión a muy bajo costo.

## **2. BREVES ANTECEDENTES DEL PROYECTO Y SU LÓGICA**

### **2.1 Sobre el Contexto Político - Económico**

Durante los primeros 4 años de mandato, el Presidente Evo Morales enfrenta un clima de tensión política, corrientes separatistas, en los que aplica una política de nacionalizaciones en hidrocarburos, en las telecomunicaciones y en la minería. Además entra en vigor la nueva Ley de Tierras dando respuesta a las luchas de los pueblos de las tierras bajas.

Progresivamente, legitima su mandato con el referéndum revocatorio de mandato de agosto del 2008 donde logra el respaldo de más del 60 % del electorado y lo refrenda con nuevas elecciones presidenciales de diciembre del 2009, iniciando su nuevo mandato en enero del 2010 por espacio de 5 años.

Se inicia un nuevo periodo con la puesta en vigor de la Nueva Constitución; donde se reconoce un estado plurinacional e inclusivo de las 36 naciones que conforma la nación boliviana y busca fortalecer la autonomía de los departamentos, regiones, municipios y territorio indígena originario campesino, contribuyendo a la lucha contra el centralismo.

En los aspectos macroeconómicos, la economía muestra un perfil de sano crecimiento. Durante el periodo de gobierno alcanza una tasa promedio de crecimiento del 5.2%, y logra un superávit fiscal promedio cercano al 3%, - importante logro considerando que se tuvo más de tres décadas de déficit que superaban el 4%-. Mantiene control sobre la inflación e incrementa significativamente sus reservas internacionales netas, reduciendo a cerca del 50% la deuda pública. Las nacionalizaciones inyectan recursos al Estado, permitiendo dar inicio de programas sociales, de apoyo productivo, de obras públicas en gobiernos locales y mejoras en las tarifas de servicios públicos.

A nivel de los sectores empresariales, se percibe que Bolivia ha dado un cambio, apoyándose en su nueva Constitución Política, la que pretende cambiar su modelo de desarrollo. Paralelamente se ha producido un cambio en las organizaciones empresariales expresadas a través de la Confederación de Empresarios Privados de Bolivia (CEPB) con una visión más moderna de inclusión productiva y de liderazgo para el sector empresarial, a fin de enfrentar la crisis financiera, los nuevos procesos sociales, y principalmente para apoyar en la lucha contra la pobreza. Se percibe que actualmente es un momento histórico de aproximación con el gobierno.

Igualmente, a nivel del sector de los trabajadores, se inicia un proceso de diálogo pues se logró iniciar la conformación de un espacio tripartito. Existe una valoración positiva de la Secretaría de Defensa del Diálogo Social como instrumento adecuado para el momento político de cambio que está atravesando Bolivia. Se percibe un fortalecimiento de la Central Obrera Boliviana (COB) principalmente en la participación de la mujer.

Actualmente se ha avanzado políticamente hacia un clima de concertación nacional, pero el clima de diálogo que está en discurso de los mandantes aun es débil. Se han identificado

algunos indicadores de avances, como es el hecho de la iniciativa de los actores de socializar mediante consulta del Código de Trabajo, que es la actual agenda de los mandantes en el tema laboral.

## 2.2 Sobre las Características del Mercado Laboral Boliviano

- La falta de aplicación de los derechos fundamentales en el trabajo afecta a gran parte de la población boliviana;
- La presencia de trabajo infantil. Bolivia, es el país de Sud América con el más alto porcentaje de niños trabajadores;
- Existen evidencias sobre la existencia de trabajo forzoso que afecta principalmente a las poblaciones indígenas;
- Existe discriminación en el trabajo y en las oportunidades laborales entre jóvenes, indígenas y mujeres jefes de hogar, debido a la debilidad de las instituciones del Estado y de políticas que perpetúan la exclusión;
- Trabajo caracterizado por empleo precario, formas no reguladas de trabajo que se expresan en desprotección, no aplicación de derechos de libertad sindical y escaso desarrollo de diálogo social;
- Ausencia de políticas nacionales de empleo que faciliten la generación de empleos de calidad;
- Debilidad institucional de la administración pública y del trabajo, principalmente del Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social (severas carencias de recursos presupuestales - materiales y recursos humanos, que se han traducido en cobertura limitada);
- Limitaciones institucionales en las organizaciones de empleadores y trabajadores;
- Carencia de instancias establecidas que fomenten el diálogo social. Esfuerzos e iniciativas sin permanencia y resultados.

## 2.3 Antecedentes del PATD-B

Antecedentes del proyecto que contribuyeron a la identificación de la problemática y línea de base son los siguientes proyectos:

1. Trabajo Infantil: - Programa IPEC – 1996
2. Trabajo Forzoso y Discriminación: Programa Especial de Acción para Combatir el Trabajo Forzoso SAP-FL, “ Trabajo Forzoso, Discriminación y Reducción de la Pobreza de Pueblos Indígenas”
3. Proyecto de Fortalecimiento de los Servicios de las Administraciones del Trabajo en los Países Andinos FORSAT
4. Promoción Empresarial: Programa Regional de Empleo Sostenido I y II , Proyecto de Capacitación Juvenil y Formación de Microempresas en el Trópico de Cochabamba, Proyecto trinacional de Políticas para el Empleo Intensivo en Mano de Obra.



### **3. PROPÓSITO, ALCANCE Y DESTINATARIOS DE LA EVALUACIÓN.**

La Evaluación de Término del Programa de Apoyo al Trabajo Decente PATD BOL/06/50M/NET comprende al Proyecto en su conjunto, es decir, cada uno de los componentes ejecutados al momento de la evaluación. El propósito de la evaluación es medir la eficacia y la incidencia de los medios de acción e intervención específico del Proyecto y el grado de avance en los logros obtenidos respecto a los objetivos inmediatos y a los productos buscados con la ejecución del Proyecto. El propósito también incluye presentar las lecciones extraídas durante el periodo de ejecución del Proyecto, y cuán acertada ha sido la planificación realizada, así como el grado de eficiencia en su ejecución.

#### **3.1 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

##### **3.1.1 *Análisis del Problema***

Los desafíos que enfrenta la Región de las Américas para generar Trabajo Decente son amplios y requieren el cumplimiento de condiciones tales como:

- Lograr que el crecimiento económico promueva el trabajo decente,
- Lograr la aplicación efectiva de los principios y derechos fundamentales en el trabajo,
- Generar mayor confianza en la democracia y en el diálogo social,
- Ampliar y fortalecer los esquemas de prevención y protección social de los trabajadores,
- Incrementar la inclusión social y laboral de grandes colectivos afectados por la exclusión, para lo cual se requiere del fortalecimiento de la capacidades institucionales para la aplicación de políticas.

Bolivia es el país más pobre de la región y se caracteriza por un mercado laboral fragmentado con un alto porcentaje de población ocupada en condiciones precarias, principalmente en zonas rurales, con más del 65% del empleo concentrado en trabajos en categorías “atípicas” como trabajadores independientes, domésticos, trabajadores familiares no remunerados, o microempresas.

Estos sectores, no sólo concentran gran parte de la pobreza sino también de la informalidad y por lo tanto del déficit de Trabajo Decente. En estas condiciones, los derechos fundamentales enfrentan problemas de incumplimiento aún cuando son un piso mínimo, que todos debieran cumplir. Consecuentemente también se incumplen otras normas laborales adicionales a los derechos fundamentales, factores que contribuyen a perpetuar la pobreza, la desigualdad y la exclusión social.

##### **3.1.2 *Objetivos del proyecto***

El Proyecto para la Promoción del Trabajo Decente se enfoca en 3 objetivos:

1. La mejora en el respeto y aplicación efectiva de los derechos fundamentales en el trabajo, particularmente aquellos vinculados a la eliminación del trabajo forzoso y la abolición del trabajo infantil.
2. La promoción de igualdad de oportunidades en el empleo, la mejora de la empleabilidad y la iniciativa empresarial, con particular énfasis en los colectivos de jóvenes, mujeres y población.

3. El fortalecimiento de las capacidades institucionales de los organismos públicos y las organizaciones de empleadores y de trabajadores para intervenir sobre los temas anteriores.

### ***3.1.3 Beneficiarios del Proyecto***

#### **Beneficiarios Directos:**

- Sectores de la Administración Pública: Trabajo – Justicia – Planificación - Producción y Microempresa –Educación – Desarrollo Económico - Asuntos Generacionales.
- Organizaciones de empleadores y de trabajadores.
- Municipios, para los Programas de Desarrollo Local.
- Organizaciones de la Pequeña y Microempresa (MYPE), de la Economía Solidaria como la Central de Cooperativas de Bolivia (CONCOBOL) así como federaciones y asociaciones de cooperativas.

#### **Beneficiarios Finales:**

- Trabajadores del sector público, privado y adscritos a la Central Obrera Boliviana (COB), confederaciones departamentales y a sus sindicatos de base y a los empresarios organizados en las Cámaras.
- Los niños y niñas que trabajan bajo las peores formas de trabajo infantil, y a sus familias.
- Personas en situación de trabajo forzoso.
- Poblaciones indígenas, en particular aquellos trabajadores de origen indígena que estén sujetos a formas de discriminación en razón de su procedencia étnica; aymara, quechua, guaraní.
- Jóvenes y mujeres desempleadas y subempleadas, mujeres trabajadoras cuya condición de género las hace objeto de prácticas discriminatorias.
- Los/as empresarios/as y trabajadores/as de las MYPEs, la Economía Solidaria y la Economía Informal, incluyendo sus familias, las que también forman parte importante de los beneficiarios directos.

### ***3.1.4 Periodo de ejecución del proyecto***

El Proyecto se inicia formal y contractualmente en marzo del 2007 pero el ATP asume funciones a partir de setiembre del 2007, fecha en la que se da inicio a las actividades. El Proyecto concluirá el 30 de abril del 2010, después de 33 meses efectivos de actividad.

### ***3.1.5 País de financiamiento***

Gobierno de los Países Bajos

### ***3.1.6 Agencia de implementación***

OIT – OFICINA SUB REGIONAL ANDINA (OSRA)

### **3.1.7 Presupuesto del proyecto**

El presupuesto inicial del Proyecto fue de 3'999,999 dólares. Luego fue ajustado a 2'974,328 dólares.

### **3.1.8 Personal del proyecto**

- Ana Lía Pineyrúa, Asesor Técnico Principal-ATP, Setiembre 2007 a Enero 2009
- Cesar Mosquera, Asesor Técnico Principal-ATP Marzo del 2009 a Abril 2010
- Marcela Alcócer, Coordinadora de Empleo
- Rosario Baptista, Coordinadora en Derechos Fundamentales
- María Elena Reyes, Coordinadora de Trabajo Infantil
- Patricia Gallardo, Secretaria Administrativa
- Rommy Vargas, Asistente Administrativa

## **4. METODOLOGÍA**

El método de evaluación se basó en la revisión documental que se presenta en el anexo 2 y un análisis cualitativo a través de entrevistas con los actores involucrados, lo que ha permitido la valoración del desempeño del proyecto.

Los entrevistados han sido funcionarios de la Administración Pública, representantes de la Central Obrera Boliviana, representantes de la Confederación de Empresarios Privados de Bolivia y otros beneficiarios directos del Programa. En tal sentido, esta evaluación es eminentemente cualitativa y participativa. La relación de entrevistados se presenta en el anexo 1.

Las entrevistas emplearon como hilo conductor una guía preparada para el efecto. Sin embargo, se le imprimió un carácter abierto, no estructurado, con la finalidad de captar con mayor amplitud la percepción lograda acerca del Programa, así como indagar sobre los puntos estratégicos valorados, su relación con el Proyecto y la capacidad de internalización institucional y su sostenibilidad.

Las entrevistas tuvieron una duración mínima de 20 minutos y máxima de 90 minutos.

El Programa facilitó y realizó eficientemente la coordinación de las reuniones y brindó un buen apoyo logístico para el desplazamiento a las entrevistas, lo que permitió cumplir la agenda trazada.

Además de las entrevistas mencionadas, se mantuvieron reuniones con el ATP del Programa y con las coordinadoras de áreas. En la semana posterior a la misión en La Paz se realizaron reuniones con los especialistas de la Oficina Regional para los Países Andinos (OSRA) y otros funcionarios de la Oficina Regional, la agenda de entrevistas se encuentra en el Anexo 1 e incluye la visita a más de 34 beneficiarios, 4 miembros del equipo de proyecto y 8 funcionarios de OSRA en la Oficina Regional en Lima.

Además de las entrevistas y reuniones se ha hecho uso también de la información escrita, planes de trabajo, informes mensuales y de avances e indicadores de monitoreo y evaluación diseñados por el Programa y sistematizados en la matriz de seguimiento del "Logro de Indicadores de Objetivos y Resultados", todo lo cual ha permitido evaluar el avance de resultados.

Los aspectos considerados en la evaluación han sido:

- La pertinencia y la aptitud estratégica del proyecto.
- La validez y coherencia de su diseño.
- El avance y la eficacia del proyecto en función a sus objetivos.
- La eficiencia en el uso de los recursos,
- La eficacia de la estructura de gestión.
- La orientación hacia el impacto.
- La sostenibilidad del proyecto.

## 5. REVISIÓN DE LA EJECUCIÓN

### 5.1 Pertinencia del proyecto

En cuanto a la pertinencia del Proyecto en relación con la problemática nacional, se puede afirmar que el proyecto versó sobre temas de importancia nacional. Bolivia se caracteriza por ser un país con un alto déficit de trabajo decente, alta presencia de trabajo infantil, evidencias de trabajo forzoso, discriminación y debilidad en la organización y representación de los trabajadores, existencia de grupos vulnerables con limitaciones en la capacidad de empleabilidad.

El Proyecto logró adecuarse exitosamente a los cambios políticos y a la política nacional. El nuevo Plan de Desarrollo Nacional incluye el concepto de “Trabajo Digno para Vivir Bien” donde se expresa correspondencia con el cumplimiento de los derechos fundamentales y el concepto de Trabajo Decente.

En su intento de cubrir e integrar los distintos elementos que conforman el concepto de Trabajo Decente, el diseño del Proyecto concluyó en una amplitud de objetivos específicos y acciones, que implicó un despliegue alto de esfuerzos en un periodo de ejecución de 3 años, los que se detallan en el punto 5.4 Resultados de Avance de Metas.

A pesar de ello, este despliegue de esfuerzo fue exitoso en la medida que fue comprendido e institucionalizado el concepto de Trabajo Decente, principalmente en lo referido a los derechos fundamentales. El Proyecto desató dinámicas e intereses de las contrapartes, logrando de alguna manera la apropiación institucional. Sin embargo, el diseño del Proyecto no cuenta con una estrategia de salida, que garantice una sostenibilidad.

Articular - mediante una línea transversal de unión - las distintas áreas de trabajo, fue una dificultad y un reto implícito en el diseño y dirección del Proyecto. Cohesionar los distintos elementos que conforman el Trabajo Decente presentó dificultades, pues demandó una articulación con el equipo interno, así como también retos en la articulación con especialistas de la OSRA y con y entre las contrapartes. Sin embargo es una nueva experiencia, una idea interesante en el diseño y gestión de otros Proyectos que busquen una intervención más global en los países.

El Proyecto ha tenido énfasis en el aspecto del género, en la medida que logró involucrar al sector privado. En el caso de la CEPB, lo incorporaron en las líneas estratégicas de trabajo. En el caso de la COB, la metodología de trabajo de acercamiento a provincias, fortaleció la presencia de la mujer en la organización sindical.

Recogiendo las expresiones de su gremio, Tomasa Quelca, dirigente de la COB, dice: "Poco a poco nos hemos ido organizando y tenemos resultados, tenemos buenas semillas con la OIT, la COB y en los demás conjuntos de organizaciones afiliadas a la COB. Tenemos concejales, tenemos diputadas, tenemos alcaldesas, tenemos el punto de vista a que ya hemos llegado. Hemos avanzado con el liderazgo de la mujer, de la mujer sindicalista"

Desde el Estado es importante el mensaje presidencial al conformar su gabinete con la participación de 10 mujeres ministras, de los 20 ministerios de Bolivia. Es de resaltar que el Proyecto ha apoyado activamente en el desarrollo del Plan Nacional de Igualdad de Oportunidades.

La dinámica desatada y la apropiación del tema de diálogo social es aún una incipiente semilla. Existen voluntades, pero la cobertura de la OIT es una columna importante en el fortalecimiento y permanencia del diálogo social. Al término del Proyecto de Apoyo al Trabajo Decente, éste deberá ser atendido por otras instancias de la OIT.

En relación a los avances en la aplicación y respeto a los derechos fundamentales es de destacar la contribución del Proyecto en los anteproyectos del Código del Trabajo donde se incluye propuestas legislativas sobre NITs. Respecto a la implementación: mediante la creación de un área ad hoc en el MTEPS, así como mediante, la inclusión de la temática en la esfera académica y su difusión en el poder judicial.

La difusión e institucionalización del conocimiento de los derechos fundamentales en el Instituto de la Judicatura y 13 universidades con su inclusión en el plan de estudios es un avance importante, pero aún no se cuenta con elementos para evaluar el impacto de las capacitaciones impartidas en las sentencias judiciales.

En cuanto a las acciones en Trabajo Infantil, el Proyecto fue una línea de continuidad a los esfuerzos ya realizados en el programa IPEC, logrando consolidar productos valiosos tales como el listado de Trabajo Infantil peligroso consensuado de forma tripartita y su proyecto de Decreto Supremo. Así como los avances del MTEPS de implementación de la inspección de Trabajo Infantil y también diversos productos y publicaciones que han contribuido a la comprensión y sensibilización de la problemática.

En relación al trabajo forzoso el Proyecto contribuyó con el desarrollo de material para la formación para inspectores mediante un sistema iterativo, contribuyó a la formación de inspectores laborales con el levantamiento de información primaria que permitió constatar presencia de formas de trabajo forzoso en Bolivia y con la implementación de acciones en la conformación del Consejo Nacional de Erradicación del Trabajo Forzoso el cual tuvo un carácter multiministerial.

En la labor de fortalecimiento de la capacidad institucional del MTEPS se ha logrado un avance parcial, mediante la reestructuración interna, creando áreas que permiten un mayor rol en el desarrollo de políticas inclusivas (activas) de empleo, mediante el uso de nuevas herramientas y metodologías transferidas. Así también ocurre con el desarrollo de la "Política Nacional de Empleo" y los planes operativos institucionales.

Sin embargo, las debilidades del Ministerio persistirán en la medida que no cuente con recursos del Estado para la implementación de sus políticas y planes. Existe una incoherencia entre el discurso sobre la importancia de un Trabajo Digno y la escasa capacidad transferida al Ministerio, lo que conlleva a escasos elementos que garanticen la sostenibilidad. Este riesgo se acrecienta con la alta rotación del personal ya calificado. Como una estrategia de superar

parcialmente la demanda de recursos institucionales, el Ministerio se encuentra gestionando el apoyo de la Cooperación Técnica Internacional.

En lo correspondiente al Proyecto - acorde con el planteamiento de su marco lógico - el acompañamiento es hasta la fase de conclusión del desarrollo de políticas, programas y planes institucionales. En este aspecto, las metas se han cumplido. En el Proyecto no se contempla la intervención en la fase de implementación de las mismas. Como puede apreciarse, será en este tramo donde se presentarán debilidades importantes.

La dignificación del trabajo a través de Certificación de Competencias Laborales es un tema bandera del Estado, a través del Municipio de La Paz, del Ministerio de Educación y del Ministerio de Trabajo en particular. Existe una tarea pendiente de reconocimiento del conocimiento y habilidades adquiridas por experiencia, que puedan contribuir en la mejora de empleabilidad e ingresos. No se cuenta con indicadores aún sobre los impactos en términos cuantitativos.

Logro a resaltar ha sido la transferencia y sostenibilidad de las metodologías de apoyo a la micro y pequeña empresa con metodologías adaptadas a las características poblacionales bolivianas y la calificación de más de 600 capacitadores formados en varias de estas metodologías para emprendimientos empresariales, quienes de alguna manera garantizan la persistencia y aplicación en el mercado boliviano. También es de rescatar la institucionalización de las mismas, mediante la inclusión en planes de estudios educativos como son los colegios Salesianos, Adventistas, Franciscanos, la Escuela del Ejército, el Ministerio de Defensa y por sobre todo en los servicios públicos de empleo.

Un elemento que fortalece a las mismas es la relación ventajosa de costos en relación a otras metodologías en el mercado. El costo promedio del PATD-B fue de \$ 136 siendo baja en relación al mercado boliviano que por ejemplo registra servicios de \$ 400 de la Escuela de Mercadeo, que da gestión comercial y los planes de negocios que están presentes en Bolivia, pero mayor en relación a otros programas de OIT. La política del gobierno y del Proyecto ha sido de no cobro, al focalizarse en una población vulnerable.

Un aporte instrumental replicable en otros proyectos y países de la región, es el sistema de seguimiento para facilitadores, consolidado en el ejercicio del Proyecto, que permite medir las actividades, brindando indicadores no financieros. Este sistema se encuentra computarizado, informatizado y con las versatilidades, para que cualquier facilitador, en cualquier punto del país, online, pueda incorporar los datos pertinentes en temas de capacitación y permitirse disponer de datos socio-laborales de la población beneficiada.

En cuanto a experiencias no replicables se limitan a la estrategia de intervención en una de las actividades del primer objetivo relacionado al Trabajo Forzoso que presentó discrepancias de intervención y cuyo impacto fue calificado por la actual gestión del MTEPS como de debilitamiento de la presencia del Estado. Ello está referido específicamente a la intervención en los pueblos Guaraníes, a través de la consulta del Plan Nacional de Desarrollo de los Pueblos Guaraníes, donde la intervención del Proyecto con un plan de trabajo no validado por las instancias correspondientes del MTEPS, condujo a la división de las dirigencias y debilitamiento del Estado frente a la Asamblea de Pueblos Guaraníes, y en segundo lugar por la incorrecta elección de contrapartes que devino en tensiones al iniciarse acciones con la Red de Mujeres Sindicalistas. Todo ello fue mal considerado por la COB (legítima contraparte), en el sentido de que fue percibido como el fortalecimiento de organizaciones paralelas, lo cual debilitaba la unidad y representatividad de la COB.

## 5.2 Validez del diseño

El PATD- B basó su diseño en la identificación de carencias en la problemática de empleo. Contó con información de proyectos previos desarrollados en distintos campos de acción de Trabajo Decente y en ese sentido, se considera que abordó una necesidad pertinente para avanzar en la eliminación del déficit de Trabajo Decente identificado como problemática de empleo en Bolivia.

La existencia de proyectos previos de intervención de la OIT en temas comprendidos en la problemática del Trabajo Decente, como han sido el programa IPEC para Trabajo Infantil, el Programa Especial de Acción para Combatir el Trabajo Forzoso SAP-FL, el Proyecto Trabajo Forzoso, Discriminación y Reducción de la Pobreza de Pueblos Indígenas, el Proyecto de Fortalecimiento de los Servicios de las Administraciones del Trabajo de los países andinos FORSAT, el Programa Regional de Empleo Sostenido PRES I y II , Proyecto de Capacitación Juvenil, Proyecto de Formación de Microempresas en el Trópico de Cochabamba , Proyecto de Políticas para el Empleo Intensivo en Mano de Obra, ha permitido contar con conocimientos previos que aportaron al diseño del Proyecto, así como permitieron constituirse en línea de base.

La identificación de los beneficiarios directos e indirectos resultó pertinente para la realidad del país y la gran mayoría de ellos fueron interlocutores válidos en la estrategia de intervención.

A nivel de la promoción de los derechos fundamentales se puede nombrar a la Central Obrera Boliviana (COB), la Confederación de Empresarios Privados de Bolivia (CEPB), el Ministerio de Trabajo (MTEPS) y el Instituto de la Judicatura, ente del Poder Judicial, como contrapartes válidas.

A nivel del mejoramiento del empleo y la empleabilidad se contó igualmente con el apoyo de COB, CEPB, MTEPS y se identificó a la población vulnerable: mujeres, jóvenes, indígenas, especialmente guaraníes.

A nivel de fortalecimiento de la capacidad institucional de los organismos públicos fue acertada la identificación del Ministerio de Trabajo como la contraparte con quien se lideró la dinámica del Proyecto.

Sin embargo se debe manifestar que el diseño del Proyecto en relación al marco lógico inicial fue modificado, incorporándose dichos cambios en el POA 2008. Estos cambios se dieron en respuesta a la política del proyecto de trabajar a partir de la demanda de los mandantes. Los cambios se expresaron en los componentes del marco lógico: reducción en productos, y reordenamiento en actividades. El resultado fue que las necesidades atendidas continuaron siendo pertinentes.

Las prioridades expresadas en los objetivos del programa correspondieron con la política nacional de "Trabajo Digno" para Bolivia. El análisis de situación y los conceptos vertidos en el Plan Nacional de Desarrollo para Bolivia expresan el interés de Estado de atender la

problemática del déficit de Trabajo Decente e incumplimiento de los Derechos Fundamentales, considerados éstos como un piso mínimo de los derechos humanos.

El concepto de “Trabajo Digno para Vivir Bien” enlaza la problemática del déficit de Trabajo Decente y el PATD-B se integra con las prioridades nacionales, persiguiendo ambos objetivos comunes. Igualmente el Plan Nacional de Empleo, es otra expresión de voluntades compartidas en la lucha contra el déficit de Trabajo Decente.

La identificación adecuada de la problemática, la coherencia lógica de la estrategia y la pertinencia del Proyecto, consiguieron lograr un aceptable grado de involucramiento, compromiso y apropiación de la problemática por parte de las contrapartes.

En este sentido hay que distinguir etapas y actores:

1. El Estado: Funcionarios del Estado, liderados por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión social.
2. La Central Obrera Boliviana.
3. La Confederación de Empresarios Privados de Bolivia.

En base al informe de medio término y las entrevistas realizadas para la evaluación final, se puede afirmar que la relación de trabajo con las instancias del Estado fue en general y desde un inicio coherente - salvo puntal excepción- y respondió a las necesidades y demandas institucionales contribuyendo a su reestructuración y/o fortalecimiento institucional, a pesar de que la rotación de funcionarios en los distintos niveles de responsabilidad fue una limitante.

En cuanto a la Central Obrera Boliviana, la estrategia de intervención logró un acercamiento progresivo. El Proyecto fue percibido inicialmente, como un elemento lejano a los intereses de la Central. La labor de acercamiento de los ATPs del Proyecto, dando respuestas a sus demandas, la comunicación entre dirigentes , coordinadores y especialistas de la OIT y el apoyo de los especialistas de ACTRAV lograron mejorar el grado de involucramiento y comprensión de los conceptos implícitos en el Trabajo Decente, logrando fundamentalmente un importante avance en lo referido a Igualdad de oportunidades.

En cuanto a la Confederación de Empresarios Privados y la Cámara Boliviana de Construcción, expresaron que desde un inicio mantuvieron una estrecha relación con los ATPs, con el Proyecto y con la OIT a través del servicio de ACTEMP. Valoran el esfuerzo y el importante apoyo en llevar adelante el tripartismo.

Sin embargo, se debe destacar que ello no habría sido posible, si el clima político no hubiese sido propicio y existido un esfuerzo de modernización de la CEPB en su visión, con concepciones de inclusión productiva, de liderazgo para el sector empresarial y los retos para enfrentar la crisis financiera y los nuevos procesos sociales,- que principalmente - para apoyar en la lucha contra la pobreza, han permitido allanar obstáculos para el acercamiento entre los distintos actores sociales.

Hoy en día, a pesar de que aún es un proceso incipiente y con debilidades, los empresarios consideran al tripartismo y el diálogo social como instrumentos adecuados para el momento de cambio del modelo económico que está iniciando el país.

Se puede considerar como un logro en este accionar del Proyecto, que el sector de la Construcción haya logrado establecer un diálogo social en temas sectoriales contando con un acuerdo tripartito entre la Confederación de Trabajadores Constructores de Bolivia, la Cámara Boliviana de la Construcción y el Ministerio de Trabajo.



En los inicios del PTD-B e incluso en el momento de la evaluación de medio término no habían desarrollado actividades tripartitas. Para entonces, el clima político era adverso. Progresivamente ha logrado superar estas limitantes. El Proyecto transitó desde un clima político de enfrentamientos y tensión social hacia un clima de fortalecimiento democrático, de concertación y acercamiento de los distintos actores sociales.

Por lo tanto, las iniciativas desarrolladas con los mandantes y el impulso de encuentros entre los mismos tuvieron frutos expresados en un incipiente diálogo social, que ha dado inicio a la conformación de espacios tripartitos- que aún con debilidades- se puede considerar como un importante logro del Proyecto. Por su parte, el concepto de Trabajo Decente fue compartido.

Un factor importante a destacar en relación a la presencia de la OIT en Bolivia, es que a pesar de no ser la OIT Agencia Residente, el PATD-B ha operado como un canal de contacto recepcionando demandas y denuncias diversas de los mandantes y, por sobre todo, operó como el paraguas de diversos esfuerzos precedentes, recogiendo líneas de continuidad en aspectos como el trabajo infantil, trabajo forzoso, fortalecimiento de la administración del trabajo, fortalecimiento de la empleabilidad y empresarialidad, como también sumó esfuerzos en las acciones de ACTRAV y ACTEMP principalmente en lo correspondiente a capacitación y diálogo social.

En la relación del PATD-B con las líneas de trabajo de NNUU, los funcionarios de NNUU expresan, por un lado, haber mantenido una comunicación fluida con el ATP del Proyecto, mediante una participación activa en las reuniones para el desarrollo del Marco de Cooperación del Sistema de Naciones Unidas en Bolivia (UNDAF), y, por otro lado, un trabajo compartido con el grupo técnico sobre interculturalidad que trabaja en el tema de movimientos sociales indígenas en forma conjunta con varias agencias.

Los funcionarios de la NNUU consideran que han acompañado en el proceso de los pueblos indígenas, quienes de ser mayorías marginadas en el país, pasaron a ser grupos protagónicos de primera importancia en el esquema político nacional.

El PATD-B es un proyecto ambicioso en la búsqueda de objetivos, debido a las características particulares de su diseño, el cual no se focaliza en una sola temática sino que busca englobar un concepto amplio como es el Trabajo Decente que contiene elementos que de por sí son ya temas extensos y de especialidad. Ha sido un esfuerzo novedoso el desarrollar un Proyecto con una intervención global de la OIT en un país.

El Proyecto contó desde su inicio con un diagnóstico situacional y línea de base recogida de las experiencias anteriores de proyectos OIT sobre temas de trabajo infantil, trabajo forzoso, emprendimiento y empresarialidad, fortalecimiento y administración del trabajo. Estos temas fueron enlazados en el PATD-B, lo que implicó mayor amplitud de áreas a ser abarcadas, congregando experiencias aisladas de otros proyectos bajo el concepto global de Trabajo Decente.

Con base en evidencias halladas en los proyectos precedentes, el diagnóstico de la situación boliviana evidenció un severo déficit de Trabajo Decente. Se puede afirmar que los objetivos atendieron un problema básico de la economía boliviana. Los distintos actores del Proyecto expresaron que éste focalizó una necesidad real.

El diseño del Proyecto se basó en tres objetivos relacionados al concepto Trabajo Decente:

- Lo relacionado al cumplimiento de los derechos fundamentales,
- Lo relacionado al mejoramiento de capacidades de empleo y emprendimiento,

- Lo relacionado al fortalecimiento de la institucionalidad en la administración del trabajo.

El marco lógico fue modificado en el diseño inicial, eliminando en el objetivo 1 el producto 1.1 - 1.7 y 1.9. En el objetivo 2 se agruparon los objetivos 2.3 - 2,4 -2.5 - 2.7, aspecto que fue analizado en la evaluación intermedia y aplicadas las recomendaciones.

Como resultado de este cambio, los productos se ajustaron más a la demanda y se mantuvo la causalidad de efectos previstos para el logro de los 3 objetivos principales y el objetivo central de atacar al déficit de Trabajo Decente. Resultante: estos 3 objetivos centrales han conllevado a objetivos específicos o productos, sumando una totalidad de 18 productos.

El diseño permitió el logro de estos objetivos principales:

- Objetivo 1: logrado en base a 05 productos y 28 acciones
- Objetivo 2: logrado en base a 07 productos y 28 acciones,
- Objetivo 3: logrado en base a 08 productos y 27 acciones.

Existe coherencia interna entre los mismos y sinergias para el logro del objetivo central.

El Proyecto contó con la conformidad de las contrapartes. Una vez aprobado el Proyecto, se presentó a las contrapartes y se sometió a validación. Con este fin, mediante misión del Director de la OSRA, fueron consultadas la COB, el Gobierno a través del MTEPS y la CEPB para emitir su opinión. La CEPB, remitió la sugerencia de enfatizar la acción del Proyecto en la economía informal. Finalmente, se recogió una respuesta positiva del interés de las contrapartes para dar inicio al Proyecto, dando así respuesta a una necesidad del país.

La lógica de intervención en el Proyecto fue particular y significó retos de coordinación y de construcción de relaciones fluidas entre las contrapartes. Por un lado, el diseño requería de coordinaciones entre las temáticas del Proyecto, principalmente en la focalización de grupos vulnerables y, por otro lado, el involucramiento de las contrapartes, para lo cual era condición esencial la construcción de una inter-relación fluida y cercana de las mismas. Para ello, adicionándose a la lógica del diseño, el Proyecto se apoyó en la asistencia de especialistas de la OSRA. Las evidencias indican que la labor de coordinación entre las temáticas del Proyecto fue desarrollada por el ATP, aunque no se apreció mecanismos formales de coordinación entre las coordinadoras del Proyecto.

En cuanto a la relación con las contrapartes: Con la COB, el acercamiento y la fluidez de las relaciones se fue construyendo a lo largo de la ejecución del proyecto desde el 2007. Con una institucionalidad fortalecida, la lógica de intervención ha tenido mejores resultados.

Con la CEPB, la relación se inició con un espacio de mayor fluidez y continuidad fortaleciéndose la relación. El acercamiento a las contrapartes estuvo a cargo de los dos ATPs que tuvo el Proyecto y, adicionalmente fue referido en las entrevistas con las contrapartes la labor realizada por la Coordinadora de Empleo en este sentido.

Con el Estado, las limitaciones se dieron por la alta rotación de funcionarios, incluida la alta dirección. Sin embargo, a través de las entrevistas se aprecia que el Proyecto alcanzó mantener una adecuada comunicación y trabajo en equipo, principalmente con el MTEPS y con el Vice-ministerio de la Pequeña Empresa.

El Proyecto mantuvo nexos de comunicación permanente con los especialistas de la OSRA en distintas temáticas. Los especialistas asistieron principalmente en los temas de transversalidad de género, diálogo social, empleo, sindicalismo, trato con empleadores, política nacional de empleo, pequeña empresa, competencias laborales y en los aspectos de gestión interna del Proyecto y finalmente se contó con consultores nacionales e Internacionales contratados por especialidad y por temas específicos requeridos.

Los recursos humanos empleados para el logro de los objetivos y desarrollo de productos del Proyecto han estado conformados por un equipo de 4 técnicos y 2 asistentes, que demostró compromiso y calidad de trabajo.

En cuanto a los medios económicos inicialmente se contó con un presupuesto de 3'999,999, dólares, a solicitud de PARDEV- Ginebra en marzo del 2009 se efectuó el primer ajuste al monto total quedando en 3'282,328 dólares. En octubre del mismo año se aplicó una segunda reducción de 200,000 dólares y el último ajuste en febrero del presente año, con lo cual el presupuesto final fue de 2'974,328 dólares. Sin embargo, no se aprecia que los recursos económicos hayan sido una limitante para el desarrollo de los productos, durante la ejecución del Proyecto.

Los riesgos que enfrentó el Proyecto para su ejecución y éxito fueron los aspectos externos tales como la inestabilidad política, el clima de tensión no favorable al diálogo social, la débil estabilidad institucional en el sector público del país, las dificultades de organizar agendas de trabajo con las organizaciones de trabajadores y empleadores, en el contexto de la polarización del país.

Al igual que sus actividades - y como consecuencia lógica de éstas - los productos del PATD-B han estado dirigidos al cumplimiento de sus objetivos y cuentan con un sistema de Indicadores de Monitoreo a nivel de indicadores de producto. Los indicadores de resultados relacionados con las acciones de género, se encuentran transversalizados en los productos 1.1 - 1.2 y 2.3 del marco lógico. La evaluación de medio término recomendó la desagregación por sexo en todos los registros y especialmente, en aquellos indicadores del Sistema de Monitoreo y Evaluación del POA y demás instrumentos y registros que lleve el PATD-B.

El Proyecto contó con una evaluación de medio término, en la que se recogieron los cambios introducidos al marco lógico y las recomendaciones. Entre las principales recomendaciones de tal evaluación – evaluado su cumplimiento - podemos citar:

- El no recorte de recursos presupuestales y de ser necesario, la ampliación por un período de vida igual al de su primera fase ( NO CUMPLIDO)
- Incorporar en su rediseño estrategias de trabajo más sólidas con las organizaciones constituyentes de trabajadores y empresarios (CUMPLIDO)
- El fortalecimiento institucional de la COB, como órgano de representación histórica de los trabajadores en el país (CUMPLIDO)
- No debe desestimular al Programa el continuar apoyando otras formas independientes de organización del trabajo, especialmente en el caso de la población indígena y de mujeres del sector informal (CUMPLIDO)
- Igualmente, la prioridad en el acercamiento y trabajo con la CEPB, no debe restar esfuerzos de fortalecimiento a la Confederación Nacional de las Micro y Pequeña Empresa ( CUMPLIMIENTO PARCIAL en un nivel bajo)
- Implementar el sistema de monitoreo y evaluación diseñado en abril del 2008 y el ejercicio de actualización periódica de definición de indicadores de producto y de resultado (CUMPLIDO)

- Retomar la estrategia de desarrollo económico local, planteada en el diseño original del PATD-B (CUMPLIMIENTO PARCIAL, nivel bajo)
- Retomar en la agenda con el Ministerio de Trabajo y las entidades públicas locales el apoyo a las formas asociativas de producción y del sector cooperativo y la formulación de planes estratégicos (CUMPLIDO)
- Reforzar las labores de asistencia administrativa y técnica (CUMPLIMIENTO PARCIAL)
- Programar la publicación y amplia difusión de estos productos, como elementos de sostenibilidad de acciones frente al tema difusión de estudios y propuestas para la formulación de políticas (CUMPLIDO PARCIALMENTE nivel medio)
- Continuar con los procesos de adecuación metodológica a comunidades indígenas en el tema de capacitación (CUMPLIDO)
- Fomentar la participación de las mujeres en todas las actividades realizadas (CUMPLIDO )
- La incorporación, en equidad, de las mujeres empresarias y trabajadoras en los organismos de decisión y representación de la Confederación de Empresarios Privados y de la Central Obrera Boliviana ( CUMPLIMIENTO PARCIAL)

### 5.3 El avance y la eficacia del proyecto

En esta sección de análisis del avance y eficacia del Proyecto en el cumplimiento de sus objetivos se analiza el nivel de cumplimiento en base al desarrollo de un conjunto de actividades y productos, y la eficiencia del Proyecto expresada en la transferencia y aplicación de dichos productos en y por las contrapartes y beneficiarios directos.

Sin embargo, debe aclararse que no es materia de esta evaluación de término, la evaluación del impacto que las acciones, productos o instrumentos desarrollados a lo largo del proyecto tuviesen sobre los beneficiarios. Dichas evaluaciones de impacto requieren la aplicación de instrumental específico para cada objetivo, acción y producto. Además debe contemplarse que el diseño del Proyecto comprende hasta la etapa de propuestas de políticas, planes operativos y propuestas legislativas. El diseño del Proyecto no se extiende a la fase de implementación de políticas donde es correspondiente una evaluación de impacto considerando que se dispone de línea de base.

El Proyecto concluyó cumpliendo satisfactoriamente con los objetivos trazados, lograron ejecutar un conjunto de actividades y sus correspondientes productos alcanzando las metas. Los mayores avances se lograron en la segunda mitad del periodo del Proyecto. La primera etapa del proyecto, que comprende el periodo previo a la evaluación intermedia- como concluye el informe de evaluación intermedia- presenta un bajo nivel de desarrollo de productos. Los cambios políticos, la rotación de funcionarios y el clima de tensión social explican las dificultades que limitó el agendar actividades con las contrapartes y fueron las principales razones de las dificultades de inicio que enfrentó el Proyecto. Posteriormente, el Proyecto fue construyendo una relación de mayor cercanía con los mandantes, inclusive con la revisión del marco lógico que introdujo modificaciones y permitió adecuar mejor las acciones a las necesidades y demandas e introducir mecanismos e instrumentos para viabilizar los cambios, los cuales facilitaron el mayor desarrollo de los productos.

En la etapa posterior a la evaluación intermedia, se dinamiza el desarrollo de actividades y productos. La contratación de consultores nacionales e internacionales por productos fue la metodología aplicada para el desarrollo de los productos. En la labor del equipo técnico se enfatizó aspectos de gestión institucional con las contrapartes mandantes a través de múltiples reuniones, instancias de concertación y decisión, diseño de propuestas, comunicaciones, acuerdos, coordinación y seguimiento, preparación de eventos de capacitación, ruedas de prensa, recopilación de información y realización de informes.

Mediante las entrevistas con representantes de las contrapartes tales como la Central Obrera Boliviana, la Confederación de Empresarios Privados, la Cámara Boliviana de Construcción, el Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social, el Vice Ministerio de la Pequeña Empresa, el Ministerio de Defensa, el Ministerio de Justicia, el Instituto de la Judicatura, las Escuelas Salesianas (véase anexo 1) ellos expresaron conformidad y satisfacción por los productos logrados. La intervención del Proyecto impulsó dinámicas valoradas por las instituciones aunque expresaron también preocupación por la continuidad ante el término del Proyecto.

En cuanto a la transferencia de instrumentos y la aplicación de los productos por parte de las contrapartes y beneficiarios, los resultados son satisfactorios. Considerando los de mayor relevancia y por objetivo, fueron:

En el objetivo 1 lo siguiente: las propuestas legislativas recogidas en el borrador de Código del Trabajo, la instalación de la página Web del MTEPS, la guía práctica para la elaboración de memorias de cumplimiento de NITs, elaboración del software para el seguimiento del cumplimiento de NITs, módulos de enseñanza de NITs. En trabajo infantil, la encuesta nacional desarrollada por el INE, el listado tripartito sobre trabajo infantil peligroso y su propuesta de decreto supremo. En trabajo forzoso, la transferencia de información mediante diagnósticos, información levantada por la Inspección del trabajo en primera fuente, y la metodología interactiva de seguimiento.

En el objetivo 2 los principales productos transferidos y su aplicación han sido: la propuesta de lineamientos de Política Plurinacional de Empleo, propuestas para el Plan Nacional de Empleo 2010-2015, propuestas de lineamiento para la elaboración del Plan Nacional de Empleo Juvenil, la transferencia de las metodologías de la OIT para emprendimiento y empresariedad mediante la formación de Master Trainers y capacitación de gestores, su adaptación y aplicación a la realidad de pueblos indígenas y grupos vulnerables y su inclusión en currículas educativas así como el desarrollo metodológico de seguimiento.

En el objetivo 3 los principales productos transferidos son: fortalecimiento del liderazgo sindical femenino expresado en la formulación de Plan Nacional de Igualdad de Oportunidades, propuesta de seguridad y salud ocupacional y productos micro financieros en base a remesas CABOCO/PATD/ACTEMP, propuesta de plan de cobertura universal del seguridad social en salud, módulo de capacitación de inspectores en trabajo forzoso, propuestas para la reestructuración del MTEPS, y el sistema de seguimiento para indicadores socio laborales.

Los productos respondieron a los objetivos planteados en el marco lógico y en conjunto contribuyeron al avance del objetivo central que es atender el déficit de Trabajo Decente en Bolivia, sumando así esfuerzos a la preocupación de la OIT de superar tal déficit en la región. Las propuestas de política, el desarrollo de instrumentos para aplicación y/o seguimiento del cumplimiento de NITs, la sostenibilidad de las metodologías de emprendimiento y empresariedad han contribuido a fortalecer la estrategia de la OIT en el tema de Trabajo Decente.

Logros significativos hacia la equidad de género constituyen metas muy ambiciosas que sobrepasan la capacidad de accionar del Proyecto. Sin embargo, se identificó acciones que contribuyen a avanzar en esa línea. Estas acciones han sido el fortalecimiento sindical femenino, la conformación de la comisión tripartita y la formulación del plan nacional de igualdad de oportunidades, y la atención de mujeres en la capacitación de metodologías de emprendimiento y empresariedad.

En cuanto a la contribución hacia avances en el diálogo social, el Proyecto partió de una realidad caracterizada por ausencia de diálogo tripartito y un clima político de tensión social, que fue uno de las principales limitaciones y retos del Proyecto. Sin embargo, se puede afirmar que contribuyó al fortalecimiento de los interlocutores sociales y al relacionamiento de los mismos, impulsando espacios de diálogo social tripartito en algo que es aun un proceso con fragilidades e interrupciones. No obstante, es valioso el logro de haberse conseguido incluirlo en las agendas de las contrapartes. La dinámica desatada y apropiación del tema de diálogo social es aún una incipiente semilla, pero existen voluntades y el paraguas de la OIT es una columna importante en el fortalecimiento y permanencia del diálogo social. Al término del Proyecto de Apoyo al Trabajo Decente deberá ser atendido por otras instancias de la OIT.

En relación a la contribución del Proyecto a la lucha contra la pobreza, en su propio diseño tiene inmerso en su concepto de Trabajo Decente la contribución en la lucha contra la pobreza y en este sentido la correspondencia de las acciones a los objetivos ratifica dicha contribución. Sin embargo, el Proyecto no tiene diseñado indicadores de cuantificación de esta contribución.

Como se señala en el punto precedente de validación del diseño, el éxito del Proyecto atravesaba por la interacción con las contrapartes. La ejecución involucró a las contrapartes de manera activa, y sus acciones respondieron a las demandas de las mismas. En las entrevistas con los representantes de COB, CEPB, y MTEPS expresaron haber mantenido adecuada coordinación de actividades, comunicación frecuente que facilitó -o hasta cierto punto garantizó- la apropiación nacional de la importancia del concepto de Trabajo Decente. La inclusión del concepto de “Trabajo Digno para Vivir Mejor” en la nueva constitución política del Estado es expresión de la apropiación nacional de la esencia del concepto.

#### 5.4 Resultado de Avance de metas

En lo referente al logro de metas, examinaremos el avance según objetivos y productos acordados con el marco lógico (luego de su modificación). Para este análisis se empleará la información sistematizada en la matriz de “Seguimiento de Logros de Indicadores de Objetivo y Resultado del PATD-Bolivia” instrumento empleado por la dirección del programa para el monitoreo y seguimiento de avance, la verificación de los mismos mediante entrevista así como la revisión de los documentos correspondientes.

**Objetivo 1: Al final del Proyecto se habrá mejorado la aplicación y el respeto de los derechos fundamentales, particularmente aquellos vinculados a la eliminación de todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio y la abolición efectiva del trabajo infantil.** Lograron un avance satisfactorio en este objetivo mediante la ejecución de 5 productos. Estos son:

Producto 1.1 “Sociedad civil sensibilizada y funcionarios públicos, empleadores, trabajadores capacitados para asegurar el cumplimiento de los derechos fundamentales en el trabajo”. Las acciones desarrolladas en este producto fueron: capacitación a funcionarios sobre metodologías para formular proyectos sobre NITs y apoyo a la consulta lo que devino en la formulación de dos anteproyectos de Código de Trabajo, uno presentado por el MTEPS y el otro por la COB, en los que ambos incluyen en las propuestas legislación sobre NIT; el compromiso y cumplimiento del MTEPS en la presentación de Memorias de los convenios; fortalecer al MTEPS con la creación del área de Derechos Fundamentales; la sensibilización y capacitación en NIT a 1,500 personas en grupo objetivo y vulnerables (102 autoridades aymaras, 30% mujeres). Como productos de sostenibilidad se desarrolló una Guía Práctica para el seguimiento de la aplicación de las NIT coordinado con la COB y –CEPB (doc 1), una propuesta curricular al Instituto de la Judicatura, con una propuesta de monitoreo en sentencias con aplicación de NIT (doc 2) y una propuesta en 13 carreras de derecho para implementar programa modular de NITs ( doc 3)

Los productos han sido satisfactorios en cantidad y calidad, alcanzándose resultados mayores que las metas.

Producto 1.2 “Transversalización de género en planes de promoción del empleo y de derechos fundamentales en el trabajo”. Las acciones desarrolladas en este producto fueron: La conformación de la Comisión Tripartita de Igualdad de Oportunidades, la elaboración del Plan quinquenal de Igualdad de Oportunidades de la COB, la realización de 3 talleres de Transversalización de Género para funcionarios del MTEPS y 10 talleres departamentales sobre género, liderazgo sindical femenino coordinados con la COB en el marco de intervención de la OSRA. Como producto de sostenibilidad desarrollaron un estudio sobre Género, Etnicidad y

Trabajo en el área urbana realizado y presentado de manera conjunta con el estudio nacional del Proyecto Regional sobre Trabajo y Familia del RBSA. Los productos han sido satisfactorios en cantidad y calidad alcanzándose resultados mayores que las metas.

Producto 1.3 “Instrumentos y Modelos de intervención para prevenir el trabajo infantil y retirar a los niños y niñas del trabajo peligro fortalecidos”. Las acciones desarrolladas en este producto fueron: El desarrollo de Guía de Procedimiento (doc 4), la capacitación a 150 funcionarios e Inspectores de trabajo infantil y desarrollo de su modulo de capacitación (doc 5) realización de inspecciones de trabajo infantil, la formulación de Listado de Trabajo Infantil Peligroso por acuerdo tripartito(doc 6), y su proyecto Decreto Supremo del MTEPS para aprobación del listado. Se avanzó en una propuesta de línea de acción sobre trabajo infantil y pueblos indígenas -definición de límites entre actividades formativas culturales y explotación infantil en consulta con organización de pueblos indígenas quechua y guaraníes ( preliminar doc 7), se realizó una adaptación de Metodología SCREAM para identificación de trabajo infantil con capacitación de 83 docentes de 25 escuelas. Los productos han sido satisfactorios en cantidad y calidad alcanzándose resultados mayores que las metas.

Producto 1.4 “Planes integrales de apoyo a victima de trabajo forzoso en áreas, niveles y zonas clave, elaborados en consulta con las instancias locales vinculadas a la problemática”, las acciones desarrolladas en este producto fueron: Se constituyó del Consejo Nacional de Erradicación del Trabajo Forzoso (Multiministerial), participaron en la implementación del Plan Interministerial Transitorio para el pueblo Guaraní (PIT 2007-2008), se logró la inclusión en el POA 2010 del MTEPS líneas de trabajo sobre erradicación del trabajo forzoso. No se logró avances en la “Elaboración de Plan de Erradicación del Trabajo Forzoso Guaraní “debido a discrepancias del MTEPS sobre la estrategia de intervención del Proyecto. Como productos de sostenibilidad se elaboró un Diagnóstico sobre Relaciones Laborales Indígenas Chiquitanos – Santa Cruz validado por la organización indígena (Doc 8) y realizaron el levantamiento de información de fuente primaria sobre trabajo forzoso en el Chaco y Tarija en coordinación con el pueblo Guaraní y el MTEPS ( doc 9) .Los productos fueron satisfactorios.

Producto 1.5 “La Administración del trabajo promueve el pleno desarrollo y utilización de procedimientos de negociación colectiva”, las acciones desarrolladas en este producto fueron: Capacitaciones sobre libertades sindicales, diálogo social y técnicas de negociación a funcionarios del MTEPS, representantes de la COB y CEPB (58 representantes); avances en actitud proactiva sobre la importancia del diálogo social tripartito, la inclusión en objetivos POA 2010 del MTEPS. Las acciones fueron satisfactorias para el avance de este objetivo.

**Objetivo 2 : Al final del Proyecto, las instituciones públicas contarán con políticas, programas y modelos para la generación de empleo, empleabilidad e iniciativa empresarial, con particular énfasis en los jóvenes, mujeres, población indígena y segmentos poblacionales con alta concentración de trabajo infantil y trabajo forzoso, consultando con los actores sociales.** Se logró un avance satisfactorio en este objetivo mediante la ejecución de 7 productos, estos son:

Producto 2.1: “Propuesta de Política Nacional de Promoción de Empleo, con énfasis en jóvenes, presentada y discutida”. Las acciones desarrolladas en este producto fueron: La aprobación por parte del gabinete ministerial de la propuesta de lineamientos de política de empleo mediante 15 reuniones interministeriales, estos son: Lineamientos de Política Plurinacional de Empleo, proyecto de Decreto Supremo y la elaboración del Plan Nacional de Empleo 2011-2015 considerado entre los logros principales del Proyecto. Complementó con productos de sostenibilidad: la elaboración de un estudio sobre situación del empleo y empleo juvenil 2008 (doc 10); La elaboración de un estudio de diagnóstico del empleo juvenil, sistematización de políticas y programas de empleo juvenil, y lineamientos para el plan



nacional de empleo juvenil (doc 11); un diagnóstico de los impactos de la crisis sobre el empleo en Bolivia propuestas de mitigación ( doc12); un estudio de prospección del mercado japonés y sus efectos en el empleo(doc 13); un estudio sobre la situación del sector textil –propuestas de reactivación , con impacto en el plan de reactivación de la empresa textil HILBO (doc 14). Las acciones fueron exitosas en el logro de objetivos alcanzándose la meta deseada.

Producto 2.2:” Sistema de Intermediación laboral fortalecido”. Las acciones desarrolladas en este producto fueron: Capacitación a funcionarios MTEPS en servicios públicos de empleo; el fortalecimiento de instancias del MTEPS para la conversión a servicios públicos de empleo , Reestructuración y transferencia de capacidades y la inclusión en el POA2010 .El proceso de articulación con políticas de empleo ( mi primer empleo, competencia laborales, observatorio laboral, programas de formación empresarial). Como acción de sostenibilidad realizaron la elaboración del documento de diagnóstico y propuesta para la conformación de una red de servicios de Empleo Municipales ( doc 15). Se lograron el diseño y la reestructuración del MTPS para este fin y se dio inicio en su operativización. Se alcanzó la meta planteada.

Producto 2.3 : “Grupos meta y sectores prioritarios capacitados en las metodologías de desarrollo y gestión empresarial de la OIT”. Las acciones desarrolladas en este producto fueron: Formación de 300 capacitadores en metodología IMESUN, capacitación a funcionarios públicos( 49 ministerios, dependencias y gobiernos locales), capacitación a líderes indígenas (36), capacitación de 150 empresarios de la construcción en metodología MESUNCO, transversalización de género en proceso de capacitación mediante participación del 23.4% de mujeres. Las acciones fueron exitosas en el logro de objetivos alcanzándose la meta deseada.

Producto 2.4: “Políticas para el desarrollo empresarial de las MYPES en el marco del desarrollo económico local elaboradas y discutidas con actores sociales” las acciones desarrolladas en este producto fueron: Aporte de insumos para la formulación de la Política Nacional de Cooperativas y Anteproyecto de Ley General de Cooperativas que fue formulada por MTEPS en proceso de socialización con COB y CEPB, la capacitación a 25 funcionarios en entornos empresariales para al MYPE (Centro Internacional de Formación - Turín, expertos OSRA), la interlocución con CONAMYPE en propuestas de políticas a Mypes en 7 talleres regionales, programa de capacitación al MTEPS y desarrollo de propuesta metodológica en Gestión de Cooperativas. Se alcanzó la meta planteada.

Producto 2.5: “Sistemas de Certificación de Competencias Laborales establecidos”, las acciones desarrolladas en este producto fueron: Propuestas técnicas para sistema de Certificación de Competencias Laborales aprobado por el Gobierno Municipal de La Paz y aplicado por el Centro de Adiestramiento Municipal; propuesta técnica de Certificación de Competencias en Construcción validado en convenio tripartito para su implementación; fortalecimiento del rol del MTEPS en el Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales. Objetivo con avance significativo.

Producto 2.6: “Programa de Reconversión Productiva Desarrollado”, las acciones desarrolladas en este producto fueron: Elaboración de documento de evaluación y sistematización del programa de reconversión productiva para comerciantes de ropa usada. (doc.16) y la capacitación de 460 comerciantes de ropa usada, de los cuales 62 iniciaron microempresas productivas. Se alcanzó la meta planteada de desarrollo metodológico validado con su implementación.

Producto 2.7: “Programa de Capacitación empresarial para jóvenes y mujeres”, las acciones desarrolladas en este producto fueron: Capacitación de 2,564 jóvenes en emprendimiento desarrollo y gestión empresariales, capacitación de 220 mujeres del sector minero, agrícola y

ex Programa Nacional de Empleo (PLANE) en emprendimiento, desarrollo y gestión empresariales. Como documento de sostenibilidad se elaboró un documento de Sistematización del Programa de Empleo Juvenil en base a Metodologías OIT (doc 17). Las acciones fueron exitosas en el logro de objetivos alcanzándose la meta deseada.

**Objetivo 3: Al final del Proyecto, se habrá fortalecido la capacidad institucional de los organismos públicos y de las organizaciones de empleadores y de trabajadores, a nivel nacional, departamental y local en zonas seleccionadas de intervención, para desarrollar políticas y programas para la generación de empleo, empleabilidad e iniciativa empresarial y garantizar el cumplimiento de los derechos fundamentales en el trabajo.** Lograron un avance satisfactorio en este objetivo mediante la ejecución de 8 productos, estos son:

Producto 3.1 “Organizaciones de empleadores y trabajadores fortalecidos para la protección de los derechos fundamentales y la aplicación de NIT”, las acciones desarrolladas en este producto fueron: capacitación a 350 mujeres de la COB en formación sindical y liderazgo (PATD-B/ ACTRAV); capacitación de 120 dirigentes de la COB en Trabajo Decente( PATD/ VIHsida); propuesta de Plan de Seguridad y Salud para el sector construcción con participación Sindical y CABOCO ( PATD/ ACTEMP) (doc 18); propuesta de dos productos financieros en base a Remesas y Gestión en 4 entidades financieras ( PATD/ ACTEMP) (doc 19); formulación del Plan de Igualdad de Oportunidades aprobado por la COB. Las acciones fueron exitosas en el logro de objetivos alcanzándose la meta deseada.

Producto 3.2 “Servicios Gubernamentales implicados en actividades que garantizan la protección de los derechos fundamentales y aplicación de normas fortalecidos”, las acciones desarrolladas en este producto fueron: capacitación de un funcionario del MTEPS en Turín en preparación de Memorias relativas al NIT ( 50% de la meta); capacitación de inspectores de trabajo en Camiri y Cochabamba; módulo interactivo de capacitación a inspectores de Trabajo Forzoso Validado(doc 20) .Objetivo con avance significativo.

Producto 3.3 “Desarrollo de capacidades en el sector público para la formulación y puesta en marcha del Plan Nacional de Promoción del Empleo”, las acciones desarrolladas en este producto fueron: Implementación de Sistema de Información Laboral y Observatorio de Trabajo y Empleo en el MTEPS en 2009. Objetivo con avance.

Producto 3.4 “Fortalecimiento Institucional del Ministerio de Trabajo y sus Direcciones Generales” las acciones desarrolladas en este producto fueron: Estudio y Propuesta de Reestructuración del MTEPS (doc 21); reestructuración del MTEPS adecuada a la nueva Constitución Política del Estado; elaboración de Diagnóstico y Propuestas para Mejorar el Sistema de Planificación , Seguimiento, Evaluación y Reportes del MTEPS (doc 22); capacitación de funcionarios e inclusión de estas nuevas herramientas en el POA 2010; elaboración de la propuesta “Plan de Cobertura Universal del Sistema de Seguridad Social de Salud” debatida con la COB y CEPB , aprobado por MTEPS y en anteproyecto de ley. (doc 23) .Objetivo con avance significativo.

Producto 3.5 “Fomento de instituciones que promuevan el diálogo social y concertación para garantizar la protección de los principios y derechos fundamentales”. Las acciones desarrolladas en este producto fueron: Impulso a espacios de diálogo tripartito- Reuniones, seminarios –avances parciales aún con frágil sostenibilidad; realización de 10 eventos de diálogo tripartito para consulta del Código de Trabajo; apoyo a la conformación de mesa de diálogo en el sector de la castaña –Riberalta (suspendida temporalmente), como elemento de sostenibilidad: la creación de la Comisión Tripartita de Igualdad de Oportunidades- y Plan de actividades 2010-2011. Objetivo con avance significativo.

Producto 3.6 “Gobiernos Municipales seleccionados han aumentado su capacidad de gestión del Desarrollo Económico Local”, las acciones desarrolladas en este producto fueron: Capacitación a 153 funcionarios municipales, 20 nativos, (se cubrió la meta); Diagnósticos Territoriales y Planes de Desarrollo; apoyo al Gobierno. Municipal de La Paz en Seminario sobre experiencias de Desarrollo Económico Local. Objetivo con avance.

Producto 3.7 “Una estrategia de comunicación para la difusión de los derechos fundamentales en el trabajo, en especial sobre el trabajo forzoso, trabajo infantil y género e información producida por el Proyecto” las acciones desarrolladas en este producto fueron: Sensibilización de periodistas y conformación de Red de Periodistas Solidarios con los derechos fundamentales y el trabajo digno; Productos de comunicación relativas a NIT varios.

Producto 3.8 “Desarrollo del Sistema de Información Gerencial y de rendición de cuentas del Programa” las acciones desarrolladas en este producto fueron: Elaboración y aplicación del sistema de monitoreo de objetivos (Matriz).

La relación y reseña de los productos desarrollados por el Proyecto se presentan en el anexo 2.

## 5.5 Eficiencia en el uso de los recursos

El Proyecto inicia la ejecución presupuestal en setiembre del 2007 con la incorporación de la ATP y equipo de coordinadoras. De setiembre a diciembre ejecutan el 7.58% del presupuesto, esto es 225,480 dólares. El primer año la ejecución presupuestal fue muy modesta debido a que sólo fueron 4 meses de ejecución presupuestal. Entre marzo del 2007, fecha oficial de inicio del programa, y setiembre, no se ejecuta gasto pues este período fue de consulta y adecuación a propuestas de mandantes sin ejecución de gasto. Aún no se habían incorporado al cargo la ATP del Proyecto y el equipo técnico y las consultas a las contrapartes se ejecutaron desde la OSRA en Lima.

En el 2008 se inicia propiamente las actividades del Proyecto con la ejecución del Plan operativo anual 2008 y la ejecución presupuestal se incrementa a 1'095,609 dólares correspondientes al 36.83% del total. En el 2009 se mantiene el nivel de ejecución presupuestal ascendiendo a 1'129,609 dólares es decir el 37.98% del total. Entre enero y abril del 2010 se alcanzarán los 523,927 dólares donde se incluye lo realizado y lo comprometido a la fecha, correspondiente al 17.61% del total. El promedio mensual de ejecución se mantuvo alrededor de los 90,000 dólares desde el 2008 en adelante. Concluye el 30 de abril del 2010, con una ejecución total de 2'974,328 dólares logrando cumplir con la ejecución de gasto al 96.6% de los recursos asignados.

Ejecución Presupuestal

Conceptos	2007	2008	2009	2010*	Total
Gasto Total Dólares	225,480	1,095,312	1,129,609	523,927	2,974,328
Gasto Total %	7.58%	36.83%	37.98%	17.61%	100%

\* ejecutado + comprometido a abril del 2010

Como se ha mencionado previamente, el presupuesto inicial del PATD-B ascendía a 3'999,999 dólares. A medio término del Proyecto, el presupuesto fue ajustado por la agencia cooperante: el nuevo presupuesto asignado fue de 2'974,328. El ajuste presupuestal se basó en el nivel de

ejecución presupuestal alcanzado en el 2007 siendo de marzo a diciembre modesto pues la ejecución solo comprendió los últimos 4 meses de año.

La distribución presupuestal entre los distintos items de gasto fue adecuada. El gasto directo en acciones del Proyecto fue el 78% del presupuesto ejecutado, y permitió el desarrollo fluido de actividades propias del Proyecto. El gasto ejecutado a la fecha se encuentra estructurado de la siguiente manera: Un 49.2% destinado a las actividades directas del Proyecto tales como contratación de consultores nacionales e internacionales, realización de seminarios, publicaciones. Un 28.6 % correspondió al pago del equipo técnico, un 11.7% a gasto de administrativos, adquisición y mantenimiento de equipos y finalmente el Proyecto tiene asignado a la fecha un 10.5% que corresponde al soporte institucional de la OIT del 13% correspondiente.

#### Ejecución Presupuestal PATD-B\*

Conceptos	Total	%
Gastos de ejecución	1,369,692	49.2%
Personal Técnico del Proyecto	797,286	28.6%
Administración, equipamiento	326,555	11.7%
Soporte de programa	293,203	10.5%
Gasto Total	2,786,736	100.0%

Estimado en base lo ejecutado y comprometido hasta abril 2010

El PATD-B contó durante todo el período de ejecución con disponibilidad de recursos financieros. No se presentaron limitantes en este aspecto para el desarrollo de las actividades propias del Proyecto. Los recursos de la cooperación estuvieron disponibles de manera oportuna para la ejecución de actividades. Además el PATD-B ha realizado actividades conjuntas con los programas regionales ACTEMP, ACTRAV y el proyecto sobre VIH-SIDA contribuyendo a mejorar la eficiencia en la ejecución del gasto.

En cuanto a la disponibilidad de recursos humanos también fueron adecuados y eficientes para el desarrollo de actividades. El Proyecto organizó la ejecución de las acciones en base a 6 profesionales que conformaron el equipo técnico: el ATP , tres coordinadoras de área y dos asistentes administrativas-, a su vez tuvieron la asistencia de un equipo amplio de especialistas de la OSRA, Ginebra y Turín en temas como derechos fundamentales, género, empleo y políticas de empleo, mercado de trabajo, trabajo infantil, trabajo forzoso, metodologías de capacitación, relación con empleadores, relaciones sindicales, aspectos administrativos entre otros. Y también se apoyó en la contratación de otros especialistas académicos y profesionales bajo la modalidad de colaboradores externos nacionales e internacionales como sistema de trabajo. El resultado indica que los recursos humanos fueron suficientes y oportunos, que los conocimientos especializados adecuados para el accionar del Proyecto y el logro de los objetivos.

Sin embargo, cabe aclarar que el ámbito de evaluación se limita a aspectos globales de ejecución del gasto; no se contempla en esta evaluación un análisis costo –beneficio (costo/términos de referencia) en relación a los productos desarrollados y a los servicios de consultoría brindados a través de colaboradores externos.

## 5.6 Eficacia en la estructura de gestión

La estructura de gestión del Proyecto inicial fue de 1 ATP y 2 coordinaciones. Durante la ejecución se implementó el área de Trabajo Infantil, con lo cual la gestión del PATD\_B quedó estructurada en tres áreas, cada cual bajo la responsabilidad de una coordinadora, estas fueron: La Coordinación Nacional de Empleo a cargo de Marcela Alcócer Rodríguez, La Coordinación Nacional de Derechos Fundamentales a cargo de Rosario Baptista y la Coordinación Nacional de Trabajo Infantil a cargo de María Elena Reyes. Las tres áreas bajo responsabilidad y conducción del Asesor Técnico Principal. El Proyecto inicia su gestión teniendo como Asesora Técnica Principal a Analía Pineyrúa desde setiembre del 2007 hasta enero del 2009 quien se retira por razones personales y es reemplazada por César Mosquera Leiva.

El Proyecto contó además con una asistente administrativa, Rommy Jeannette Vargas Koppensteiner y una secretaria administrativa, María Patricia Gallardo Gámez. Se apreció que el perfil profesional del equipo técnico fue de alto nivel, su compromiso de trabajo fue permanente y esto fue un factor clave en el éxito del Proyecto en cuanto a cumplimiento de metas y logro de objetivos.

En cuanto al cambio de ATP, no tuvo mayores consecuencias para el accionar del Proyecto: se produjo cierto retraso entre la salida de la anterior ATP y el ingreso del nuevo ATP, donde transcurrieron dos meses (febrero y marzo) durante los cuales el avance de las actividades se vio disminuido, pero a la llegada del nuevo ATP, se regularizaron e incluso intensificaron las acciones incrementando la tasa de ejecución del Proyecto, lo que permitió recuperar el avance de las actividades programadas.

Para la gestión del Proyecto se implementaron herramientas de monitoreo de: a) avance y resultados y b) de control y seguimiento de actividades. En la gestión de Analía Pineyrúa a inicios del 2008 se desarrolla el plan operativo en el cual se ordenan los productos, actividades e indicadores, lo que permite un mayor desenvolvimiento de actividades dentro de las exigencias del marco lógico.

A partir de las recomendaciones de la evaluación intermedia se implementa el sistema de seguimiento de resultados mediante una matriz de “Seguimiento del Logro de Indicadores de Objetivo y Resultado del PATD\_B” que incluye indicadores de avance de los objetivos específicos e indicadores de resultado de productos.

A partir del 2009 en la gestión de César Mosquera se implementa un segundo instrumento de control de gestión basada en el planeamiento y cumplimiento de actividades. Este instrumento le permite dar cuenta de lo planeado por actividades, de las dificultades encontradas, y de los logros. Mediante estos dos instrumentos de seguimiento mensual realizó el control de avance en función de resultados por objetivo y los ajustes de cumplimiento necesario.

Un tercer instrumento de gestión implementado en el 2009 fue el desarrollo de un planificador por área de coordinación, cuyo contenido estaba en función de la distribución de responsabilidades y por actividades. La ventaja de este planificador fue su presentación en físico en un lugar visible que permitió a la coordinadora y al ATP poder monitorear de manera visual y de pie el avance a la fecha, el planificador incluye lo programado por semestre con verificación de avance semanal.

Se concluye que el Proyecto desarrolló los medios necesarios de control en gestión para ser eficiente para la comprensión clara de los roles y responsabilidades y posibilitar el logro de los objetivos y contribuyó a mejorar la ejecución del gasto, en el 2009 y 2010.

En cuanto al apoyo político, técnico y administrativo de los socios nacionales, éstos han tenido distintas conductas según las etapas. En un inicio la relación con la Central Obrera Boliviana fue difícil en la medida que el Proyecto y la OIT eran percibidos por aquella como elemento lejano a los intereses de la Central.

Progresivamente la labor del ATP, coordinadores y el apoyo de Oscar Valverde y Eduardo Rodríguez, Especialistas en Actividades con los Trabajadores de la OIT para los Países Andinos, y María Bastidas, Experta para los Países Andinos en el proyecto regional RBSA Género fueron estrechando la relación mediante la construcción de una agenda de trabajo conjunto con roles y responsabilidades claramente establecidas.

Sin embargo existió un periodo de tensión cuando en la estrategia de gestión se incluye actividades con la Red de Mujeres Sindicalistas, lo cual fue percibido por la Central como un trabajo sindical paralelo y debilitamiento de la COB.

Hacia el término del Proyecto, la relación con el PATD-B y con la OIT es más fluida y cercana, el clima político es propicio a la concertación y conciliación de intereses. La COB se ha fortalecido con una incipiente actitud proclive a la interacción con otros actores sociales y al diálogo social, y como resultado la gestión de actividades es de mayor eficiencia.

En cuanto a la gestión de actividades y responsabilidades con la Confederación Nacional de Empresarios Privados CEPB, la relación partió con una base de acercamiento y apertura lograda en base al desarrollo de una agenda de trabajo previo realizado con ACTEMP en la persona de Jorge Illingworth, Especialista en Actividades con los Empleadores de la OIT para los Países Andinos, que constituyó la base de trabajo posterior con el PADT-B. Además lograron potenciar la gestión mediante el desarrollo de actividades coordinadas con presupuestos conjuntos.

Finalmente con el Estado a través del MTEPS, el Proyecto interactuó de modo cercano respondiendo a sus demandas. En opinión de los 3 últimos Ministros de Trabajo la relación con los funcionarios del Proyecto y gestión de actividades fue oportuna y satisfactoria. Y se refieren a la contratación de consultores en respuesta a necesidades y desarrollo de eventos.

En general consideran una gestión con eficiencia, cuya estrategia y actividades ha fortalecido la institución. Sin embargo, expresaron la salvedad en la estrategia de intervención en los pueblos Guaraníes a través de la consulta del Plan Nacional de Desarrollo de los Pueblos Guaraníes, donde la intervención del Proyecto con un plan de trabajo no validado por las instancias correspondientes del MTEPS condujo al debilitamiento del Estado y a la división de dirigencias en la Asamblea de Pueblos Guaraníes.

En cuanto a la relación con otras instancias del Estado como el Ministerio de Desarrollo Productivo – Vice ministerio de la Pequeña Empresa, Poder Judicial y Ministerio de Defensa expresaron su conformidad con la gestión del PATD-B en eficiencia y oportunidad.

En cuanto a la comprensión de la estrategia por las contrapartes, se percibió que la COB, CEPB, y el MTEPS quienes fueron sujetos de consulta previa tuvieron una visión global, y comprensión del concepto de Trabajo Decente. Otros participantes, beneficiarios del

programa, tuvieron una comprensión parcial del accionar del Proyecto, principalmente relacionado al objetivo específico correspondiente.

La Dirección de la OSRA tomó la decisión de hacer más intensiva la interacción de los especialistas de la Oficina Subregional con el Proyecto, desde la planificación de las actividades, su diseño, puesta en práctica y seguimiento. La gestión del PATD-B debió responder a ello mediante comunicación más estrecha, lograr una gestión de interrelación y un soporte institucional hacia la OIT más eficiente. Lograron desarrollar una experiencia de articulación multidisciplinaria de la OSRA entre los que podemos mencionar a José Luis Daza, Director de la OIT para los Países Andinos, Mario Tueros, Especialista en Pequeña Empresa y Cooperativas de la OIT para los Países Andinos, Brigitte Zug, Directora Adjunta de la OIT para los Países Andinos, Eduardo Daccarett Director Adjunto hasta julio del 2009, Denise Málaga, Oficial de Programación de la OIT para los Países Andinos, Jorge Illingworth, Especialista en Actividades con los Empleadores de la OIT para los Países Andinos, María Bastidas, Experta para los Países Andinos en el Proyecto Regional RBSA Género, Oscar Valverde y Eduardo Rodríguez, Especialista en Actividades con los Trabajadores de la OIT para los Países Andinos, María Elena Valenzuela Especialista en Género, Xavier Beaudonnet, Especialista en Trabajo Forzoso, así como especialistas en Ginebra y Turín en lo referido a Derechos Fundamentales y Metodologías de Capacitación en Emprendimiento y Empresariedad.

En cuanto al seguimiento del desempeño y resultados del Proyecto por parte de la Dirección, fue pertinente en la medida que contó con tres informes periódicos de avances, el del periodo julio- diciembre del 2008, el de enero-junio 2009 y el de julio-diciembre 2009, y la evaluación de medio término realizado por Javier Armando Pineda Duque. Mediante estos 4 documentos la dirección de la OSRA tuvo las herramientas necesarias para el seguimiento al desempeño y gestión del PATD-B, adicionalmente a una comunicación frecuente por otros medios.

En la acción de transversalizar género, la gestión del Proyecto logró la asistencia de dos especialistas María Elena Valenzuela y María Bastidas incorporando herramientas e indicadores para el enfoque de género. En el uso de recursos la gestión del PATD-B articuló acciones y compartió presupuesto con el Proyecto del VIH/Sida y ACTEMP.

## **5.7 Orientación hacia el impacto y sostenibilidad del Proyecto**

En lo referente a acciones orientadas al impacto y sostenibilidad en la lucha contra el déficit de Trabajo Decente se han identificado los siguientes elementos:

-El diseño integral que articula diversos aspectos de la problemática de empleo en torno al concepto de "Trabajo Decente" aseguró un cierto nivel de intervención coherente, consistente, no disperso, con mayores elemento de impactó y sostenibilidad.

-La estrategia de intervención permitió la comprensión de los objetivos del Proyecto y la apropiación del concepto de Trabajo Decente. Esta estrategia demandó un importante esfuerzo de articulación y coordinación con las contrapartes, el equipo del Proyecto y la Oficina de la OIT en Lima a través del equipo de especialistas de la OSRA. Fruto de este esfuerzo es la inclusión de la problemática del Trabajo Decente en los planes institucionales, elemento que puede ser considerado de sostenibilidad del PATD-B.

-El Proyecto deja como contribución los avances en el Diálogo Social Tripartito, que aunque sea de una manera incipiente y frágil ya es un tema que ha despertado expectativas y se ha colocado en el discurso formal oficial de los mandantes tripartitos.

-En el MTEPS la formación de los funcionarios de trabajo en el tema de género, la asistencia a la Unidad de Derechos Fundamentales en el Plan de Transversalización de Género son esfuerzos con impacto y sostenibilidad más allá de la vida del Proyecto.

- EL Proyecto desarrolló una propuesta curricular de Normas Internacionales de Trabajo para su inclusión en el plan de estudio de la formación de abogados. Esta propuesta permitirá que 13 Facultades de Derecho de las Universidades impartan esta materia en su formación profesional lo que, impactará a través de nuevas promociones de abogados con conocimientos sobre el tema. Estos profesionales del derecho son en cierta medida garantía de incorporación de la aplicación de las Normas Internacionales del Trabajo en la justicia del país.

- La transferencia y sostenibilidad de las metodologías de apoyo a la micro y pequeña empresa con metodologías propias y adaptadas a las características poblacionales bolivianas y la calificación de más de 600 capacitadores formados en varias de estas metodologías para emprendimientos empresariales , quienes de alguna manera garantizan la persistencia y aplicación en el mercado boliviano.

#### **Como elemento de sostenibilidad de largo plazo se puede mencionar:**

- En la aplicación y respeto a los derechos fundamentales se puede mencionar la contribución del Proyecto en los anteproyectos del Código del Trabajo donde se incluye propuestas legislativas sobre NITs, el desarrollo de la “Política Nacional de Empleo” y los planes operativos institucionales, la Política Nacional de Cooperativas, el Anteproyecto General de Cooperativas, y los lineamientos para el Plan Nacional de Empleo Juvenil.

- El Proyecto logró fortalecer a sus contrapartes para promover el cumplimiento de los Derechos Fundamentales:

-A nivel de la COB lograron mejorar el grado de involucramiento y comprensión de los conceptos implícitos en el Trabajo Decente, logrando fundamentalmente un importante avance en lo referido a Igualdad de oportunidades.

-A nivel de CEPB se percibe avances al lograr llevar adelante el tripartismo en el sector de la construcción, en su modernización institucional expresada en la visión de inclusión productiva y de liderazgo para el sector empresarial.

-Con el Estado, mediante el fortalecimiento de la capacidad institucional del MTEP, con la reestructuración interna, promoviendo la conversión de las Unidades Promotoras de Empleo en una red de servicios públicos departamental y mediante el uso de nuevas herramientas y metodologías transferidas.

- La transferencia de instrumentos y la aplicación de los productos por parte de las contrapartes y beneficiarios son también un importante elemento de impacto y sostenibilidad de los mismos que se señalan según objetivo y producto en el punto 5.4.

- Como elementos que no contribuyen a lograr sostenibilidad podemos señalar las debilidades del Ministerio que persistirán de no contar con recursos del Estado para la implementación de sus políticas y planes. Existe una incoherencia entre el discurso sobre la importancia de un “Trabajo Digno” y la escasa capacidad económica transferida al Ministerio, lo que conlleva a escasos elementos que garanticen la sostenibilidad. Este riesgo se acrecienta con la alta rotación del personal ya calificado.



## 6. PRESENTACIÓN DE LOS HALLAZGOS RELATIVOS AL DESEMPEÑO DEL PROYECTO

El Proyecto transitó desde un clima político de enfrentamientos y tensión social en el país hacia un clima de fortalecimiento democrático, de concertación y acercamiento de los distintos actores sociales. Las características iniciales del contexto político limitaron el desempeño del Proyecto, principalmente en agendar actividades con las contrapartes y el promover el diálogo social. Hacia el medio término del Proyecto no se habían realizado actividades tripartitas, el clima político era adverso. Posteriormente el contexto político se fue distendiendo y progresivamente el PATD-B logró superar estas limitantes y mejorar su desempeño, logrando finalmente avances en la promoción de espacios de diálogo tripartito.

El desempeño del Proyecto demandó estrecha articulación - mediante una línea transversal de unión - entre las distintas áreas de trabajo, así como también con los especialistas de la OSRA y con y entre las contrapartes. Esta articulación atravesó diversos momentos y dificultades.

- A nivel interno: una limitación en el desempeño fue que no se contempló en el diseño mecanismos de articulación entre las coordinaciones y en la práctica tampoco se percibieron. Esta labor fue centralizada y direccionada por los ATPs en ambas gestiones.
- La relación multidisciplinaria con los especialistas de la OSRA fue en general fluida y con asistencia permanente que permitió logros en el desempeño y mejoramiento de las relaciones con las contrapartes. Este accionar es valioso y replicable.
- La relación con la COB inicialmente fue distante, por ello demandó al PATD-B un arduo trabajo de acercamiento institucional, pues el Proyecto era percibido como ajeno a sus intereses. El trabajo compartido con ACTRAV, RBSA y VIH Sida fue un valioso aporte en el fortalecimiento de las relaciones que facilitó la posterior construcción de agendas. Así como también las actividades del PATD-B contribuyeron al desarrollo de actividades de ACTRAV, RBSA y VIH Sida con la COB. Hoy en día el Proyecto concluye dejando a la COB fortalecida.
- La relación con la CEPB se inició con un clima de apertura basado en las actividades previas de ACTEMP, que facilitó al PATD-B el trabajo conjunto. Hoy en día concluye el Proyecto dejando a la CEPB con una visión institucional inclusiva y con espacios de diálogo tripartitos.
- En la relación con el Estado, el desempeño se vio afectado por los cambios políticos, discrepancias coyunturales, rotación de funcionarios incluida la alta dirección. A pesar de ello se alcanzó avances importantes con el Ministerio de Trabajo tanto en materia legislativa como en la modernización institucional.

En el logro del adecuado desempeño en transvesalización de género debe señalarse la importante y simultánea contribución del proyecto RBSA de género, y ACTRAV en la promoción de las actividades descentralizadas de la COB y en el Plan de Acción Sindical para la Promoción de la Igualdad de Oportunidades entre Hombres y Mujeres 2010 - 2015, (elaborado por la COB con el apoyo técnico de ACTRAV, el RBSA de Género y publicado por el PATD). El trabajo conjunto potenció los resultados.

Destacan como productos principales que expresan un buen nivel de desempeño el siguiente:

- los avances en la aplicación y respeto a los derechos fundamentales mediante la contribución del Proyecto en los anteproyectos del Código del Trabajo, donde se incluye propuestas legislativas sobre NITs, y propuesta legislativa sobre Trabajo Infantil.
- la transferencia y sostenibilidad de las metodologías de apoyo a la micro y pequeña empresa con su sistema de seguimiento para facilitadores, consolidado en el ejercicio del Proyecto.

El PATD-B contó con recursos humanos adecuados y eficientes, así como con los recursos económicos oportunos para el logro de un adecuado desempeño. Es más, el cambio de ATP, no tuvo mayores consecuencias para el accionar del Proyecto, se mantuvo la línea de continuidad del trabajo y el breve retraso producido entre enero -fecha en que la ATP Analía Pineyrúa se retira del cargo- y marzo -fecha de la llegada del ATP Cesar Mosquera- fue recuperado e incluso se intensificaron las acciones incrementando la tasa de ejecución del Proyecto lo que permitió recuperar el avance de las actividades programadas.

Para la gestión del Proyecto se implementaron herramientas de monitoreo para el avance, resultados y el control y seguimiento de actividades, así como una gestión basada en el planeamiento y cumplimiento de actividades. Los instrumentos implementados contribuyeron a mejorar el desempeño.

El acompañamiento del Proyecto -definido en su marco lógico- que contempla hasta la fase de conclusión en el desarrollo de políticas, programas y planes institucionales cumplió con sus metas. El Proyecto no contempla la intervención en la fase de implementación de las mismas pero es en ese momento de la lucha contra el déficit de Trabajo Decente donde se presentarán las mayores debilidades.

## 7. CONCLUSIONES

1. El PATD- B abordó una necesidad pertinente para avanzar en la eliminación del déficit de Trabajo Decente, identificado como problemática de empleo en Bolivia. En su diseño contó con conocimientos de proyectos previos desarrollados en distintos campos de acción de Trabajo Decente, lo que le ha permitido constituirse en línea de base.
2. El Proyecto contribuyó a fortalecer la voluntad política del Estado para atender a la problemática del déficit de Trabajo Decente. Expresiones de esta voluntad compartida son el análisis de situación, los conceptos vertidos en el Plan Nacional de Desarrollo para Bolivia y el Plan Nacional de Empleo.
3. Las prioridades expresadas en los objetivos del programa correspondieron con la Política Nacional de “Trabajo Digno” para Bolivia. El concepto de “Trabajo Digno para Vivir Bien” enlaza la problemática del déficit de Trabajo Decente y el PATD-B y se integra con las prioridades nacionales, persiguiendo ambos objetivos comunes.
4. La experiencia de la aplicación de la estrategia integral de intervención fue una contribución valiosa del PATD-B a las estrategias de la OIT de lucha contra el déficit de Trabajo Decente, en donde el Proyecto no se focalizaba en una sola temática, sino que buscó englobar un concepto amplio como es el TRABAJO DECENTE. Esta experiencia es valiosa como esfuerzo de intervención global de la OIT en un país.
5. Esta estrategia logró desarrollar una adecuada lógica de intervención con énfasis en la coordinación y construcción de relaciones entre las contrapartes, las que realizaron acertadas coordinaciones entre las temáticas del Proyecto, principalmente para la focalización de grupos vulnerables y el involucramiento de las contrapartes, logrando construir una inter-relación fluida y cercana entre las mismas.
6. La consulta del Proyecto - para el inicio - con la COB, MTEPS y la CEPB, posibilitó recoger aportes y expresiones de conformidad, logrando la apropiación de los objetivos y la identificación de los beneficiarios directos e indirectos de acuerdo con la realidad del país,

logrando el apoyo y participación directa de estas instituciones consideradas como legítimas contrapartes. Asimismo, los beneficiarios indirectos fueron identificados acertadamente (población vulnerable de mujeres, jóvenes, indígenas, particularmente los guaraníes).

7. La intervención en las distintas áreas temáticas contó con el soporte técnico de los especialistas de la OSRA, quienes asistieron principalmente en los temas de transversalidad de género, diálogo social, empleo, sindicalismo, trato con empleadores, política nacional de empleo, pequeña empresa, competencias laborales y en los aspectos de gestión interna del Proyecto. También se apoyó con consultores nacionales e Internacionales contratados por especialidad y por temas específicos. Los recursos humanos mencionados fueron garantía de calidad en los productos desarrollados.
8. Los productos – por su parte - respondieron a los objetivos planteados en el marco lógico y en conjunto contribuyeron al avance del objetivo central, que es el atender el déficit de Trabajo Decente en Bolivia, sumando así esfuerzos a la preocupación de la OIT en combatir tal déficit en la región. El Proyecto concluyó cumpliendo satisfactoriamente con los objetivos trazados, pudiendo ejecutar un conjunto de actividades y alcanzando las metas fijadas. La transferencia de instrumentos y la aplicación de los productos por parte de las contrapartes y beneficiarios fueron también satisfactorias.
9. Logros significativos hacia la equidad de género son metas muy ambiciosas que sobrepasan la capacidad de accionar del Proyecto. Sin embargo, se identificaron acciones que contribuyen a avanzar en esa línea. Estas acciones han sido el fortalecimiento sindical femenino, la conformación de la comisión tripartita y la formulación del Plan Nacional de Igualdad de Oportunidades. Así como la captación de mujeres para su capacitación en metodologías de emprendimiento y empresarialidad.
10. La contribución del Proyecto en la lucha contra la pobreza, está inmersa en su propio diseño y en el concepto de Trabajo Decente. Las acciones y los objetivos ratifican dicha contribución. Sin embargo el Proyecto no tiene diseñado indicadores de cuantificación de esta contribución.
11. El Proyecto ha contribuido al fortalecimiento de los interlocutores sociales y al relacionamiento de los mismos, impulsando espacios de diálogo social tripartito, lo que a pesar de ser aún un proceso con fragilidades e interrupciones es muy valioso por haber conseguido ser incluido en las agendas de las contrapartes.
12. En relación a los avances en la aplicación y respeto a los Derechos Fundamentales es de destacar la contribución en los anteproyectos del Código del Trabajo donde se incluyen propuestas legislativas sobre NITs. Con respecto a su implementación, la creación de un área ad-hoc en el MTEPS fue un avance en este sentido. Así también, la inclusión de la temática en la esfera académica y su difusión en el poder judicial.
13. En cuanto a las acciones en Trabajo Infantil, el Proyecto fue una línea de continuidad a los esfuerzos ya realizados en el programa IPEC, logrando consolidar productos valiosos tales como el listado consensuado de forma tripartita de Trabajo Infantil Peligroso y su proyecto de Decreto Supremo. Así también, logró avances con el MTEPS en lo referido a la inspección de trabajo infantil y diversos productos y publicaciones que han contribuido a la comprensión y sensibilización de la problemática.

14. En relación al trabajo forzoso el Proyecto contribuyó a la formación de inspectores laborales con el desarrollo de material de formación mediante un sistema iterativo. Además, con el levantamiento de información primaria permitió constatar la presencia de formas de trabajo forzoso en Bolivia y también impulsó la conformación del Consejo Nacional de Erradicación del Trabajo Forzoso el cual tuvo un carácter multiministerial.
15. El Proyecto ha contribuido al avance en el fortalecimiento de la capacidad institucional del Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social mediante su reestructuración interna, creando áreas que permiten un mayor rol del desarrollo de políticas inclusivas (activas) de empleo, mediante el uso de nuevas herramientas y metodologías transferidas y con el desarrollo de la “Política Nacional de Empleo” y los planes operativos institucionales. Sin embargo, este avance continuará siendo parcial, en la medida que las debilidades del Ministerio persistirán al no contar con recursos del Estado para la implementación de sus políticas y planes. Existe una incoherencia entre el discurso sobre la importancia de un “Trabajo Digno” y la escasa capacidad económica transferida al Ministerio, lo que conlleva a escasos elementos que garanticen la sostenibilidad. Este riesgo se acrecienta con la alta rotación del personal ya calificado.
16. Un logro a resaltar ha sido la transferencia y la sostenibilidad de las metodologías OIT de apoyo a la micro y pequeña empresa, las que han sido adaptadas a las características poblacionales bolivianas, y la calificación de más de 600 capacitadores formados en varias de estas metodologías para emprendimientos empresariales. Estos capacitadores garantizan de alguna manera su aplicación y persistencia en el mercado boliviano y su institucionalización, mediante su inclusión en los planes de estudios educativos.
17. Un aporte instrumental replicable en otros proyectos y países de la región, es el “Sistema de Seguimiento para Facilitadores”, consolidado en el ejercicio del Proyecto, el que permite medir las actividades y brindar indicadores (no financieros). Este sistema se encuentra computarizado, informatizado y con las versatilidades del caso para que cualquier facilitador, en cualquier punto del país, online, pueda incorporar los datos pertinentes - en temas de capacitación - y permitirse disponer de datos socio-laborales actualizados de la población beneficiada.
18. El PATD-B contó durante todo el periodo de ejecución con disponibilidad de recursos financieros. Durante la ejecución del Proyecto no se ha apreciado que los recursos económicos hayan sido una limitante para el desarrollo de los productos. Igualmente la disponibilidad de recursos humanos fue adecuado y eficiente para el desarrollo de las actividades diseñadas.
19. El PATD-B concluye el 30 de abril del 2010 con un adecuado nivel de ejecución de gasto del 96.6% de los recursos asignados. La distribución presupuestal entre los distintos ítems de gasto fue adecuada. El gasto directo en acciones del proyecto fue del 78% del presupuesto ejecutado, además se realizaron acciones conjuntas con otros programas regionales - ACTEMP, ACTRAV y el Proyecto VIH-SIDA -contribuyendo a mejorar su eficiencia en la ejecución del gasto.
20. El PATD-B recogió líneas de continuidad en aspectos como el Trabajo Infantil, Trabajo Forzoso, fortalecimiento de la administración del trabajo, fortalecimiento de la empleabilidad y empresariedad, como también sumó esfuerzos en las acciones de ACTRAV y ACTEMP, principalmente en lo correspondiente a capacitación y diálogo social. Este despliegue de esfuerzos ha sido exitoso y desató dinámicas e intereses de las contrapartes, logrando de alguna manera la apropiación institucional. Sin embargo, el

diseño del Proyecto no cuenta con una estrategia de salida, que garantice su sostenibilidad.

21. El Proyecto desarrolló los medios necesarios de control de la gestión, para ser eficiente en la comprensión clara de los roles y responsabilidades que posibilitase el logro de los objetivos fijados. Implementó herramientas de monitoreo de avance y resultados y de control y seguimiento de actividades. Igualmente la Dirección de la OSRA contó con tres informes periódicos de avances, una evaluación intermedia (que recomendó el diseño de herramientas de seguimiento) y una comunicación fluida con las partes lo que permitió realizar el seguimiento del desempeño y de los resultados.
22. Existen voluntades respecto a la dinámica desatada y la apropiación del tema de Diálogo Social, por lo que el paraguas de la cobertura de la OIT es una columna importante en el fortalecimiento y permanencia de este diálogo aún incipiente. El apoyo en este aspecto del Trabajo Decente debería continuarse a través de otras instancias de la OIT.

## **8. RECOMENDACIONES**

1. Dar continuidad a la lucha contra el déficit de Trabajo Decente.- Los logros y metas alcanzadas en la lucha contra el déficit de Trabajo Decente en Bolivia ameritan la continuidad de acciones a través de otras instancias proyectos o programas de la OIT principalmente en lo relacionado al diálogo social.
2. La implementación de estrategias globales como la diseñada en este Proyecto que permite a la OIT una intervención nacional coherente con los objetivos regionales e institucionales de lucha contra el déficit de Trabajo Decente y de aplicación y cumplimiento de los Derechos Fundamentales
3. Incluir en el diseño de los proyectos un periodo de consulta y validación de los objetivos y acciones con las contrapartes a fin de lograr su institucionalización, compromiso de los mismos y constituirse en elementos de sostenibilidad.
4. Involucrar activamente a las contrapartes legítimas, mantener coherencia entre las acciones y la participación de dichas contrapartes. No desarrollar acciones con entidades o instituciones paralelas que debiliten o se contrapongan con los intereses de las legítimas contrapartes.
5. Desarrollar gestiones para la continuidad de compromiso de participación de las contrapartes y de búsqueda de recursos para poder asegurar la sostenibilidad y continuidad de las metas logradas.
6. Realizar difusión de los productos desarrollados por el Proyecto Esta difusión puede realizarse en forma amplia a través de medios magnéticos que facilitan su difusión a muy bajo costo.
7. Incluir desde el diseño de los proyectos mecanismos de interacción de las contrapartes para continuidad y sostenibilidad de las acciones y dinámicas desarrolladas por los programas.
8. Incluir en el diseño de proyectos estrategias de salida que brinden mayor sostenibilidad a las acciones desarrolladas de lucha contra el déficit de Trabajo Decente.

## 9. LECCIONES APRENDIDAS

1. El diseño del Proyecto fue un aporte novedoso como estrategia de intervención global de la OIT en un país y con el desarrollo del PATD se validó dicha estrategia. EL PATD-B fue exitoso y replicable, con una estrategia integral de acción que no se focalizó en un solo contenido o tema específico relativo a la problemática de empleo en Bolivia sino que su accionar contempló las diversas dimensiones que comprende el concepto de “Trabajo Decente” y, a su vez, debió articular en forma transversal los grupos objetivos y la participación activa de sus contrapartes.

La experiencia de la aplicación de la estrategia de intervención del Proyecto, constituye una contribución valiosa a las estrategias de la OIT de lucha contra el Déficit de Trabajo Decente y como esfuerzo de intervención global de la OIT en un país.

2. La identificación de puntos críticos es fundamental para garantizar el éxito de un programa. En este sentido, este tipo de programas, con contrapartes incluyentes, presenta como aspectos críticos la participación activa de dichas contrapartes.. La lógica de intervención requiere enfatizar en la coordinación y construcción de relaciones fluidas entre las contrapartes: Trabajadores, Empleadores y Gobierno.-
3. Para consolidar el compromiso de las contrapartes, se debe partir desde la inclusión de los mismos en el diseño de los proyectos mediante un periodo de consulta para la validación de los objetivos y acciones a fin de lograr su institucionalización, compromiso y constituirse en elementos de sostenibilidad. Durante el periodo de intervención es fundamental mantener coherencia entre las acciones del Proyecto y los compromisos institucionales asumidos.
4. No menos importante es garantizar que las acciones y dinámicas desarrolladas por el Proyecto trasciendan el periodo de intervención. Por ello se debe incluir desde el diseño estrategias de salida que brinden mayor sostenibilidad a las acciones desarrolladas.
5. Existen factores externos que representan elementos de riesgo para éxito de un proyecto tales como: La inestabilidad política, el clima de tensión no favorable al diálogo social, la débil estabilidad institucional en el sector público, las dificultades de organizar agendas de trabajo con las organizaciones de trabajadores y empleadores y el contexto de polarización del país.
6. Contrariamente, las condiciones de estabilidad macroeconómica, un clima político de concertación nacional, la mayor confianza en la democracia son elementos favorables para el impulso de iniciativas con los mandantes y el encuentro entre los mismos que permiten avances en el logro de los objetivos de los proyectos, sin embargo estas situaciones son poco frecuentes, principalmente en países donde es latente el déficit de Trabajo Decente.

Por lo tanto, un elemento que permite sobreponerse al clima político es el fortalecimiento de la institucionalidad en el ámbito de los trabajadores, empleadores y Estado.- El fortalecimiento y modernización de las organizaciones representativas de trabajadores y empleadores así como las instancias del Estado es una precondition para la generación de espacios de mayor fluidez para el desarrollo de agendas conjuntas, así como la institucionalización de la problemática de Trabajo Decente y sostenibilidad de los proyectos.

7. El periodo de intervención del proyecto -33 meses- es insuficiente para consolidar estrategias como el tema del diálogo social, que logró avances valiosos pero frágiles. Debe extenderse la presencia de la OIT como columna importante en el fortalecimiento y permanencia del diálogo social a fin de no perder el avance logrado.
8. La estrategia de interacción multidisciplinaria de los especialistas de la Oficina Subregional con el Proyecto, la articulación con otros proyectos institucionales son iniciativas replicables que suman eficiencia al desempeño del Proyecto.
9. La inclusión del objetivo del Proyecto en los planes institucionales, la inclusión de los principios del Trabajo Decente en las políticas de Estado y la legislación son un importante elemento de sostenibilidad y contribución en las estrategias de la OIT de superación del déficit de Trabajo Decente.
10. Las estrategias de la OIT de superación del déficit de Trabajo Decente deben tener cuenta de las debilidades del Estado para “la implementación de políticas y programas” en la medida que continúen las limitaciones presupuestales del mismo así como la rotación de funcionarios capacitados.
11. Se logra mayor eficiencia de desempeño y avances en las actividades con el apoyo de instrumental operativo tales como matrices de seguimiento, planificadores y afines
12. La elección del personal técnico adecuado para el proyecto y las relaciones laborales son aspectos que no deben descuidarse para el logro de un buen desempeño.

## 10. ANEXOS

### 10.1 ANEXO 1: RELACION DE ENTREVISTAS



Oficina Internacional del Trabajo

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pedro Montes, Secretario Ejecutivo de la Central Obrera Boliviana, COB</li> <li>- Ramiro Condori, Secretario de Finanzas de la COB</li> <li>- Tomasa Quelca Secretaria de Defensa Social de la COB, responsable Programa de Capacitación de género y liderazgo sindical</li> </ul>	<p>Calle Pisagua N° 618, entre final Ingavi y av. Montes. Telf. 2282805</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bertha Jiménez, Viceministra de la Micro y Pequeña Empresa</li> <li>- Abdón Vázquez, Director General de PyMes</li> </ul>	<p>Av. Mariscal Santa Cruz Esq. Oruro. Edificio palacio de Comunicaciones Piso 17 Telf. 2377233</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rosalin Montaña, Escuelas Salesianas Departamento de Cochabamba. Entrevista telefónica, Telf. 4 – 4532452</li> </ul>	<p>Oficina OIT, Av. 20 de Octubre esquina campos edificio Torre Azul piso 5 Telf. 2116920</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Armando Cardozo, contraparte del Instituto de la Judicatura en los cursos sobre NIT para Jueces de Trabajo (Departamento de Sucre). Entrevista telefónica</li> </ul>	<p>Oficina OIT, Av. 20 de Octubre esquina campos edificio Torre Azul piso 5 Telf. 2116920</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ramiro Lizondo, Ex Viceministro de la Micro y Pequeña Empresa del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural</li> </ul>	<p>Oficina OIT, Av. 20 de Octubre esquina campos edificio Torre Azul piso 5 Telf. 2116920 Cel. 72502133</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reunión con el equipo Coordinadoras PADT-B</li> <li>- Cesar Mosquera, ATP PADT,</li> <li>- Marcela Alcocer Coordinadora de Empleo</li> <li>- María Elena Reyes Coord. Trabajo Infantil</li> <li>- Rosario Baptista Coord. Derechos Fundamentales</li> </ul>	<p>Oficina OIT, Av. 20 de Octubre esquina campos edificio Torre Azul piso 5 Telf. 2116920</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Walter Delgadillo, Ex Ministro de Trabajo, actual Ministro de Obras públicas</li> <li>- Pablo Rosell, Jefe del Gabinete de asesores del ex ministro de trabajo</li> </ul>	<p>Av. Mariscal Santa Cruz Esq. Oruro. Edificio palacio de Comunicaciones Piso 5 2156602</p>



<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de Naciones Unidas de Bolivia</li> <li>- Isabel Arauco, asistente de la CR</li> <li>- Jona Lundwall, asistente de la CR</li> </ul>	<p>Calle 14 de Calacoto, esquina Sánchez Bustamante. Edificio Metrobol. Telf. 2624526</p>
<p>Norma Alfaro, Inspectora de la Comisión de Erradicación de Trabajo Infantil en Bermejo, Departamento de Tarija Bermejo Tarija 71197813 3- 6962816</p>	<p>Oficina OIT, Av. 20 de Octubre esquina campos edificio Torre Azul piso 5 Telf. 2116920</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Calixto Chipana,</li> <li>- Por Ministro de Trabajo, actual Director General de Empleo del MTEPS</li> <li>- Adalberto Rojas, Viceministro de Trabajo</li> <li>- Pablo Llano, funcionario de la DGE</li> <li>- Erick Bilbao, Director de Relaciones Internacionales</li> <li>- Fortunata Escobar Jefa de la Unidad de Derechos Fundamentales</li> <li>- Eva Udaeta, Comisionada de Trabajo Infantil</li> <li>- Lidia Veramendi, responsable de trabajo forzoso y pueblos indígenas</li> </ul>	<p>Av. 20 de Octubre esq Corneta Mamani N° 1959 Telf. 2418131</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fernando Landa, Responsable Sectorial de Empleo de la Unidad de Análisis de Políticas Económicas y Sociales, UDAPE del Ministerio de Planificación</li> </ul>	<p>Av. Mariscal Santa Cruz Esq. Oruro. Edificio palacio de Comunicaciones Piso 18 Telf. 2375512 Cel. 70634331</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Daniel Sánchez, Presidente de la Confederación de Empresarios Privados de Bolivia, CEPB</li> <li>- Rodrigo Agreda, Secretario Ejecutivo CEPB</li> <li>- Eva Urquidi, Directora de Proyectos CEPB,</li> </ul>	<p>Calle Méndez Arcos N° 117, Plaza España Telf. 2420999</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gral. David Blanco, ex Director General de Políticas de Defensa y Cooperación al Desarrollo Integral, Ministerio de Defensa</li> </ul>	<p>Oficina OIT, Av. 20 de Octubre esquina campos edificio Torre Azul piso 5 Telf. 2116920</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Carmen Trujillo, Ministra de Trabajo, Empleo y Previsión Social, ex Jefa de la Unidad de Derechos Fundamentales</li> </ul>	<p>Calle Yanacocha esquina Mercado, piso 3 Telf. 2408996</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zósimo Paniagua, Secretario de Organización de la COB, Ex Director General de Previsión Social, delegado de diálogo para diálogo social tripartito del MTEPS</li> </ul>	<p>Oficina OIT, Av. 20 de Octubre esquina campos edificio Torre Azul piso 5 Telf. 2116920</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marino Zevallos, Jefe del Programa de Pueblos Indígenas del Ministerio de Justicia.</li> </ul>	<p>Paseo el Prado, al lado del Hotel Plaza, S/N Telf.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elizabeth Jiménez, Consultora en Política</li> </ul>	<p>Oficina OIT, Av. 20 de Octubre esquina campos</p>

Nacional de Empleo Entrevista telefónica	edificio Torre Azul piso 5 Telf. 2116920
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Iván Bustillos, Presidente de la Cámara Boliviana de la Construcción, CABOCO, Coordinador de la CEPB para la OIT</li> <li>- Jorge Quiroga, Secretario Ejecutivo de la CABOCO</li> </ul>	Av. 20 de Octubre N° 948 (Casi Esq. J.J. Pérez) Edificio Terranova PH Telf. 2423134
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maró Guerrero, Directora del DYA, Organización socio en la consulta sobre Trabajo Infantil Indígena en el Chaco</li> </ul>	Oficina OIT, Av. 20 de Octubre esquina campos edificio Torre Azul piso 5 Telf. 2116920
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reunión cierre de misión con el equipo PATD</li> </ul>	Oficina OIT, Av. 20 de Octubre esquina campos edificio Torre Azul piso 5 Telf. 2116920
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mario Tueros, Especialista en Pequeña Empresa y Cooperativas de la OIT para los Países Andino</li> </ul>	OIT LIMA
<ul style="list-style-type: none"> <li>- María Bastidas, Experta para los Países Andinos en el proyecto regional RBSA Género</li> </ul>	OIT LIMA
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eduardo Rodríguez, Especialista en Actividades con los Trabajadores de la OIT para los Países Andinos</li> </ul>	OIT LIMA
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brigitte Zug, Directora Adjunta de la OIT Para los Países Andinos</li> </ul>	OIT LIMA
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jorge Illingworth, Especialista en Actividades con los Empleadores de la OIT para los Países Andinos</li> </ul>	OIT LIMA
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Denise Málaga, Oficial de Programación de la OIT para los Países Andinos</li> </ul>	OIT LIMA
<ul style="list-style-type: none"> <li>- José Luis Daza, Director de la OIT para los Países Andinos</li> </ul>	OIT LIMA
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oscar Valverde, Especialista en Actividades con los Trabajadores de la OIT para los Países Andinos</li> </ul>	OIT LIMA Telefónico

## 10.2 ANEXO 2: RELACION DE DOCUMENTOS Y PUBLICACIONES

### SINTESIS DE LOS DOCUMENTOS DESARROLLADOS POR PROGRAMA APOYO TRABAJO DECENTE EN BOLIVIA

**1.- DISEÑO DE UN SISTEMA PUBLICO DE EMPLEO ACCESIBLE AL TRABAJADOR y EMPLEADOR**

Consultor Rodolfo Eróstegui Torres – La Paz – Junio 2008 Documento que presenta un proceso participativo de reflexión y aproximación sobre la temática del trabajo infantil y pueblos indígenas en Bolivia. Esta iniciativa se funda en la necesidad de abordar de manera específica esta problemática, desde una perspectiva investigativa, ante la carencia de estudios actualizados que faciliten su comprensión y la definición de políticas públicas concretas. El objetivo está dirigido a identificar la problemática, profundizar elementos culturales para facilitar el abordaje de la temática del trabajo infantil en los pueblos indígenas

**2.- INFORME NACIONAL SOBRE TRABAJO DECENTE Y CONCILIACION DE LA VIDA LABORAL Y FAMILIAR – OSR /COLEX 148-2009** Consultor Fernanda Wanderley - 2009

El Informe se basa en contribuir a la inserción del tema de la conciliación de la vida familiar y laboral en la Agenda Pública Nacional. La creciente participación laboral femenina y las transformaciones familiares que han cambiado de forma decisiva la relación entre vida laboral y familiar, generando desafíos para la consolidación de un nuevo modelo de desarrollo económico con equidad social.

**3.- INFORME FINAL SOBRE TRABAJO DECENTE Y CONCILIACION DE LA VIDA LABORAL Y FAMILIAR – OSR/COLEX 148-2009** Consultor Fernanda Wanderley 2009

El informe contiene un análisis técnico de la situación actual en Bolivia sobre el tema de la conciliación vida laboral-familiar y propuestas de políticas públicas que reorienten la gestación de un nuevo modelo de protección social asentado sobre el concepto del cuidado como un derecho que debe ser garantizado por el Estado en coordinación con los diferentes sectores y actores sociales: empresas, sindicatos, las personas y la sociedad en general.

**4.- GENERO, ETNICIDAD Y TRABAJO EN EL AREA URBANA – (Doc. 4)** Insumos para políticas públicas de promoción del empleo en marco de equidad. Consultor Fernanda Wanderley – Setiembre 2008

El informe se refiere a la estratificación del universo laboral por género, etnicidad y clase como uno de los principales mecanismos de estructuración de las desigualdades socio-culturales y económicas de la sociedad boliviana y hace referencia al cambio sustancial y sostenible de la distribución de recursos y oportunidades lo que la recomposición del mercado de trabajo y, por lo tanto, de los flujos de ingreso laboral y la distribución directa vía políticas sociales de las riquezas generadas por el país.

**5.- INFORME FINAL APLICACIÓN DEL SISTEMA SEGUIMIENTO, MONITOREO Y EVALUACION OIT A BENEFICIARIOS DEL PROGRAMA DE RECONVERSION PRODUCTIVA DEL GOBIERNO DE BOLIVIA –**

Consultor Paulo Rujas - Mayo 2009 El presente informe, detalla las actividades y resultados logrados por el consultor y el equipo de trabajo de CREAR Bolivia, institución colaboradora OIT, en la planificación y aplicación del Sistema de Seguimiento, Monitoreo y Evaluación OIT a beneficiarios con crédito productivo del Programa de Reversión Productiva del Gobierno de Bolivia, programa al cual se brindó asistencia técnica de la OIT.

**6.- DISEÑO DE UN SISTEMA PUBLICO DE EMPLEO ACCESIBLE A TRABAJADORES Y EMPLEADORES –(Doc-15)**

Consultor Rodolfo Eróstegui Torres – junio 2008 Este documento está situado entre el sector público y privado y se involucra en la dinámica diaria del mercado de trabajo así como en las intervenciones que realiza el Estado para regularlo. Sin embargo da herramientas si es que la intervención del Estado no logra satisfacer los intereses de los solicitantes del empleo, de los empleadores y de la economía y de la sociedad en general

**7.- LISTADO DEL TRABAJO INFANTIL PELIGROSO EN BOLIVIA - (Doc.5- Doc. 6)**

Consultor Carola Medinaceli El presente documento es la síntesis de un trabajo de consulta llevado a cabo a nivel nacional que culmina en la elaboración del listado de trabajo infantil peligroso en Bolivia y

responde a la necesidad de dar cumplimiento al convenio 182 de la OIT sobre las peores formas del trabajo infantil, ratificado por el Estado boliviano y servirá como instrumento para orientar las políticas al respecto

**8.- COBERTURA UNIVERSAL DEL SISTEMA DE SEGURIDAD SOCIAL EN SALUD. (Doc. 21)**

Estado Plurinacional de Bolivia – La Paz Noviembre 2009 Documento elaborado por el gobierno. Contiene la propuesta “Plan de Cobertura Universal del Sistema de Seguridad Social en Salud” de trabajo de la Comisión Técnica y de diversas reuniones de trabajo sostenido con varios grupos de trabajadores sin cobertura del seguro de salud como los gremiales, zafreros de la castaña, trabajadoras del hogar, zafreros de la caña de azúcar y artistas. El documento fue puesto a consideración del despacho del Ministro de Trabajo el cual consideró que la propuesta es concordante con los preceptos de la CPE y las directrices del Presidente Evo Morales en cuanto a la ampliación de cobertura de la seguridad social, disponiendo su socialización inmediata con otras carteras del Gobierno y actores sociales involucrados en el tema.

**9.- HACIA UNA POLITICA NACIONAL DE EMPLEO** Consultor Elizabeth Jiménez Zamora – La Paz Diciembre 2009 Trabajo sobre políticas de empleo en las Américas, incluyendo políticas económicas en general y política de empleo en particular para lograr el crecimiento económico, y la promoción del empleo de calidad ). Además de orientar las políticas fiscales, monetarias y de apertura exterior -

**10 -INFORMACION PARA UNIVERSIDADES (Doc. 3)**

**MODULO : 1 : ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT)**

**PATD-B** :El documento se refiere al origen, evolución, estructura e importancia de la OIT, determinando la importancia de su accionar

**MODULO 2 :NORMAS INTERNACIONALES DEL TRABAJO Y CONVENIOS RATIFICADOS POR BOLIVIA**

El documento se refiere al desarrollo de un sistema de *normas internacionales del trabajo* que tiene por objeto la promoción de oportunidades para hombres y mujeres, con el fin de que éstos consigan trabajos decentes y productivos, en condiciones de libertad, igualdad, seguridad y dignidad. En la economía globalizada de la actualidad, las normas internacionales del trabajo constituyen un componente esencial del marco internacional para garantizar que el crecimiento de la economía global sea beneficioso para todos.

**MODULO 3 :USO DEL DERECHO INTERNACIONAL DEL TRABAJO POR LOS TRIBUNALES INTERNOS**

El documento se refiere a los pactos internacionales de Derecho Civiles y Políticos y de Derechos Económicos, Sociales y Culturales que reconocen el derecho de toda persona a asociarse libremente con otras, a fundar sindicatos y afiliarse a ellos para la protección de sus intereses y a la obligación de los Estados de reconocer el derecho de las personas a trabajar, al goce de condiciones de trabajo equitativas y al derecho de fundar sindicatos, etc.

**11. APOYO A LA INSPECCION DEL TRABAJO EN CHUQUISACA Y TARIJA CONTRA EL TRABAJO FORZOZO. (Doc .9)** Este documento es una contribución para el restablecimiento de los derechos laborales de familias Guaraníes empatronadas Informes, conclusiones y recomendaciones realizados por Juan Carlos Mendoza y Erick Araoz, Colaboradores Externos de la OIT a solicitud del Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social – Nov. 2009

**12.-DIAGNÓSTICO EVALUATIVO DEL SISTEMA DE PLANIFICACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS del MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y PREVISION SOCIAL (Versión Preliminar) Noviembre 2009** Documento que contempla un informe evaluativo respecto a las capacidades de planificación, seguimiento y evaluación de la gestión del Ministerio de Trabajo, Empleo Previsión Social, aportando con información valiosa a la primera fase de implementación del Sistema de Planificación Integral del Estado Plurinacional (SPIEP)<sup>1</sup>.

**13.- DISEÑO CONCEPTUAL DEL SISTEMA DE ACTUALIZACIÓN DE MEMORIAS DE LA OIT**

El presente documento, de diseño conceptual, brinda los lineamientos generales de cómo deberá construirse el Sistema de Actualización de Memorias de la OIT que funcionará en el Ministerio de Trabajo para cada uno de los componentes del sistema.

**14- GUÍA PARA LA APLICACIÓN DE CONVENIOS DE LA OIT RATIFICADOS POR BOLIVIA Guía Y PARA LA ELABORACIÓN DE MEMORIAS. (Doc. 1)** La presente Guía permitirá identificar a las Instituciones que tienen bajo su responsabilidad la ejecución de los Convenios, integrarlas a la red de información con formatos definidos para que esta información pueda fluir hasta el Ministerio de Trabajo, donde será sistematizada como insumo para la elaboración de memorias a ser enviadas a la OIT, en los formatos establecidos para este fin y dentro los plazos oportunos; por tanto, tendrá que ser permanentemente actualizada y perfeccionada.

**15-- MODELADO DEL SISTEMA DE ACTUALIZACIÓN DE MEMORIAS OIT – VERSION 1.0** – Consultor : Ing. Hugo Gutiérrez O.I.T. Julio 2009 .En este documento se plasma todo el proceso de modelado del sistema de Actualización de Memorias de la OIT.

**16- MESA TRIPARTITA – Castañas - ACTA MESA TRIPARTITA DE DIALOGO SOCIAL – RIBERALTA- AGOSTO.2009–(Doc:7)** Este acta se refiere a los acuerdos adoptados respecto a Trabajo Infantil, Maternidad y Paternidad Precoz, Seguridad Social, Responsabilidad Empresarial Social, Capacitación de Negociación Colectiva y Asistencia Técnica de la OIT entre otros temas. ACTA ACUERDOS SOBRE FUNCIONAMIENTO DE LAS MESAS DE DIALOGO TRIPARTITOS – AGOSTO 2009. Descripción de los acuerdos logrados.

**17 ORGANIZACIÓN INDÍGENA CHIQUITANA (OICH) MAPEO SOBRE LA SITUACIÓN LABORAL EN LA CHIQUITANIA - SERVIDUMBRE TEMPORAL POR DEUDAS, EXPLOTACIÓN LABORAL Y DE RECURSOS NATURALES – (Doc. 8) Investigadores:** Arturo D. Villanueva Imaña - Emigio Poiché Rivero - Documento elaborado por Arturo D. Villanueva Imaña, colaborador externo de la OIT, a solicitud del Ministerio de Trabajo y el Senador Chiquitano del MAS Carlos Cuasase Surubí – Octubre 2008  
En este documento se sintetizan y exponen los resultados de todo el proceso de investigación bibliográfica, documental y de campo, así como los testimonios, aportes y vivencias que fue posible rescatar en un largo y difícil recorrido por la Chiquitanía, compartido con Emigio Poiché, delegado de la OICH y de las centrales regionales que componen esta Organización Indígena para acompañar esta investigación.

**18.-USO JUDICIAL DEL DERECHO INTERNACIONAL DEL TRABAJO - SISTEMA DE CALIFICACIÓN DE MÉRITOS EN EL ESCALAFÓN JUDICIAL –( Doc. 2)**

Documento contiene información relacionada con la manera coordinada que el Instituto de la Judicatura de Bolivia y el Componente de Derechos Fundamentales del Programa de Trabajo Decente en Bolivia de la OIT realizaron con relación al proceso de formación dirigido a jueces y magistrados del Poder Judicial, a fin de promover la aplicación de las fuentes internacionales del derecho del trabajo en la resolución de procesos laborales, fundadas no solo en el derecho interno sino en estos instrumentos internacionales.

**19.- INNOVACIONES EDUCATIVAS Y FORTALECIMIENTO INTERINSTITUCIONAL PARA REDUCIR Y PREVENIR EL TRABAJO INFANTIL – (Programa Internacional para la Erradicación del Trabajo Infantil - IPEC – de la OIT**

## 10.3. Términos de Referencia de la Evaluación Final

### **1. INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN**

De acuerdo a la actual política de evaluación de la OIT, todo proyecto con un presupuesto superior a los USD 500,000 dólares debe ser evaluado por lo menos una vez durante su plazo de ejecución. Cabe precisar que los tipos de evaluación sugeridos por la oficina van desde procesos internos hasta procesos externos e independientes. En esta ocasión, la dirección de la Oficina Andina plantea realizar una evaluación final para medir los resultados y establecer las buenas prácticas y lecciones aprendidas.

El propósito de la evaluación es valorar la eficacia y la incidencia de los medios de acción e intervenciones específicos del proyecto y sobre todo, aprovechar las enseñanzas extraídas en diversos ámbitos, específicamente los casos que han tenido éxito, para innovar y alimentar el aprendizaje institucional.

La evaluación cumplirá con las normas, estándares y salvaguardas éticas establecidas por la OIT en su Política de Evaluación y por el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas. (ANEXO)<sup>2</sup>

### **2. BREVES ANTECEDENTES DEL PROYECTO Y EL CONTEXTO**

El “Programa de Apoyo al Trabajo Decente en Bolivia (PATD- B), BOL/06/50/NET, es financiado por el TC- RAM de los Países Bajos. Es ejecutado por la OIT desde el 12 de marzo de 2007 y finalizará el 30 de abril de 2010. Cabe acotar que a los efectos de dar continuidad a algunas de las actividades previstas en el “Programa Regional de Empleo Sostenible” (PRES II) y que serían continuadas por el PATD-B y mientras éste no era aprobado, se pusieron a disposición de la Oficina Subregional para los Países Andinos fondos puente cuyo remanente fue imputado al PATD- B.

El objetivo de desarrollo es contribuir a la promoción del trabajo decente en Bolivia

Los objetivos específicos están fijados en función de las siguientes áreas por lo que reproducen textualmente su formulación.

La estrategia del programa contempla acciones en las siguientes áreas:

- a) La mejora en el respeto y aplicación efectiva de los derechos fundamentales en el trabajo, particularmente aquellos vinculados a la eliminación del trabajo forzoso y la abolición del trabajo infantil
- b) La promoción de la igualdad de oportunidades en el empleo, la mejora de la empleabilidad y la iniciativa empresarial, con particular énfasis en los colectivos de jóvenes, mujeres y poblaciones indígenas.
- c) El fortalecimiento de las capacidades institucionales de los organismos públicos y las organizaciones de empleadores y de trabajadores para intervenir sobre los dos temas anteriores.

Cabe señalar que el Programa de Apoyo al Trabajo Decente en Bolivia es considerado como el Programa de Trabajo Decente del País (PTDP), el cual refleja la contribución de asistencia técnica de la OIT al país.

---

<sup>2</sup> <http://www.ilo.org/eval/Evaluationpolicy/lang--es/index.htm>

**Monto del proyecto:** USD 2'974,328

**Donante:** Países Bajos

**Estructura Organizativa: (a la fecha):**

1. Consejero Técnico Principal: Sr. César Mosquera
- 1 Asistente Administrativa: Sra. Rommy Vargas
- 1 Coordinadora Nacional en Empleo: Sra. Marcela Alcocer
- 1 Coordinadora Nacional en Trabajo Infantil: Sra. María Elena Reyes
- 1 Coordinadora Nacional en Derechos Fundamentales: Sra. Rosario Baptista

### **3. PROPÓSITO, ALCANCE Y BENEFICIARIOS DE LA EVALUACIÓN.**

El propósito de la presente evaluación es realizar una revisión analítica del conjunto de actividades desarrolladas, que permita:

1. Identificar las fortalezas y debilidades de la estrategia de intervención y de la ejecución del proyecto.
2. Evaluar la pertinencia del marco lógico del proyecto.
3. Evaluar:
  - el desarrollo de las diferentes fases de gestión del proyecto,
  - el desempeño de las actividades,
  - los principales alcances (resultados) en términos de impacto,
  - la utilización de los recursos y su conformidad con los objetivos,
  - qué tan visible son los alcances del proyecto,
  - la eficacia
  - y la eficiencia del proyecto.

La evaluación deberá considerar los siguientes elementos:

- a) Temporalidad. La identificación de los indicadores de desempeño debe considerar el momento en que los diferentes resultados deberían ocurrir, y por tanto comenzar a medirse. Este momento dependerá de la naturaleza de los objetivos (procesos/productos/resultados).
  - b) Fuentes de información. Una vez identificado el ámbito en el que se debieron elaborar los indicadores los evaluadores podrían identificar la forma de obtención de la información para efectuar las mediciones. También se podría analizar si los mecanismos de recolección de información fueron adecuadamente diseñados con el objeto de obtener las mediciones.
4. Proporcionar un conjunto de recomendaciones y lecciones aprendidas en beneficio de la contraparte, del donante y de los ejecutores.

De otro lado, el alcance de la evaluación comprende el proyecto en su conjunto. Es decir, cada uno de los componentes ejecutados al momento de la evaluación. Cabe indicar que se espera que la evaluación haga especial énfasis en los cambios realizados en términos de resultados.

En cuanto al periodo de evaluación, éste va desde el inicio de la ejecución del proyecto, marzo 2007, hasta abril 2010.

**Beneficiarios:**

Los beneficiarios primarios de la evaluación del proyecto son:

**1.1 los beneficiarios externos:**

Sectores de la administración pública: Trabajo, Desarrollo productivo, Planificación del Desarrollo, Obras Públicas, Salud, Desarrollo Rural y Tierras, Defensa (este último, sólo si hay tiempo para hacer las entrevistas).

Organizaciones de empleadores y de trabajadores.

El donante: los Países Bajos

**1.2 los beneficiarios internos:**

Oficina Subregional para los Países Andinos (OSRA)

CTP del proyecto BOL/06/50M/NET

Especialistas de la OSRA

El Departamento técnico responsable en la sede: EMP/ENTERPRISE

Oficial Regional de Monitoreo y Evaluación

Responsables de otros proyectos de la OIT como: IPEC, Trabajo Forzoso, Pueblos Indígenas, MIGRANDINA, Protección Social, Diálogo Social

Oficina de Programación

**Departamentos de la Sede interesados:**

PARDEV y EVAL

Con esta evaluación se pretende medir el grado de avance en los logros obtenidos respecto a los objetivos inmediatos y los productos buscados con la ejecución del proyecto. También han de evaluarse las lecciones extraídas durante el periodo de ejecución del proyecto, y cuán acertada ha sido la planificación realizada así como el grado de eficiencia de la ejecución.

**4. MARCO ANALÍTICO SUGERIDO**

Como parte de las políticas de evaluación de la OIT, el marco analítico sugerido para la evaluación es el siguiente: coherencia, pertinencia, eficiencia y eficacia del proyecto.



Para una guía más detallada sobre el proceso de evaluación de la cooperación técnica en la OIT, se solicita al/a la colaborador/a externo/a que se inspire en el capítulo 7 del Manual de Cooperación Técnica<sup>3</sup> (adjunto a los términos de referencia).

Asimismo se recomienda el uso de la Guía “Consideración del género en el seguimiento y evaluación de proyectos” (adjunta a los términos de referencia).

La evaluación del proyecto Programa de apoyo al Trabajo Decente PATD medirá:

- i. La pertinencia y la aptitud estratégica del proyecto
- ii. La validez y coherencia de su diseño
- iii. El avance y la eficacia del proyecto en función a sus objetivos
- iv. La eficiencia en el uso de los recursos
- v. La eficacia de la estructura de gestión
- vi. La orientación hacia el impacto y la sostenibilidad del proyecto.

Este marco es solamente “sugerido”, ya que dentro del alcance dado de la evaluación, el/la colaborador/a externo/a podrá modificar el marco analítico de acuerdo con sus conocimientos y experiencia.

Toda modificación debe ser acordada con el/la directora/a de la evaluación.

Las preguntas específicas que se sugieren son:

**(i) ¿La estrategia del proyecto fue adecuada a sus objetivos?**

- ✓ ¿El proyecto abordó una necesidad pertinente y un déficit de trabajo decente?
- ✓ ¿Al inicio del proyecto se realizó un análisis de las necesidades de las diferentes partes interesadas?
- ✓ ¿Estas necesidades continuaron siendo pertinentes? ¿Surgieron nuevas situaciones que fueron más pertinentes y que el proyecto debería abordar?
- ✓ ¿Las partes interesadas asumieron como propio el concepto de trabajo decente y abordaron el proyecto con un enfoque tripartito, desde la fase de diseño del proyecto?
- ✓ ¿De qué modo el proyecto se adecuó y apoyó a los planes nacionales de desarrollo, la estrategia nacional de lucha contra la pobreza, los planes de acción nacionales relativos a cuestiones pertinentes (como la creación de empleo, el trabajo infantil, la lucha contra el trabajo forzoso, etc.) además de los programas y prioridades de los interlocutores sociales nacionales?

---

<sup>3</sup> [https://www.ilo.org/intranet/spanish/region/codev/tc\\_manual/evaluation/index.htm](https://www.ilo.org/intranet/spanish/region/codev/tc_manual/evaluation/index.htm)  
<https://www.ilo.org/intranet/english/edmas/eval/download/webguide-es03.pdf>

- ✓ ¿De qué modo el proyecto se adecuó y dio apoyo a las estrategias de los diferentes programas de la OIT, es decir, los objetivos operativos de la programación temática y otras estrategias y políticas de la OIT? ¿A los resultados de país y a los resultados regionales de la OIT?
- ✓ ¿En qué medida el proyecto complementó y encajó con otros proyectos/ programas de la OIT en los países de la Región Andina?
- ✓ ¿En qué medida el proyecto complementó y se vinculó adecuadamente con las actividades de otros proyectos en la Región?
- ✓ ¿En qué medida el proyecto contribuyó con proyectos de Naciones Unidas u otros organismos interesados?

**(ii). Validez del diseño:**

- ✓ ¿Cuál fue la condición de base al inicio del proyecto? ¿Cómo se estableció? ¿Se realizó un análisis de las cuestiones de género?
- ✓ ¿Los objetivos y efectos directos planteados en el proyecto fueron pertinentes y realistas con respecto a la situación sobre el terreno?
- ✓ ¿La lógica de la intervención fue coherente y realista?
  - ¿Los productos se vinculan causalmente a los efectos directos previstos (objetivos inmediatos), que a su vez se vinculan al impacto más general (objetivo de desarrollo)? ¿Cuán plausibles fueron las hipótesis causales subyacentes?
  - ¿Cuáles son los principales componentes estratégicos del proyecto? ¿De qué modo contribuyen y se vinculan lógicamente con los objetivos planteados? ¿Hasta qué punto se vinculan adecuadamente entre sí?
  - ¿Continuó siendo pertinente el marco lógico del proyecto a la luz de las necesidades en el país beneficiario y conforme a los productos y actividades trazadas en el Plan de Trabajo del Proyecto?
  - ¿Quiénes fueron los socios del proyecto? ¿Cuán estratégicos fueron los socios con respecto al mandato, la influencia, las capacidades y el compromiso?
  - ¿Cuáles fueron los principales medios de acción? ¿Fueron apropiados y eficaces en el logro de los objetivos planteados?
  - ¿En qué riesgos y supuestos se basó la lógica del proyecto? ¿Cuán cruciales fueron para el éxito del proyecto? ¿Cuán realistas fueron? ¿Hasta qué punto pudo controlarlos el proyecto?
- ✓ ¿En qué medida los indicadores descritos en el documento de proyecto fueron apropiados y útiles para evaluar el progreso del proyecto?

- ✓ ¿Los valores del indicador escogido fueron realistas y se les pudo hacer el seguimiento? De ser necesario, ¿cómo se les puede modificar para que resulten más útiles para la presente evaluación?
- ✓ ¿Los indicadores fueron sensibles a las cuestiones de género? ¿Los medios de verificación de los indicadores fueron adecuados?
- ✓ ¿En qué medida fueron útiles y se siguieron las recomendaciones de la evaluación de medio término? ¿Cuál fue el estado al final del proyecto de la aplicación de dichas recomendaciones?

**(iii) El avance y la eficacia del proyecto:**

- ✓ ¿El proyecto avanzó lo suficiente hacia sus objetivos planteados?
- ✓ ¿El proyecto ha contribuido a lograr sus objetivos planteados? ¿En qué medida se cuantifica este avance en términos de los indicadores establecidos?
- ✓ ¿Han sido satisfactorias la cantidad y la calidad de los productos generados? ¿Cuál es el avance alcanzado?
- ✓ ¿Los socios del proyecto están usando los productos? ¿Los socios del proyecto han convertido los productos en efectos directos?
- ✓ ¿De qué modo contribuyen los productos y los efectos directos a las estrategias temáticas de la OIT? ¿A los resultados del Programa y Presupuesto del bienio? ¿A los resultados regionales, subregionales y nacionales de la OIT?
  - ¿Cómo ha contribuido el proyecto hacia la equidad de género?
  - ¿Cómo contribuyó el proyecto al fortalecimiento de los interlocutores sociales y al diálogo social?
  - ¿Cómo el proyecto contribuyó a la lucha contra la pobreza?
  - ¿Cómo contribuyó al fortalecimiento de la influencia de las normas internacionales?
- ✓ ¿De qué modo las partes interesadas han participado en la ejecución del proyecto?
- ✓ ¿Cuán eficaz ha sido el proyecto en el establecimiento de la apropiación nacional? ¿La gestión y la ejecución del proyecto son participativas?
- ✓ ¿El proyecto ha respondido debidamente a las necesidades de los mandantes nacionales y a los cambios en las prioridades de los socios?
- ✓ ¿El proyecto ha respondido debidamente a los cambios de naturaleza política, jurídica, económica, institucional, etc. producidos en su entorno?
- ✓ ¿El enfoque del proyecto ha producido éxitos demostrados?

- ✓ ¿En qué áreas (geográfica y sectorial) el proyecto ha obtenido sus mayores logros? ¿Cuál ha sido el motivo, y cuáles han sido los factores que los han sustentado? ¿Existen diferencias en los logros alcanzados en diferentes áreas del proyecto (geográfica y sectorial)?
- ✓ ¿Cómo puede la OIT capitalizar o ampliar estos logros en futuras iniciativas o proyectos?
- ✓ ¿En qué áreas el proyecto ha alcanzado los menores logros? ¿Cuáles han sido los factores limitantes y por qué? ¿Cómo se les pudo haber superado tanto en el proyecto como en futuras iniciativas?
- ✓ ¿Qué estrategias alternativas, de haberlas, hubieran sido más eficaces para lograr los objetivos del proyecto?

#### **(iv) Eficiencia en el uso de los recursos**

- ✓ ¿Los recursos (económicos, humanos, tiempo, conocimientos especializados, etc.) fueron asignados estratégicamente, para lograr los efectos directos?
- ✓ ¿Los recursos se usaron eficientemente? ¿Las actividades que apoyan la estrategia fueron eficaces en función de los costos? ¿En general, los resultados alcanzados justifican los costos? ¿Se hubiera podido alcanzar los mismos resultados con menos recursos?
- ✓ ¿Los fondos y actividades del proyecto se entregaron, ejecutaron y realizaron de modo oportuno? De no ser así, ¿qué factores afectaron este nivel de ejecución?

#### **(v) Eficacia en la estructura de gestión**

- ✓ ¿Las capacidades de gestión del proyecto fueron las adecuadas?
- ✓ ¿La gestión y organización del proyecto facilitó la obtención de buenos resultados y una ejecución eficiente?
- ✓ ¿Existió una comprensión clara de los roles y responsabilidades de todas las partes que intervienen en el proyecto?
- ✓ ¿El proyecto recibió apoyo político, técnico y administrativo adecuado de sus socios nacionales?
- ✓ ¿Los socios contrapartes tomaron las medidas necesarias para una ejecución eficaz del proyecto?
- ✓ ¿Los socios comprendieron bien la estrategia del proyecto? ¿Cómo contribuyeron al éxito del proyecto?
- ✓ ¿Hasta qué punto fue eficaz la comunicación y coordinación entre el equipo de proyecto, la oficina subregional, la oficina regional, el departamento técnico responsable en la sede PARDEV y el donante?

- ✓ ¿Cuán eficaz fue la comunicación y coordinación entre el equipo del proyecto y los socios ejecutores nacionales?
- ✓ ¿El proyecto recibió adecuado apoyo administrativo, técnico y de ser necesario político de la oficina subregional de la OIT, de los especialistas técnicos en el terreno y de la unidad técnica responsable en la sede?
- ✓ ¿Cuán eficaz fue el seguimiento que hizo la dirección del proyecto del desempeño y los resultados del proyecto?
  - ¿Se estableció un sistema de seguimiento y evaluación? ¿Cuán eficaz fue?
  - ¿Se definieron los medios de verificación apropiados para hacer el seguimiento de progreso, el desempeño y el logro de los valores del indicador?
  - ¿Se recopiló y confrontó la información y los datos pertinentes de modo sistemático? ¿Los datos están desagregados por sexo (y por otras características pertinentes, si procede)?
  - ¿La información se analizó de modo regular para alimentar las decisiones de gestión? ¿Se han tomado decisiones para mejorar el desempeño del proyecto a partir de los informes semestrales y otros?
- ✓ ¿Ha sido eficiente la cooperación con los socios del proyecto?
- ✓ ¿Se ha buscado el servicio de expertos en cuestiones de género? ¿Se han adaptado y utilizado las herramientas disponibles para la incorporación del enfoque de género en el proyecto?
- ✓ ¿El proyecto ha usado estratégicamente la coordinación y colaboración con otros proyectos de la OIT y con otros donantes en el país/región para aumentar su eficacia e impacto?

**(vi) Orientación hacia el impacto y sostenibilidad del proyecto**

- ✓ ¿Los cambios observados en los mandantes contrapartes (en actitudes y capacidades) pueden vincularse causalmente a las intervenciones del proyecto?
- ✓ ¿En qué medida el proyecto ha hecho una contribución significativa al impacto más amplio y de largo plazo en la promoción del trabajo decente? ¿Hay evidencias de que se puedan lograr dichos impactos? ¿La estrategia del proyecto y su gestión estuvieron orientadas hacia el impacto?
- ✓ ¿Cuáles son los efectos realistas a largo plazo del proyecto con respecto al nivel de pobreza y la condición de trabajo decente de las personas?
- ✓ ¿Era necesario modificar la duración y/o ajustar los objetivos y la estrategia del proyecto?

- ✓ ¿Cuán eficaz y realista ha sido la estrategia de salida del proyecto? ¿El proyecto se está transfiriendo gradualmente a los socios nacionales?
- ✓ ¿Una vez que termine el financiamiento externo, ¿es probable que las instituciones nacionales y los socios ejecutores continúen con el proyecto o prolonguen sus resultados, incluso aportando ellos mismos el financiamiento que esto requiera?
- ✓ ¿Los socios nacionales están dispuestos y se comprometen a continuar con el proyecto? ¿Existe evidencia de la voluntad política para esta continuidad?
- ✓ ¿Cuán eficaz ha sido el proyecto en fomentar la apropiación nacional?
- ✓ ¿Los socios nacionales están en capacidad de continuar con el proyecto? ¿Cuán eficaz ha sido el proyecto en fortalecer las capacidades necesarias de las personas e instituciones (de los socios nacionales y los socios ejecutores)?
- ✓ ¿El proyecto ha promovido o fortalecido con éxito un entorno propicio (leyes, políticas, actitud de las personas, etc.) para la continuidad de la iniciativa y la sostenibilidad de sus logros?
- ✓ ¿Es probable que los resultados, logros y beneficios del proyecto sean duraderos?
- ✓ ¿Los resultados están incorporados en las instituciones nacionales y los socios podrán mantenerlos financieramente al finalizar el proyecto?
- ✓ ¿El enfoque o los resultados del proyecto pueden ser reproducidos o ampliados por los socios nacionales u otros actores? ¿Es probable que esto suceda? ¿Qué respaldaría su reproducción y ampliación?
- ✓ ¿Se puede observar algún efecto positivo o negativo, no intencional o inesperado, como consecuencia de las intervenciones del proyecto? De ser así, ¿de qué forma se ha ajustado la estrategia del proyecto? ¿Los efectos positivos se han integrado a la estrategia del proyecto? ¿Se ha ajustado la estrategia para minimizar los efectos negativos?

## **5. PRODUCTOS PRINCIPALES**

El/la colaborador/a externo/a debe entregar a la Dirección de la Evaluación un informe dirigido a las instancias decisorias dentro y fuera de la OIT. Este documento tendrá tres entregas:

### Primer Producto

El/la colaborador/a externo/a presentará un Plan de Trabajo a la segunda semana de su contratación que será el primer producto por el que se le pagará el 15% del total del costo de la evaluación.

### Segundo Producto

A la quinta semana de la evaluación el/la colaborador/a externo/a presentará un Informe preliminar de evaluación, que será circulada entre todos los beneficiarios internos del Proyecto

para su opinión favorable y observaciones. Se entregará el 50% de los honorarios de la evaluación.

### Tercer Producto

Una vez circulado el documento y recogidas las observaciones se procederá a la entrega del producto final en la séptima semana de la evaluación, después del cual se procederá con la cancelación del 35% restante de los honorarios de la evaluación.

El informe de evaluación deberá incluir:

- (i) Cubierta con los datos clave del proyecto y la evaluación;
- (1) Resumen del informe
- (2) Breves antecedentes del proyecto y su lógica
- (3) Propósito, alcance y clientes de la evaluación
- (4) Metodología
- (5) Revisión de la ejecución
- (6) Presentación de los hallazgos relativos al desempeño del proyecto
- (7) Conclusiones
- (8) Recomendaciones
- (9) Lecciones aprendidas
- (10) Anexos.

El producto final no deberá superar las 30 páginas, y se espera información adicional en forma de Anexos.

## **6. METODOLOGIA DE LA EVALUACION**

La propuesta metodológica que considere la Evaluación deberá tener en cuenta los siguientes elementos:

1. Un método de investigación a seguir, descrito adecuadamente.
2. La información necesaria a analizar y las respectivas fuentes de información.
3. Plan de trabajo para la recolección de información
4. Plan de trabajo para la organización y análisis de la información
5. Las condiciones y capacidades necesarias para desarrollar el proceso de recopilación de datos, análisis y comunicación de resultados

Complementariamente, la Evaluación deberá considerar como pautas metodológicas, las siguientes:

a) **Análisis de las fuentes documentales**, principalmente el documento de proyecto, original y actualizado, los planes de trabajo, los informes de avance semestrales, el informe final, los estudios y otros documentos conceptuales producidos, entre otros.

b) **Entrevistas**: en este caso con los Especialistas de la Oficina Subregional de la OIT con sede en Lima, personal del proyecto en Bolivia, representantes nacionales de los grupos beneficiarios

c) **Trabajo de campo**: se realizará mediante misión del/la colaborador/a externo/a a la ciudad de La Paz.

## **7. MODOS DE GESTION, PLAN DE TRABAJO Y PLAZOS**

La evaluación será realizada por un/a colaborador/a externo/a.

El perfil del/de la colaborador/a externo/a es el siguiente:

- Estudios universitarios completos
- Dominio del idioma español
- Experiencia en proyectos de desarrollo social con organismos de cooperación internacional
- Experiencia en la evaluación de proyectos.

La dirección de la evaluación estará a cargo de la Sra. Brigitte Zug Castillo ([zug@oit.org.pe](mailto:zug@oit.org.pe)) con el apoyo de la Sra. Denise Málaga ([malaga@oit.org.pe](mailto:malaga@oit.org.pe)), de la Oficina Subregional de la OIT para los Países Andinos, contando con el apoyo técnico del Sr. Sabas Monroy ([monroy@oit.org.pe](mailto:monroy@oit.org.pe)), Oficial de Monitoreo y Evaluación de la Oficina Regional de la OIT en Lima, a quienes deberá presentarse el Plan de Trabajo antes de iniciar con la recolección de información a la segunda semana de iniciada la evaluación, siguiendo los procedimientos señalados en la sección 5 donde se detallan los productos y fechas de entrega.

Toda cuestión de índole técnica o logística sobre el proceso que el/la colaborador/a externo/a requiera dilucidar durante el desarrollo de la evaluación se canalizará con la dirección de la evaluación; mientras que los requerimientos de información sobre el proyecto se canalizarán con el Consejero Técnico Principal del proyecto.

El plazo de la evaluación es de un máximo de 5 semanas a partir de la firma del contrato del/de la colaborador/a externo/a, estimada a realizarse del 19 de marzo de 2010 al 23 de abril de 2010.

### **Plan de trabajo**

Para la organización del trabajo de la evaluación, y con la salvedad de mejor propuesta por parte del/de la colaborador/a externo/a, se sugiere el siguiente calendario de actividades:

1ª semana (19 al 26 de marzo): Análisis de la documentación del proyecto (documento, presupuesto, informes de progreso, informes de misiones, informe de seguimiento, productos, guías, etc.) y preparación de Plan de Trabajo de la Evaluación.

29 de marzo: Envío del Plan de Trabajo de la Evaluación al Director de la Evaluación para su circulación con el Oficial Regional de Monitoreo y Evaluación e involucrados, quienes deberán enviar sus comentarios al Director de la Evaluación a más tardar el 31 de marzo para su traslado al colaborador a más tardar el 31 de marzo.

2ª semana (26 de marzo al 2 de abril): Envío de solicitudes de información adicional al equipo de proyecto, mandantes, socios, etc., análisis de la misma y preparación de los instrumentos de evaluación (programa de misión, lista de entrevistas, guiones de entrevistas, etc.)

3ª semana (5 al 9 de abril): Misión a La Paz, Bolivia. Recopilación de información, reuniones y entrevistas con los involucrados en el proyecto en Lima.



4ª semana (9 al 16 de abril): Preparación y presentación de resultados preliminares de la misión a la Dirección de la Evaluación y redacción del informe.

16 de abril: envío del borrador del informe final de la evaluación para comentarios. Circulación del borrador del informe final de la evaluación para Revisión por el Oficial Regional de Monitoreo y Evaluación e involucrados, quienes deberán hacer llegar sus comentarios al Director de la Evaluación a más tardar el 19 de abril, para su traslado a el/la colaborador/a externo/a a más tardar el 20 de abril.

5ª semana (19 al 23 de abril): Circulación del borrador del informe final de la evaluación para comentarios por los involucrados e incorporación de las mismas en la preparación de la versión definitiva del informe final de la evaluación.

23 de abril: envío del informe final de la evaluación al/a la directora/a de la Evaluación.

## **Presupuesto**

### Honorarios del colaborador:

Honorarios: USD 10,000 (diez mil dólares de los EEUU)

El pago de los honorarios se realizará en un 15% contra la entrega y aprobación por la Dirección de la Evaluación del Plan de Trabajo de la Evaluación, el 50% de los honorarios contra entrega del borrador de informe y el restante 35 % contra la entrega y aprobación por la Dirección de la Evaluación del Informe Final de la Evaluación.

Subtotal honorarios: USD 10,000

Otros

Boletos de avión y viáticos a ser provistos por la OIT al consultor:

1 Boleto de avión Lima – La Paz – Lima

6 días de DSA LA Paz Lima