



## “Desarrollo regional productivo, sostenible y con mejores condiciones de seguridad y salud en el trabajo en la minería y manufactura de Bolivia.”

### DATOS RÁPIDOS

País: **Bolivia**

Fecha de la evaluación: **Junio – octubre 2021**

Naturaleza de la evaluación: **Final Independiente**

Calendario de la evaluación: **Final**

Oficina Técnica: **DWT/CO - Lima**

Oficina Técnica: **NORMAS, SECTOR, LABADMIN/OSH**

Gestión de la evaluación: **Cybele Burga**

Nombre de los consultores: **Kathlen Lizárraga**

Código de Proyecto: **BOL/18/01/RBS**

Donante y presupuesto: **RBSA, US\$ 1,000,000**

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

## ANTECEDENTES Y CONTEXTO

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

El Proyecto tuvo el propósito de promover un desarrollo regional más productivo, más sostenible - ambiental, social y económicamente-, y con mejores condiciones de seguridad y salud de los trabajadores, especialmente en las regiones de Cochabamba (manufactura) y de Potosí (minería) a través de la implementación de dos componentes complementarios en una lógica circular. La lógica circular consiste en mostrar que las acciones en SST impactan sobre la mejora en la productividad de la fuerza de trabajo y que es necesario crear espacios de encuentro donde las empresas modernas puedan compartir procesos innovativos con MyPE e ingenios cooperativos mineros.

El Proyecto tuvo dos componentes y fue reformulado seis meses antes de su conclusión, alargando su vigencia por un total de 6 meses adicionales.

El propósito de la evaluación es obtener información relevante para valorar los resultados y el grado de alcance de objetivos formulados y no formulados del BOL 112 en sus dos fases. Contempla todos los aspectos (estructura, procesos y productos) e incluye lecciones aprendidas, buenas prácticas y recomendaciones. Para la evaluación se utilizó un enfoque participativo, tomando en cuenta las dimensiones de igualdad de género, diálogo social, trabajo decente y medioambiente que promueve la OIT en sus intervenciones de acuerdo con la política de gestión del conocimiento.

El objetivo principal fue generar conocimiento sobre los supuestos subyacentes a contribuciones al desarrollo de la OIT, promover el aprendizaje organizacional y evaluar la medida en que el proyecto ha alcanzado sus objetivos declarados y resultados previstos, identificando los factores de apoyo, las limitaciones y los resultados inesperados.

En el marco de la evaluación participativa, se analizó la colaboración con las partes interesadas, entre proyectos, con el SNU y se prestó particular atención a la sostenibilidad y aprendizaje organizacional.

### Propósito, alcance y metodología de la evaluación

Para la evaluación se utilizó un enfoque participativo, donde los entrevistados tuvieron la oportunidad de identificar elementos que deberían ser tomados en cuenta en la evaluación. Así mismo se tomaron en cuenta las dimensiones de enfoque de género, diálogo social, trabajo decente y medioambiente que promueve la OIT en sus intervenciones de acuerdo con la política de gestión del conocimiento.

La evaluación estuvo guiada por seis criterios principales: relevancia, validez del diseño, efectividad, efectividad de los arreglos de gestión, eficiencia en el uso de recursos y orientación hacia la sostenibilidad. Se revisaron los productos previstos, alcanzados y modificados del BOL 112 bajo el modelo del marco lógico, mientras que la evaluación sumativa fue realizada desde la mirada estratégica con el enfoque de la Teoría del Cambio.

La aproximación metodológica incluye estrategias cualitativas y cuantitativas. Se realizó el análisis de percepciones, representaciones y discursos para entender la importancia del Proyecto en contexto de las necesidades de Bolivia por contar con una estrategia de desarrollo productivo y conocimiento acerca de las ventajas de trabajar en condiciones de SST+bioseguridad tomando en cuenta el contexto generado por la emergencia sanitaria, bajo el principio de triangulación de la información.

En lo cuantitativo se realizó un análisis estadísticamente representativo de la capacitación virtual en "Bioseguridad y seguridad ocupacional" para mineros del sector cooperativo, desarrollada por la institución ejecutora Cumbre del Sajama. No se pudo llegar a actividades con beneficiarios finales en manufactura por la imposibilidad de obtener información y/o inexistencia de muestra.

Los instrumentos de evaluación fueron: a) revisión documental, b) briefing, c) entrevistas abiertas individuales y participativas, d) encuesta en línea. Se llegó a la mayoría de los actores acreditados por el EP, por lo que la evaluación es robusta y representativa.

Normas y estándares. La evaluación se llevó a cabo exclusivamente en forma virtual, atendiendo la política de la OIT para realizar evaluaciones basadas en resultados y bajo las normas y estándares de las Naciones Unidas. Se ajusta a los Estándares de Calidad de Evaluación CAD-OCDE y a las directrices éticas de UNEG.

## PRINCIPALES HALLAZGOS Y CONCLUSIONES

### Principales hallazgos y conclusiones

#### ***Relevancia***

El Proyecto muestra un alto grado de alineamiento con la política de desarrollo productivo de Bolivia y con el apoyo a acciones para enfrentar la emergencia sanitaria. Responde a la necesidad por contar con una estrategia de desarrollo productivo y con los esfuerzos tripartitos por crear consensos mínimos para encarar ese proceso. La orientación estratégica hacia el desarrollo productivo y las acciones en SST responden al marco de asistencia al desarrollo, P&P, los ODS y las prioridades del Gobierno de Bolivia. La respuesta al reto COVID-19 de la OIT a través del Proyecto fue oportuna, las acciones movilizaron sinergias y se concentraron en apoyar la necesidad de información para “volver al trabajo” por rubros y actividades. Las actividades en el componente de desarrollo productivo se realizaron dentro del dialogo social, en las de SST hubo menor concertación debido a la emergencia sanitaria.

#### ***Validez del diseño***

La validez en el componente de desarrollo productivo es media, puesto que se cambiaron las áreas de intervención de departamentos y sectores hacia lo nacional y multisectorial, sin medir las capacidades para lograr resultados operativos. La validez del diseño del componente de SST fue alta en sentido que permitió adaptar acciones para coadyuvar a atender la emergencia sanitaria. La característica RBSA de los fondos permitió basar la estrategia de respuesta de la OIT ante la Pandemia, en las capacidades y recursos del Proyecto, apoyando a los mandantes con actividades de formación, información y diseño de protocolos, y hacia la ciudadanía con información por radio, tv y redes sociales.

#### ***Efectividad***

La efectividad de las acciones y resultados del Proyecto es alta en el componente de SST. En el componente de Desarrollo Productivo es media, debido a que los riesgos para el logro de resultados no fueron adecuadamente ponderados e incidió en que las actividades queden en el nivel de acuerdos no institucionalizados.

Las actividades desarrolladas desde SST en formación, capacitación, información y comunicación realizadas a solicitud de apoyo de los mandantes y diferentes reparticiones del Estado fueron efectivas en llegar a la población con información de calidad, con protocolos trabajados con expertos y con actividades de capacitación y formación que incluían la bioseguridad. Estas actividades fueron novedosas y se adaptaron al contexto virtual. La cooperación entre Proyectos en Bolivia y con Colombia fue clave en el desarrollo de información relacionada con el COVID-19, puesto que permitió alimentar las experiencias de ida y vuelta en un contexto desconocido.

#### ***Efectividad de los arreglos de gestión***

El apoyo y compromiso de la Oficina de Países Andinos en ambas fases y componentes reviste alta efectividad y fue determinante para realizar actividades con alcance nacional y durante la Pandemia. Los arreglos al interior del Proyecto en ajuste de contenidos, planificación, seguimiento de acciones, en el manejo del conocimiento, actividades de socialización de resultados, etc. es baja, debido a la inexistencia de conocimiento y reportes de estas acciones.

La Oficina de Países Andinos sumó esfuerzos para posibilitar el desarrollo de una estrategia de desarrollo productivo y apoyó en la definición de instrumentos y en la implementación de acciones durante la emergencia sanitaria. Se desarrollaron herramientas nuevas y adaptadas a la virtualidad y desafíos emergentes, se trabajó en acciones de comunicación masiva, capacitación y formación a grupos de trabajadores sobre todo del sector minero y manufacturero. El apoyo en el desarrollo de protocolos para la “vuelta al trabajo fue clave, y fue posteriormente replicado hacia otros sectores y ocupaciones.

#### ***Eficiencia en el uso de recursos***

El Proyecto ha manejado los recursos de forma flexible para realizar las actividades no previstas y adaptadas. El apoyo de la Oficina de Países Andinos fue constante, tanto en lo administrativo como con expertos quienes trabajaron en coordinación con colaboradores externos en Bolivia. La ejecución financiera es equilibrada según componente, pero es alta en gastos administrativos teniendo en cuenta que no existió apoyo técnico en planificación, monitoreo y reporte por actividades que permitan entender y ordenar los procesos. Esto comprometió los alcances relativos al aprendizaje organizacional.

### ***Orientación hacia la sostenibilidad***

La orientación hacia la sostenibilidad del Proyecto es alta, en cuanto el acompañamiento de procesos permitió mostrar las ventajas de la concertación mediante el diálogo social entre los mandantes en temas relevantes como el desarrollo productivo y la SST. Las actividades desarrolladas en el marco de la emergencia sanitaria han posicionado a la Agencia como un referente en SST+bioseguridad en relación con el rendimiento y la productividad. La sostenibilidad entendida desde la perspectiva de continuidad es baja, puesto que por el tipo de Proyecto no existe garantía de continuidad de fondos, el manejo del conocimiento no permite aprender de los procesos desarrollados, y la información producida no ha sido socializada.

## **LECCIONES APRENDIDAS, BUENAS PRÁCTICAS Y RECOMENDACIONES**

### **Lecciones aprendidas**

- L1.** La apertura del Proyecto de lo regional (Cochabamba y Potosí) y sectorial (minería y manufactura) a lo nacional y multisectorial significó ajustes en la ejecución y abrió un abanico de acciones cuyos procesos no pueden ser reconstruidos solamente desde la perspectiva de los actores participantes y entrevistados. El proyecto adoleció de falta de registros en planificación y monitoreo, donde se puedan ver las acciones y entender los procesos llevados a cabo en relación con cada componente y producto.
- L2.** La emergencia sanitaria y las actividades en SST demostraron que, para tomar decisiones informadas en crisis, es importante contar con datos y estadísticas adaptados a la realidad de los trabajadores y empleadores, protegiendo al trabajo y tomando en cuenta las restricciones de los empleadores. Las actividades del Proyecto presentan grandes logros en generación de conocimiento. Este esfuerzo podría ser mejor capitalizado si existiera información ordenada y accesible en el internet.
- L3.** El acompañamiento a procesos de desarrollo productivo y apoyo al manejo de la Pandemia mostraron la necesidad de ajustar algunos instrumentos para el mejor manejo de este tipo de proyectos: 1) Los instrumentos rígidos como los TORs, generaron trabajo adicional en el EP, en los colaboradores externos e instituciones asociadas con la implementación. El apoyo a procesos requiere cambios permanentes, actividades adicionales y/o no previstas y los contratos deberían reflejar esa característica. 2) Es importante definir indicadores de desempeño y medición para las áreas transversales de manera que, en el proceso de evaluación, la valoración de estas dimensiones no quede bajo la responsabilidad exclusiva de la evaluación. 3) Para mejorar la sostenibilidad en el manejo y entrega de proyectos, el instrumento que se podría ajustar es el del Informe Final, incluyendo un espacio para la medición/descripción de la sostenibilidad por acciones o componentes en el corto, mediano y largo plazo. Esto contribuiría a que se pueda manejar una agenda de trabajo basada en las contribuciones y/o trabajo de anteriores proyectos, y se pueden capitalizar las experiencias y logros. Esta perspectiva cobra relevancia en oficinas de proyectos que no cuentan con expertos temáticos constantes.

### **Buenas prácticas**

- BP 1.** Apoyar procesos de acuerdo con las prioridades de los mandantes y exigencias del contexto, permite fortalecer el rol social de la Agencia, consolidar sus áreas de experticia y posicionar la agenda de trabajo de la OIT y de los ODS.
- BP 2.** Las actividades de investigación y producción de conocimiento, generación de datos y estadísticas ajustadas a la realidad, y la realización de actividades dirigidas a beneficiarios finales como los mineros cooperativos, jóvenes y mujeres, permiten mejorar la toma de decisiones con respecto a las políticas para el trabajo decente por rubro y grupo, en profesiones emergentes y consolidadas.

### **Recomendaciones**

- R1.** Los cambios en las prioridades de la ejecución, productos o procesos deben estar suficientemente documentados y reflejar las actividades conducentes a cada producto, de manera que se pueda aprender de los desafíos, errores y aciertos y así contribuir al aprendizaje organizacional.
- R2.** El contenido de los TDRs para evaluación debería ser validado con información de las actividades efectivamente existentes y realizadas por los proyectos. Los TDR se diseñan en base al PRODOC que en proyectos RBSA son flexibles y permiten cambios de acuerdo con las exigencias del contexto y prioridades de los mandantes. Pero, si estos cambios no son explicados, y las actividades desarrolladas no son reportadas en orden cronológico y relación con cada componente o producto, el ejercicio evaluativo se ve limitado en el alcance y/o

---

requiere mayor esfuerzo en tiempo y actividades.

**R3.** En proyectos financiados mediante recursos flexibles como los RBSA y en oficinas que trabajan en base a proyectos, sería recomendable realizar esfuerzos por mejorar los instrumentos que garanticen la sostenibilidad. Mejorar los instrumentos para abordar explícitamente la sostenibilidad, podría aportar a dar continuidad a las líneas de trabajo entre proyectos y manejar una agenda que recupere las contribuciones de otros proyectos, potenciando los efectos de alcance.

**R4.** Se recomienda revisar la pertinencia de manejar proyectos destinados a apoyar PROCESOS, con los instrumentos rígidos de los TDR por PRODUCTO. Cuando el proyecto es estratégico y no existe el conocimiento escrito y probado para abordar un fenómeno (como la Pandemia) es importante reconocer el aporte de los colaboradores externos, evitando la carga burocrática de las adendas.

---