



# OIT - EVALUACIÓN

- **Título de proyecto:** Fortalecimiento de los espacios institucionales de diálogo social y la participación tripartita de los actores sociales a nivel departamental en Colombia
- **TC/SYMBOL:** COL/14/01/COL & COL/13/02/COL
- **Tipo de la evaluación:** Final independiente
- **País(es):** Colombia
- **Fecha de la evaluación:** Junio-Julio 2015
- **Nombre(s) du consultor:** Rubén Espinosa -Grimorum
- **Gestión de la evaluación:** Cybele Burga
- **Oficina Administrativa (OIT):** Oficina Países Andinos
- **Oficina Técnica (OIT):** DIALOGUE
- **Fin du projet (date):** Abril 2015
- **Donante: país y monto en US\$** Ministerio de Trabajo de Colombia (USD \$ 736,065.00 & USD \$ 1,230,293.00 dólares)
- **Palabras Claves:** Diálogo Social, Trabajo Decente
- **Presupuesto de la evaluación:** USD \$ 9,838.00 dólares

Esta evaluación se ha realizado siguiendo la política y los procedimientos de OIT. Este informe no ha sido editado.

## **2. Tabla de contenidos**

2. Tabla de contenidos.....	2
3. Listado de siglas o abreviaturas .....	4
4. Resumen Ejecutivo .....	5
4.1 Antecedentes, propósito, lógica y estructura del proyecto .....	5
4.1.1 Situación actual del proyecto .....	5
4.1.2 Antecedentes de evaluación .....	6
4.1.3 Metodología de evaluación .....	6
4.2 Hallazgos y conclusiones .....	7
4.2.1 Hallazgos.....	7
4.2.2 Conclusiones.....	9
4.3 Lecciones aprendidas, buenas prácticas y recomendaciones .....	10
4.3.1 Lecciones aprendidas .....	10
4.3.2 Buenas Prácticas .....	10
4.3.3 Recomendaciones.....	10
5. Evaluación: Informe completo.....	12
5.1 Antecedentes y contexto del proyecto .....	12
5.1.1 Contexto .....	12
5.1.2 Resumen del objetivo de la asignación, lógica y estructura.....	13
5.1.3 Situación actual de la asignación.....	15
5.2. Propósito, alcance y clientes de la evaluación .....	15
5.3 Metodología de evaluación .....	17
5.4. Principales hallazgos ordenados conforme a los 6 criterios del marco analítico teniendo en cuenta los 4 estudios de caso .....	20
6. Conclusiones .....	39
6.1. Conclusiones sobre cada uno de los criterios .....	39
6.2 Lecciones aprendidas y Buenas Prácticas Emergentes .....	43
6.2.1 Lecciones Aprendidas .....	43
6.2.2 Buenas Prácticas Emergentes.....	50
6.3 Recomendaciones.....	56
7. Anexos.....	58
7.1 Cuestionarios utilizados en el trabajo de campo .....	58
7.2 Lista de documentos revisados .....	58
7.3 Lista de personas entrevistadas .....	58
7.4 Resultados de la encuesta .....	58
7.5 Resumen de las reuniones.....	58
7.6 Resumen de los resultados de cada visita de campo .....	58

7.7 Presentación de los resultados al donante (PowerPoint) .....	58
7.8. Términos de Referencia de la Evaluación.....	58

### **3. Listado de siglas o abreviaturas**

ANDI: Asociación Nacional de Industriales

ACOPI: Asociación Colombiana de micro, pequeña y mediana empresa

CUT: Central Unitaria de Trabajadores

CTC: Confederación de Trabajadores de Colombia

CGT: Confederación General del Trabajo

CPCPSL: Comisión Permanente de Concertación de Políticas Salariales y Laborales

CETCOIT: Comité Especial de Tratamiento de Conflictos ante la OIT

CAD: Comité de Ayuda al Desarrollo

COMFENALCO: Cajas de Compensación Familiar

OIT: Organización Internacional del Trabajo

DS: Diálogo Social

EPS: Empresas Prestadora de Servicios

FONADE: Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo

FENALCO: Federación Nacional de Comerciantes

MT: Ministerio de Trabajo

ORMET: Observatorio de Mercado Laboral

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

SENA; Servicio Nacional de Aprendizaje

TD: Trabajo Decente

TdR: Términos de Referencia

## **4. Resumen Ejecutivo**

### **4.1 Antecedentes, propósito, lógica y estructura del proyecto**

La evaluación es sobre dos proyectos que comparten el mismo objetivo de desarrollo y los mismos objetivos inmediatos, por eso hablamos del Proyecto. El Proyecto hace parte de la estrategia de DS como instrumento para mejorar las relaciones laborales. Se inscribe en el reconocimiento del papel fundamental que juegan la CPCPSL y las Subcomisiones Departamentales como espacios de DS para el mejoramiento de las relaciones laborales, tal como está planteado en las conclusiones de la Misión de Alto Nivel de la OIT en el 2011 y el Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014. El Proyecto hace parte del programa de cooperación técnica que la Oficina de la OIT para los Países Andinos viene desarrollando desde el año 2009 con el fin de fortalecer las Subcomisiones.

Como resultado de este proceso, hasta el 2012, el programa logró que en 26 de los 32 departamentos del país las subcomisiones se reúnan con cierta periodicidad y 20 de ellas desarrollen planificaciones de carácter formal orientadas a la consecución de resultados. Durante ese mismo año, el programa avanzó en tres líneas: el seguimiento a iniciativas de las subcomisiones, el fortalecimiento de la capacidad de las secretarías técnicas de las subcomisiones, y el fortalecimiento de la capacidad de incidencia de las subcomisiones en la construcción e implementación de políticas públicas, lo cual logró de manera especial con las subcomisiones de Magdalena y Antioquia.

Con los proyectos objeto de esta evaluación, el COL/13/02/COL, 2013, se esperaba, en primer lugar, consolidar y extender la capacidad de incidencia en el establecimiento de políticas públicas de TD en departamentos y municipio, en 5 subcomisiones. En segundo lugar, integrar el ORMET a las subcomisiones. En tercer lugar, crear herramientas para fortalecer la capacidad de mejoramiento de las relaciones laborales en sectores de hidrocarburos, minería del carbón y transporte de personas. Con el proyecto COL/14/01/COL, 2014, se esperaba, en primer lugar, continuar la consecución de los objetivos propuestos en el proyecto COL/13/02/COL. En segundo lugar, extender la capacidad de incidencia en el establecimiento de políticas públicas de TD en 8 subcomisiones más (para un total de 13). En tercer lugar, crear herramientas para fortalecer la capacidad de prevención y solución de conflictos laborales a través de las subcomisiones.

#### **4.1.1 Situación actual del proyecto**

En la actualidad el proyecto culminó. El Proyecto realizó todas las actividades planeadas, con las cuales logró 4 de los 5 productos propuestos y consiguió, de manera satisfactoria para los entrevistados, 1 de los 2 objetivos inmediatos de la intervención. No hubo circunstancias externas que impidieran su desarrollo tal como estaba planeado. Se llevaron a cabo las relaciones y los apoyos requeridos con los actores participantes. No

hubo retrasos en la ejecución del proyecto según lo planteado por la Coordinación del Proyecto y lo constatado en los reportes de gastos

#### **4.1.2 Antecedentes de evaluación**

Tal como lo establecen los TdR, esta es una evaluación final independiente, que tiene como fin identificar los principales logros del proyecto, identificar casos exitosos y menos exitosos en relación con la consecución de los objetivos, determinar el cumplimiento de los resultados y metas propuestos, a partir de los criterios de la OCDE aplicados por la OIT de relevancia, coherencia, eficacia, efectividad, eficiencia, impacto y sostenibilidad. La evaluación contribuirá a que la OIT sistematice las lecciones aprendidas y buenas prácticas del proceso y genere conocimiento sobre la mejor estrategia a seguir en futuros proyectos. La evaluación se realizó en un período de 31 días entre el 15 junio y el 30 de julio. La evaluación se realizó en campo en cinco ciudades capitales de departamento (Bogotá, Medellín, Armenia, Pasto, Santa Marta), con excepción de Bogotá en las otras cuatro ciudades mediante la metodología de estudios de caso, y mediante encuesta virtual en las subcomisiones de los 24 departamentos participantes. La evaluación se hizo con las secretarías técnicas, representantes de los tres actores tripartitos involucrados, miembros del Equipo de Trabajo nacional y de la Oficina de la OIT en Lima.

#### **4.1.3 Metodología de evaluación**

La evaluación contrastó cuatro fuentes de información, a saber: Primero, las consideraciones del Equipo de Trabajo sobre el contexto, el proceso y la vinculación del proyecto con otros proyectos a fin de evaluar su pertinencia, eficacia y eficiencia, mediante entrevistas individuales. Segundo, la documentación escrita, a fin de analizar la validez del diseño de intervención y el nivel de efectividad en la consecución de los resultados propuestos. Tercero, las apreciaciones de los actores tripartitos a nivel nacional: centrales sindicales, gremios y Ministerio de Trabajo; con estos se analizó tanto la pertinencia del proyecto, como el nivel de eficacia, impacto y sostenibilidad conseguidos, mediante entrevistas grupales. Cuarto, las secretarías técnicas y los actores tripartitos escogidos para realizar los estudios de casos; con estos se trabajó, por una parte, los alcances de la labor realizada y los factores que la determinaron, y por otra parte, el nivel de efectividad del proyecto en la subcomisión, mediante entrevistas individuales. Quinto, las secretarías técnicas y representantes tripartitos de las subcomisiones que no fueron parte del trabajo de campo y no fue posible entrevistar directamente; con estas se tuvo su apreciación sobre los alcances de la labor de las subcomisiones, el nivel de efectividad alcanzado y los factores que la han facilitado o limitado, mediante una encuesta nacional virtual. En este marco los pasos de la evaluación fueron: recolectar y verificar datos, teniendo en cuenta los indicadores; interpretar y valorar los hallazgos que revelan los datos; extraer conclusiones; derivar de las conclusiones las lecciones, las buenas prácticas y las recomendaciones.

## **4.2 Hallazgos y conclusiones**

### **4.2.1 Hallazgos**

#### **Pertinencia:**

El Proyecto respondió a las necesidades que dieron origen a la realización del Proyecto, planteadas por el Ministerio de Trabajo:

- Fortalecer el DS en los departamentos meta.
- Elaborar una propuesta de estrategia para mejorar la intervención de las subcomisiones en el mejoramiento de las relaciones laborales.
- Avanzar en el diseño de estrategias diferenciadas para los sectores meta.

Desde la perspectiva de los entrevistados, el Proyecto respondió a la necesidad de avanzar en el fortalecimiento de las subcomisiones departamentales como espacio de DS tripartito, en términos de:

- Convertir la subcomisión en un espacio ordenado y metódico de diálogo.
- Enfocar los actores en el propósito del TD y concepciones comunes sobre este.
- Conocer la situación de TD en el departamento
- Aprender a incidir en el establecimiento de políticas públicas de TD.
- Impulsar la participación de la mujer en el diálogo tripartito e impulsar el trabajo decente con enfoque de equidad de género.

#### **Coherencia:**

- Hay coherencia entre actividades realizadas, consecución de los productos propuestos, usos de esos productos por parte de los beneficiarios y logro de los objetivos
- Todos los riesgos y supuestos establecidos en el Marco Lógico han sido determinantes para el éxito del proyecto, fueron realistas y pudieron ser controlados
- Sin embargo, la formulación del proyecto se orientó más a dar respuesta a necesidades nacionales planteadas por el MT, que a realizar hipótesis de cambio concertadas tripartitamente sobre apuestas y estrategias de las subcomisiones, teniendo en cuenta sus diferencias regionales y las condiciones de continuidad y sostenibilidad

#### **Eficacia**

- Hubo una coordinación adecuada
- La coordinación nacional y las secretarías técnicas con dedicación exclusiva fueron claves importantes, pero cuando estas terminaron decayó la continuidad de la subcomisión y la sostenibilidad de los logros del proyecto
- En Antioquia, es muy alta la apropiación y empoderamiento de trabajadores y empleadores y por ende la sostenibilidad de los logros del proyecto
- La integración entre proyectos OIT como en el caso del ORMET, es eficaz, pero no efectiva

- La cooperación técnica de la OIT no solo es eficaz sino útil en la creación de confianzas.

## **Efectividad**

- El plan de trabajo y el estudio socio laboral, son herramientas efectivas para el funcionamiento de la subcomisiones y para promover TD. En Antioquia, suman también el “Manual de TD” construido tripartitamente.
- El ORMET facilitó a las subcomisiones el conocimiento de la situación de TD en el departamento, pero solo en Magdalena logró integrarse a la subcomisión. Quedan herramientas como: un esquema de guía de indicadores de TD y una propuesta de integración entre ambas instancias.
- Se construyeron 13 propuestas de política pública como era la meta, pero además: estas se volvieron 5 ordenanzas y 3 acuerdos municipales; quedaron en proceso 7 ordenanzas más; se incorporaron en planes de desarrollo; de ellos derivaron planes, programas y proyectos de empleo (centros de empleo) y de empleo juvenil formulados con metodología OIT, y se hizo promoción de TD en municipios y espacios ciudadanos.
- Se impulsó la prevención y solución de conflictos a través de las subcomisiones con la recopilación de prácticas y elaboración de propuesta para promover la práctica de esta labor, pero solo en Antioquia se ha logrado que esta función haga parte orgánica del funcionamiento de la subcomisión, por las relaciones creadas entre trabajadores y empleadores, por lo “útil” que les es a ambos, y porque hay condiciones creadas por ellos: comités, mesas, protocolos, metodologías.
- Se creó la propuesta de estrategia para mejorar relaciones laborales en los sectores de hidrocarburos, minería del carbón y transporte de personas con mapas, líneas de base, propuestas por sector, incluso con otros proyectos se han hecho experiencias. Pero, no es claro cómo puede asumirla las subcomisiones, a nivel departamental o regional, o si es un asunto de competencia nacional.
- Hay capacidad para promover trabajo decente, según el objetivo inmediato 1 y se avanza en prácticas de solución de conflictos laborales al interior de las subcomisiones, con esto se ha fortalecido el dialogo social tripartito a nivel local, de acuerdo al objetivo de desarrollo del proyecto.

## **Eficiencia**

- El presupuesto fue realista, los recursos se asignaron en concordancia con la importancia y alcance de los objetivos y productos, y hubo consistencia entre la ejecución presupuestaria y el cumplimiento de los objetivos.

## **Impacto**

- Más del 70% de los encuestados en 15 departamentos ven cambios observables en fortalecimiento de las subcomisiones, incidencia en el establecimiento de políticas públicas, incidencia en el mejoramiento de relaciones laborales y articulación con el sistema nacional de Diálogo Social

- Más del 60% dicen que los factores de riesgo que inciden en la gestión han sido contralados y la favorecen.

## **Sostenibilidad**

Con la terminación del Proyecto, dejó de existir la Coordinación Nacional y las Secretarías Técnicas pasaron a manos de la Dirección Territorial, este cambio afectó la continuidad de las subcomisiones y el proyecto. Solo Antioquia, mantiene la continuidad y garantiza sostenibilidad. De lo que se puede interpretar de las entrevistas, las subcomisiones son sostenibles **si**:

- Cuentan con una Secretaría Técnica con dedicación exclusiva, como ocurrió en el caso del Magdalena, Quindío y Nariño durante el proyecto.
- La Subcomisión es asumida por la Dirección Territorial como parte de sus funciones principales y no como una “carga”, tal como se da en el caso de Nariño
- La Dirección Territorial que asume la Secretaría Técnica de la Subcomisión ejerce un rol más político que técnico y un alto liderazgo en la región, como en el caso de Nariño
- Tanto trabajadores como empresarios sienten la Subcomisión como un espacio “útil” para mejorar las relaciones laborales, y ambos actores se apropian del espacio para hacerlo, como en el caso de Antioquia.
- La Subcomisión es un espacio adecuado para prevenir y solucionar conflictos laborales, es decir, si existen, como en el caso de Antioquia, estructuras, protocolos y metodologías
- La dinámica de la Subcomisión, no depende solo de la incidencia en el establecimiento de políticas y programas de trabajo decente pues esta es una labor puntual, sujeta a la voluntad de los mandatarios y dirigentes, como en el caso de Quindío y Nariño.
- Por lo anterior, si hay un equilibrio, en la dinámica de la subcomisión, entre la labor de promoción de TD y la labor de solución de conflictos laborales

### **4.2.2 Conclusiones**

1. El proyecto fue pertinente, respondió a las necesidades. Valoración: **Alta**
2. El diseño lógico del proyecto es coherente, pero no suficiente para medir cambios e impactos a partir de retos de los actores tripartitos de acuerdo a diferencias regionales. Valoración: **Media**
3. La Gestión del proyecto fue eficaz, en cuanto hubo la coordinación necesaria, y los participantes consideran que la cooperación de la OIT es útil y genera la confianza necesaria para el diálogo y la concertación. Valoración: **Alta**
4. En cuanto a la efectividad, el Proyecto consiguió el objetivo inmediato 1: “fortalecida la capacidad e incidencia de los actores tripartitos de las Subcomisiones Departamentales para promover el trabajo decente en sus departamentos” y en menor grado el objetivo inmediato 2 “Fortalecida la capacidad de los actores tripartitos para acordar y poner en marcha estrategias para mejorar las relaciones laborales en los sectores de la minería de carbón, hidrocarburos y transporte terrestre de personas”. Valoración: **Media**.
5. El uso de los recursos del proyecto fue eficiente, en cuanto fue oportuno, consistente y el nivel de ejecución presupuestaria y cumplimiento de las metas fue alto. Valoración: **Alta**

6. El impacto del Proyecto fue alto en relación con el fortalecimiento de las subcomisiones, el establecimiento de políticas públicas, el mejoramiento de las relaciones laborales y la articulación con actores del Sistema Nacional de Diálogo. Igualmente, fue alto en relación con el nivel de riesgos controlados Valoración del impacto del Proyecto: **Alta**
7. El proyecto no tuvo en cuenta la creación de condiciones para garantizar la sostenibilidad de las subcomisiones, de la cual depende la sostenibilidad de los logros del proyecto. Valoración: **Baja**
8. El Proyecto fue pertinente, eficaz, eficiente e impactó en alto grado. En menor grado fue coherente, efectivo y sostenible. La evaluación considera que lo anterior se debió a que el Marco Lógico del proyecto está más orientado a suplir necesidades de apoyo y no plantea claramente las hipótesis de cambio concertadas tripartitamente, incluidas las condiciones que garanticen la continuidad y sostenibilidad, teniendo en cuenta las diferencias regionales

### **4.3 Lecciones aprendidas, buenas prácticas y recomendaciones**

#### **4.3.1 Lecciones aprendidas**

1. El apoyo a las Subcomisiones con enfoque diferencial regional garantiza mayor efectividad y sostenibilidad
2. La incorporación orgánica de las Secretarías Técnicas a las Direcciones Territoriales como parte del rol y misión de estas, garantiza la continuidad y sostenibilidad de las subcomisiones.
3. La Subcomisión “funciona bien”, si hay un equilibrio, en la dinámica de la subcomisión, entre la labor de promoción de Trabajo Decente y la labor de solución de conflictos laborales

#### **4.3.2 Buenas Prácticas**

1. La cadena de la incidencia para el establecimiento de políticas públicas de Trabajo Decente en departamentos y municipios.
2. Integración Orgánica del ORMET a la Subcomisión, el caso del Magdalena
3. “Apropiación” y “empoderamiento” de la Subcomisión por parte de trabajadores y empleadores para la prevención y solución de conflictos laborales, el caso de Antioquia.

#### **4.3.3 Recomendaciones**

Para la Oficina de Países Andinos:

1. Que asista técnicamente la implementación de estructuras y herramientas al interior de las subcomisiones, que hagan funcional a las subcomisiones la labor de los ORMET, a partir de la buena práctica de la Subcomisión del Magdalena con el ORMET, y teniendo en cuenta la propuesta de integración elaborada por este Proyecto. **Prioridad alta. Implica recursos**
2. Que asista técnicamente la implementación de estructuras y herramientas al interior de las subcomisiones, que permitan que el espacio de la Subcomisión se convierta en un espacio permanente de prevención y solución de conflictos laborales, teniendo en cuenta la diferencia en las dinámicas económicas en cada región, a partir de la buena

práctica de la Subcomisión de Antioquia, y teniendo en cuenta la propuesta para la prevención y solución de conflictos elaborada por este proyecto. **Prioridad alta. Implica recursos**

3. Que los proyectos involucren marcos lógicos orientados a desarrollar hipótesis de cambio y de estrategias para conseguir los cambios, concertadas tripartitamente sobre apuestas y estrategias de las subcomisiones, teniendo en cuenta sus diferencias regionales. **Prioridad media. No implica recursos**
4. Que los proyectos de apoyo de la Oficina de Países Andinos de la OIT introduzcan la creación de capacidades diferenciadas por regiones en el país y por actores según apuestas y estrategias para conseguirlas. **Prioridad media. Implica recursos**

Para la Oficina Regional y el Ministerio de Trabajo

5. Que la Oficina Regional de la OIT mediante Carta Acuerdo con el Ministerio de Trabajo apoye la creación de Secretarías Técnicas de las subcomisiones con dedicación exclusiva como parte orgánica de las Direcciones Territoriales y una Coordinación Técnica a nivel nacional, a fin de garantizar la realización eficaz de los apoyos a las subcomisiones y la continuidad y sostenibilidad del proceso. Se considera que la implementación de esta recomendación supone un re-direccionamiento de la labor de las Direcciones Territoriales por parte del Ministerio de Trabajo en los términos planteados por esta evaluación en la valoración del criterio de sostenibilidad, para lo cual la asistencia técnica de la OIT es importante. El Gobierno deberá proveer la financiación de la Coordinación Técnica Nacional y de las Secretarías Técnicas de las subcomisiones, de los ingresos corrientes de la Nación. **Prioridad alta. Implica recursos**
6. Que la Oficina Regional de la OIT mediante Carta Acuerdo con el Ministerio continúe poniendo en marcha experiencias de mejoramiento de las relaciones laborales en los sectores de la minería del carbón, los hidrocarburos y el transporte terrestre de personas, desde las subcomisiones a nivel departamental y desde espacios de integración de subcomisiones a nivel regional, partiendo de las propuestas de estrategias de intervención elaboradas por este proyecto. **Prioridad alta. Implica recursos**
7. Que los proyectos de apoyo promuevan la creación de sistemas de evaluación y seguimiento de los indicadores de Trabajo Decente desarrollados por la OIT, operados y utilizados por los actores tripartitos para hacer “control social” desde las subcomisiones a las políticas de empleo y trabajo de los gobiernos y los empleadores a nivel local. **Prioridad media. Implica recursos**

Para la Oficina de Países Andinos y la Oficina Regional

8. Que los proyectos de apoyo de la Oficina de Países Andinos y la Oficina Regional de la OIT planeen en los marcos lógicos de los proyectos de manera directa la integración sinérgica entre proyectos de la OIT para conseguir resultados o productos aliados, y para asegurar condiciones al interior de las subcomisiones que la hagan posible. **Prioridad media. No implica recurso**

## **5. Evaluación: Informe completo**

### **5.1 Antecedentes y contexto del proyecto**

#### **5.1.1 Contexto**

Tal como lo plantean los TR esta es la Evaluación Final Independiente de los proyectos que llevan por nombre “Fortalecimiento de los espacios institucionales de diálogo social y la participación tripartita de los actores sociales a nivel departamental en Colombia”. Específicamente, son dos proyectos que comparten el mismo objetivo pero que han sido financiados por el Ministerio de Trabajo de Colombia en dos periodos diferentes: 2013-2014 y 2014-2015. De ahora en adelante, nos referiremos al objeto de evaluación (ambos proyectos) como el “Proyecto”. El Proyecto incluye por tanto los proyectos COL1302COL, que cubre el periodo 2013-2014 y el COL1401COL, que cubre el periodo 2014-2015. Ambos proyectos tienen el mismo objetivo de desarrollo y comparten los mismos objetivos inmediatos.

El Proyecto hace parte de la estrategia de fomentar el Diálogo Social como instrumento para mejorar las relaciones laborales, que Colombia viene implementando, a partir del Acuerdo Tripartito firmado durante la Conferencia Internacional del Trabajo del 2006.

De manera específica, el Proyecto se inscribe en el marco de las conclusiones formuladas por la Misión de Alto Nivel de la OIT que visitó Colombia en febrero del 2011 y en el marco político del Plan Nacional de Desarrollo, 2010-2014, “Prosperidad para todos”.

En estos marcos, se insta, por una parte, como lo plantea la Misión, a que se tome con fuerza una acción prioritaria para fortalecer el DS. Por otra parte, se resalta el papel fundamental que juega tanto la Comisión Permanente de Concertación de Políticas Laborales y Salariales, como las Subcomisiones Departamentales de Concertación creadas, a partir del Art.53 de la Constitución del 91, por la Ley 278 del 96, como órganos tripartitos de DS para el mejoramiento de las relaciones laborales.

Igualmente, se resalta el propósito de darle una mayor relevancia a la Comisión y ampliar las Subcomisiones estimulando acuerdos sectoriales, como lo plantea el Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014.

En este marco desde el año 2009, la Oficina de la OIT para los Países Andinos, viene desarrollando un programa de cooperación técnica para fortalecer el funcionamiento de las Subcomisiones Departamentales, el cual ha llevado a que en 26 de los 32 departamento del país las subcomisiones se reúnan con cierta periodicidad y a que 20 de ellas desarrollen planificaciones de carácter formal, con mayor o menor alcance en la consecución de resultados.

Con la asistencia técnica brindada en el 2012, a través de la Carta Acuerdo que OIT suscribió con el Ministerio de Trabajo, el programa consiguió avanzar en tres líneas: en el seguimiento a las iniciativas de las subcomisiones, en el fortalecimiento de la capacidad de las secretarías técnicas, y en la construcción e implementación de políticas públicas, en lo cual se obtuvieron avances importantes en las subcomisiones de Magdalena y Medellín.

Con el proyecto COL/13/02/COL, se esperaba, en primer lugar, consolidar y extender la capacidad de incidencia en el establecimiento de políticas públicas de TD en departamentos y municipio, en 5 subcomisiones. En segundo lugar, integrar el ORMET a las subcomisiones. En tercer lugar, crear herramientas para fortalecer la capacidad de mejoramiento de las relaciones laborales en sectores prioritarios dentro de las relaciones laborales en Colombia como son hidrocarburos, minería del carbón y transporte de personas.

Con el COL/14/01/COL, se esperaba, en primer lugar, continuar la consecución de los objetivos propuestos en el proyecto COL/13/02/COL. En segundo lugar, extender la capacidad de incidencia en el establecimiento de políticas públicas de TD en 8 subcomisiones más, para un total de 13. En tercer lugar, crear herramientas para fortalecer la capacidad prevención y solución de conflictos laborales a través de las subcomisiones, a partir de cuatro experiencias que vienen avanzando en esta línea: Antioquia, Magdalena, Risaralda

Como lo plantean los TdR el proyecto COL/13/02/COL contó con un financiamiento de USD \$ 736,065.00 dólares mientras que el COL/14/01/COL contó un presupuesto de USD \$ 1, 230,293.00 dólares, lo que suma un total de USD\$ 1'966,358.00 dólares para el periodo de análisis.

### **5.1.2 Resumen del objetivo de la asignación, lógica y estructura**

Los dos proyectos en su conjunto se propusieron como objetivo de desarrollo contribuir al fortalecimiento del diálogo social tripartito a nivel local y mejorar las relaciones laborales a nivel sectorial en Colombia. Para conseguir este objetivo de desarrollo, se propuso como primer objetivo inmediato, fortalecer la capacidad e incidencia de los actores tripartitos de las subcomisiones departamentales para promover el trabajo decente en sus departamentos. Como segundo objetivo inmediato, fortalecer la capacidad de los actores tripartitos para acordar y poner en marcha estrategias para mejorar las relaciones laborales en los sectores de la minería del carbón, hidrocarburos y transporte terrestre de personas.

Para alcanzar el objetivo inmediato 1 de fortalecimiento de la capacidad de incidencia de las subcomisiones en la promoción del trabajo decente, se planteó conseguir los siguientes productos: 1.1 Secretarías Técnicas de las Subcomisiones con capacidad de promover la participación tripartita, registrar y divulgar información, elaborar y dar seguimiento a planes de trabajo para promover el TD en los departamentos. Para

conseguir este producto las actividades del proyecto consistieron en: crear capacidades mediante guías en la promoción de diálogo social y en la planificación con enfoque de TD; actualizar perfiles socio-laborales del departamento; compilar y divulgar buenas prácticas de dialogo social en el país y en otros; apoyar la elaboración tripartita de planes anuales de trabajo decente. 1.2 Subcomisiones departamentales integradas con los observatorios del mercado de trabajo - ORMET a nivel local. Para conseguir este producto las actividades del proyecto consistieron en: elaborar propuestas de integración que les permitan a las subcomisiones conocer y consultar los ORMET; elaborar una guía de seguimiento a la información socio-laboral; realizar talleres conjuntos, entre el ORMET y las subcomisiones, para conocer la situación del departamento. 1.3 Propuestas de políticas públicas de trabajo decente elaboradas en 5 departamentos para el 2013, COL/13/02/COL, y en 13 departamentos para el 2014, COL/14/01/COL, (se agregan 8). Para conseguir este producto las actividades del proyecto consistieron en: realizar y validar estudio de retos en TD en los 5 departamentos; construir tripartitamente una propuesta de política pública para promover trabajo decente en los 5 departamentos. 1.4 (En el 2014, COL/14/01/COL) Propuesta elaborada para fortalecer la prevención y solución de los conflictos laborales a través de las Subcomisiones Departamentales. Para conseguir este producto las actividades del proyecto consistieron en: recopilar las prácticas que desarrollan las subcomisiones (especialmente en 4), y elaborar un borrador de propuesta para ser consultado con los miembros de las subcomisiones.

Para alcanzar el objetivo inmediato 2 de fortalecimiento de la capacidad de los actores tripartitos de acordar y poner en marcha estrategias para mejorar las relaciones laborales en los sectores, se planteó conseguir el siguiente producto: 2.1 Propuestas elaboradas de estrategia para mejorar relaciones laborales en los sectores de hidrocarburos, minería del carbón y transporte terrestre de personas. Para conseguir este producto las actividades del proyecto consistieron en: elaborar mapa de actores y retos en consulta con organizaciones de empleadores y centrales sindicales; consulta tripartita de propuestas normativas para mejorar relaciones laborales en los sectores; elaborar, en consulta tripartita, planes para mejorar las relaciones laborales en los sectores.

El proyecto se propuso llegar al menos a 24 Subcomisiones Departamentales de Concertación de Políticas Salariales y Laborales en 24 departamentos del país. La dirección del proyecto a cargo de la Oficina de la OIT para los Países Andinos, con el apoyo técnico del Departamento de Gobernanza y Tripartismo. La realización de las actividades y la consecución de los productos a cargo de una oficial nacional contratada y colaboradores externos especializados. Se planteó que el proyecto se realizase bajo una coordinación estrecha con los funcionarios del gobierno, nacional y local, y también con las organizaciones sindicales y las organizaciones de empleadores que participan en las Subcomisiones Departamentales. El proyecto se propuso promover la activa participación de las mujeres en el diálogo social y asegurar que se tomara en cuenta la especial situación de las mujeres en el mercado de trabajo.

### **5.1.3 Situación actual de la asignación.**

En la actualidad el proyecto culminó. El Proyecto realizó todas las actividades planeadas, con las cuales logró 4 de cinco productos propuestos, y consiguió de manera satisfactoria para los entrevistados uno de los dos objetivos inmediatos de la intervención, en tanto que el segundo objetivo se alcanzó en menor grado. No hubo circunstancias externas, como desastres naturales o conflictos armados o demoras en la contratación, que impidieran su desarrollo tal como estaba planeado. El equipo del proyecto, integrado por la oficial nacional y los colaboradores especializados de la OIT, pudo trabajar en relación directa con las subcomisiones en los departamentos, los actores sociales tripartitos participantes y el Ministerio de Trabajo tal como estaba previsto, y llevar a cabo los apoyos necesarios,. No hubo retrasos en los desembolsos para la ejecución del proyecto, ni tampoco en la contratación del personal requerido según lo planteado por la Coordinación del Proyecto y según lo muestran las ejecuciones presupuestarias

### **5.2. Propósito, alcance y clientes de la evaluación**

Tal como lo establecen los TdR “esta es la Evaluación Final Independiente de los proyectos que llevan por nombre *“Fortalecimiento de los espacios institucionales de diálogo social y la participación tripartita de los actores sociales a nivel departamental en Colombia”*. Específicamente, son dos proyectos que comparten el mismo objetivo pero que han sido financiados por el Ministerio de Trabajo de Colombia en dos periodos diferentes: 2013-2014 y 2014-2015. En los TdR, se refiere al objeto de evaluación (ambos proyectos) como el “Proyecto”. El *Proyecto* incluye por tanto los proyectos COL1302COL, que cubre el periodo 2013-2014 y el COL1401COL, que cubre el periodo 2014-2015. Ambos proyectos tienen el mismo objetivo de desarrollo y comparten los mismos objetivos inmediatos. Se diferencian en cuanto el segundo proyecto, del período 2014-2015, agrega en la meta de consecución del producto sobre propuestas de políticas públicas un número más de departamentos (en el primero son 5 y en el segundo son 8 más) y agrega un producto más en relación con el objetivo inmediato 1 de fortalecimiento de la capacidad e incidencia de las actores tripartitos de las subcomisiones en la promoción del trabajo decente en los departamentos. El producto agregado pretende elaborar una propuesta para fortalecer la prevención y solución de los conflictos laborales a través de las subcomisiones.

Se espera que esta evaluación identifique cuál ha sido el impacto y los principales logros del Proyecto. Específicamente, se pretende valorar los resultados del Proyecto en términos del fortalecimiento de la institucionalidad del diálogo social a nivel local y de la mejora de las relaciones laborales a nivel sectorial y, resultados intermedios como la inclusión del contenido del trabajo decente en las políticas públicas, programas sociales de diferentes niveles de gobierno. A su vez, se pretende que la evaluación identifique casos exitosos y menos exitosos en relación a los objetivos que persigue así como los factores que explican tales resultados.

La Evaluación Final Independiente contribuirá a que la OIT pueda sistematizar las lecciones aprendidas y buenas prácticas del proceso y generar conocimiento sobre la mejor estrategia a seguir en futuros proyectos de temáticas similares así como a rendir cuentas hacia sus constituyentes sobre los logros obtenidos en el marco de estas intervenciones.

Esta evaluación final independiente deberá determinar los logros y el cumplimiento de las metas, de manera sistemática y objetiva e identificando el porqué de lo que ha funcionado y lo que no, de acuerdo al diseño aprobado y con la finalidad de mejorar el desempeño del Proyecto y de futuras iniciativas, de acuerdo a los siguientes objetivos:

- Determinar la pertinencia del objetivo de desarrollo, los objetivos inmediatos, los productos y las actividades del marco lógico del Proyecto.
- Valorar la coherencia de la estrategia y metodología de desarrollo del Proyecto así como identificar la eficacia de los indicadores del Proyecto para medir las metas establecidas y los resultados esperados.
- Medir el cumplimiento de las metas del Proyecto, evaluando en qué medida se alcanzaron los resultados esperados para cada uno de los 2 objetivos inmediatos del Proyecto.
- Analizar y valorar la eficacia y eficiencia de la gestión del Proyecto.
- Valorar los efectos/impactos del Proyecto y la sostenibilidad de los resultados.
- Identificar buenas prácticas y lecciones aprendidas de la intervención con el fin de maximizar la experiencia adquirida”

La evaluación se adhiere al marco conceptual establecido por la OIT para la realización de la evaluación, tal como lo plantea en los TdR, a saber: “La OIT aplica los criterios del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la OCDE para la evaluación de la asistencia al desarrollo: relevancia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad, los que están alineados con los estándares internacionales de buenas prácticas. La OIT se adhiere a los criterios de las normas de calidad de evaluación de la OCDE/CAD y las utiliza como punto de referencia para el control de calidad de los procesos y productos de evaluación”

En este sentido la evaluación examinó el Proyecto con los criterios establecidos en los TdR, a saber: pertinencia, coherencia, eficacia, efectividad, eficiencia, impacto y sostenibilidad. El examen con cada uno de estos criterios se hizo con base en preguntas que han sido definidas de manera específica por la evaluación externa teniendo en cuenta las preguntas generales establecidas por los TdR. Las preguntas definidas, con sus correspondientes indicadores, fuentes, método y responsable de la recolección de la información y el análisis, se presentan en el Anexo 1: Cuestionarios utilizados en los trabajos de campo

### 5.3 Metodología de evaluación

La evaluación contrastó cuatro fuentes de información para interpretar y valorar los hallazgos de la evaluación, extraer las conclusiones, lecciones aprendidas, buenas prácticas y presentar las recomendaciones de la evaluación:

**Primera fuente:** Las consideraciones del Equipo de Trabajo del proyecto, tanto los responsables del proyecto en la Oficina Regional de la OIT, como la coordinación del proyecto a nivel nacional, y representantes de otros proyectos o iniciativas de la OIT con las cuales se articula el proyecto. Con estas fuentes se buscó precisar el contexto de realización del proyecto, el proceso del cual hace parte, su vinculación con otros proyectos e iniciativas, y los alcances esperados con la realización, con el fin de analizar la pertinencia, así como, la eficacia en la estructura de gestión y la eficiencia en el uso de los recursos. Para obtener la información de estas fuentes se realizaron entrevistas con distintas personas del Equipo de Trabajo.

**Segunda fuente:** La documentación escrita de la realización de los proyectos. Por una parte, los informes realizados por la coordinación del proyecto. Por otra parte, los productos y usos de esos productos realizados con los participantes: planes, acuerdos, propuestas de políticas públicas y propuestas de estrategias. Con la información suministrada por estas fuentes se analizó la validez del diseño de intervención y el nivel de efectividad del proyecto en relación con la consecución de los resultados propuestos.

**Tercera fuente:** Las apreciaciones de actores tripartitos a nivel nacional, tanto representantes de las centrales sindicales, como de los gremios o asociaciones de empresarios, como del Ministerio de Trabajo. Con estas fuentes se analizó tanto la pertinencia de la labor de las Subcomisiones impulsada por el proyecto, como el nivel de eficacia, impacto y sostenibilidad conseguido con la realización del proyecto. La información de estas fuentes se recogió mediante entrevistas con las preguntas planteadas por los TR para los criterios señalados.

**Cuarta fuente:** Las Secretarías Técnicas de las Subcomisiones Departamentales y los actores tripartitos que hacen parte de las subcomisiones escogidas para realizar los estudios de caso en campo (en cada uno de los lugares de las subcomisiones). Con estas fuentes se trabajó en primer lugar, en la identificación de los alcances de la labor realizada por cada subcomisión y en los factores que determinaron su realización a partir de las preguntas formuladas por el evaluador. En segundo lugar, se analizó el nivel de efectividad del proyecto conseguido por las subcomisiones con base en las preguntas señaladas para cada uno de estos criterios. Si bien la información se levantó con base en entrevistas individuales a distintos miembros de la subcomisión, se buscó que todos respondieran las mismas preguntas y que todos hicieran valoraciones cuantitativas de las mismas variables y factores, con el fin de obtener datos que verificaran tendencias y acuerdos y disensos sobre el valor del proyecto. De esta manera se encontraron

insumos para especificar y diferenciar la situación, alcances, logros obtenidos y aprendizajes en cada caso.

**Quinta fuente:** Las Secretarías Técnicas y representantes de cada una de las instancias tripartidas que participan en las subcomisiones que no fueron parte del trabajo de campo y no fue posible entrevistar directamente. Con estas fuentes se buscó tener una visión general de los alcances de la labor de las subcomisiones en todo el país, de los factores que incidieron (definidos con base en los supuestos del marco lógico del proyecto) y del nivel de efectividad (logros) alcanzado. Para realizar este análisis se hizo una encuesta nacional, mediante medios virtuales y conversación telefónica, con base en las preguntas planteadas por el evaluador.

Dado que la evaluación de la “efectividad del proyecto (logros) se hizo bajo el enfoque de estudios de caso, se escogieron 4 subcomisiones para hacerlos, y realizar a su vez el trabajo de campo de la evaluación. Las subcomisiones escogidas fueron los Departamentos de Quindío, Antioquia, Nariño y Magdalena. El evaluador se adhirió a la escogencia de estos 4 lugares de trabajo de campo y estudio de casos, y a los criterios establecidos por los TdR para la escogencia de los mismos.

En este marco, los pasos principales de la evaluación fueron: Primero, recolectar y verificar los datos de cada una de las preguntas de la evaluación, teniendo en cuenta los indicadores establecidos en el marco lógico del proyecto, proporcionados por las diferentes fuentes y con las técnicas señaladas para cada uno. Segundo, interpretar los hallazgos que revelan los datos, por cada uno de los criterios e indicadores y en su conjunto, y definir el “valor” de los hallazgos. En tercer lugar, extraer conclusiones. Las conclusiones son el resultado de un análisis comparativo del valor de los resultados conseguidos, los factores que los explican, y el significado y relevancia del proyecto. Con base en estos análisis y los argumentos que se derivan de ellos, se plantearán las lecciones aprendidas, las buenas prácticas y las recomendaciones solicitadas en los TdR de la evaluación.

El siguiente es el plan de trabajo:

Etapas	Responsable	Tareas	Fechas	Días efectivos de trabajo
I	Evaluador Nacional Externo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Skype con OIT (con la Gerente de Evaluación)</li> <li>- Skype con Especialista en LL y NT</li> <li>- Entrevistas Skype ETD Lima (1 día)</li> <li>- Entrevista con María Arteta Directora Adjunta de la Oficina de Países Andinos</li> </ul>	15 al 20 de junio (20 junio envío de IR a Lima)	6

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión de la documentación del Proyecto en gabinete y preparación de instrumentos (<i>desk review</i>)</li> <li>- Informe de inicio (<i>Inception Report-IR</i>) (<i>envío al GE -Lima</i>)</li> </ul>		
II	Evaluador Nacional Externo	<p>Visitas de campo y entrevistas en Bogotá</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión y adaptación de instrumentos y revisión de documentación (...<i>continuación</i>):</li> </ul> <p>Trabajo de campo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bogotá (entrevistas constituyentes): 22 de junio</li> <li>- 4 ciudades</li> <li>- Quindío: 23-24 de junio</li> <li>- Medellín: 25-26 de junio</li> <li>- Nariño: 30 -1 de julio</li> <li>- Magdalena: 2-3 de julio</li> </ul>	22 de junio al 3 de julio	11
III	Evaluador Nacional Externo	<p>Sistematización, triangulación de la información recogida en campo</p> <p>Preparación y envío del informe de evaluación borrador</p>	8 al 15 de julio	10
IV	Gerente de evaluación	<p>Circular la versión borrador entre los involucrados</p> <p>Consolidación de comentarios y envío del documento al consultor (<i>2 días de revisión</i>)</p>	16 al 17 de julio (2 días)	
V	Evaluador Nacional Externo	Finalización del reporte de evaluación (incorporación de comentarios finales)	18 al 20 de julio	3
VI	Gerente de evaluación	Revisión de informe final (envío de comentarios finales al evaluador)	21 al 22 de julio	
VII	Evaluador Nacional Externo	Preparación y envío de informe definitivo (y envío a OIT)	23 julio	1
		Aprobación de Informe definitivo	24 de julio	
<b>TOTAL =</b>				<b>31</b>

#### **5.4. Principales hallazgos ordenados conforme a los 6 criterios del marco analítico teniendo en cuenta los 4 estudios de caso**

##### **Pertinencia:**

Según lo planteado por el proyecto (COL/13/02/COL y COL/14/01/COL), este responde a las siguientes necesidades planteadas por el Ministerio de Trabajo:

- “El Ministerio de Trabajo ha solicitado a la OIT hacer énfasis en el apoyo que pueda brindarse para fortalecer el dialogo social en departamentos que muestran una situación de rezago”.
- “El Ministerio de Trabajo ha solicitado a la OIT elaborar una propuesta de estrategia para mejorar la intervención de las subcomisiones, y construir a través del diálogo social, unas buenas relaciones laborales”.
- “El Ministerio de Trabajo pidió a la OIT compilar información que pudiese orientar el diseño de estrategias diferenciadas de abordaje para los sectores de hidrocarburos y minería, ya que ambos forman parte del Acuerdo firmado por el gobierno de Colombia con los Estados Unidos y están siendo intervenidos desde otro proyecto de cooperación técnica de OIT, y transporte, teniendo en cuenta el enorme rezago que se tiene en materia de formalización en ese sector.

Estas necesidades planteadas por el Ministerio de Trabajo están alineadas por una parte con el programa de cooperación técnica de la Oficina de la OIT para los Países Andinos, orientado a fortalecer el funcionamiento de las subcomisiones. El programa a su vez responde al propósito nacional expresado en el Plan Nacional de desarrollo 2010-2014 de darle mayor relevancia a la Comisión Nacional y las Subcomisiones Departamentales como instrumentos fundamentales de DS para mejorar las relaciones laborales. Este propósito se deriva de las conclusiones de la Misión de Alto Nivel de la OIT en el 2011, quien a su vez responde al Acuerdo Tripartito firmado en la Conferencia Internacional del Trabajo del 2006.

En relación con estas necesidades planteadas por el Ministerio de Trabajo, con base en las cuales se formula el Proyecto, se considera que este es pertinente en cuanto:

- Respondió a la necesidad Ministerio de Trabajo de fortalecer el DS en los departamentos meta.
- Respondió a la necesidad del Ministerio de Trabajo de elaborar una propuesta de estrategia para mejorar la intervención de las subcomisiones en el mejoramiento de las relaciones laborales. Sin embargo, es importante anotar en este aspecto, que si bien el proyecto creó una propuesta de estrategia, solamente en una subcomisión se responde a la necesidad de ser un espacio para la prevención y solución de conflictos laborales de manera continua y sostenible.

- Respondió a la necesidad del Ministerio de avanzar en el diseño de estrategias diferenciadas para los sectores de hidrocarburos, minería y transporte. Sin embargo, para los actores entrevistados no es claro como estas propuestas de estrategias puedan ser implementadas desde las subcomisiones o cual es el rol que jugarían estas en la implementación de las mismas, cuando consideran que es un problema más nacional o regional que local.

Desde la perspectiva de los entrevistados, el Proyecto respondió para estos a las siguientes necesidades de fortalecimiento de las subcomisiones departamentales como espacio de DS tripartito:

- A la necesidad de convertir la subcomisión en un espacio ordenado y metódico de diálogo.
- A la necesidad de los actores de enfocarse todos en el propósito común del TD y tener concepciones comunes sobre este.
- A la necesidad de los actores de conocer la situación de TD en el departamento
- A la necesidad de aprender a incidir en el establecimiento de políticas públicas de TD.
- A la necesidad de los ORMET, desde el proyecto de la OIT que desarrolla el programa para la coordinación de agendas de los ORMET y las subcomisiones, de integrarse con las subcomisiones. No obstante, esta integración solo ha sucedido realmente en el caso del Magdalena, según lo expresado por los entrevistados en este lugar.
- A la necesidad de las subcomisiones de contar con propuestas para realizar la labor de prevención y solución de conflictos laborales. No obstante, una labor en tal sentido de manera permanente solo se está dando en el caso de Antioquia, donde se están aprovechando de manera efectiva las capacidades conseguidas con la cooperación técnica de la OIT, como lo expresan los entrevistados.
- A la necesidad de impulsar la participación de la mujer en el diálogo tripartito e impulsar el trabajo decente con enfoque de equidad de género, teniendo en cuenta la situación especial de exclusión y discriminación a la que siguen siendo sometidas las mujeres en muchas regiones del país.

En general, los entrevistados consideran que el proyecto ha respondido a la necesidad de realizar el mandato constitucional de funcionamiento de las subcomisiones como espacio de DS tripartito.

### **Coherencia:**

Existe una relación causal entre actividades realizadas, consecución de los productos propuestos, usos de esos productos por parte de los beneficiarios y logro de los objetivos. Esta relación causal se refleja de manera clara en la documentación del proyecto y en el modo o estrategia (relación causa-efecto) como los entrevistados consideran que alcanzaron los logros obtenidos.

Todos los riesgos y supuestos establecidos en el Marco Lógico han sido cruciales para el éxito del proyecto, fueron realistas y pudieron ser controlados por el proyecto, a saber: el

sostenimiento de la política nacional de diálogo y respeto de los derechos fundamentales, la disposición y voluntad política de las instancias del gobierno, de los trabajadores y de los empleadores para construir una nueva cultura laboral, sobre todo a nivel local; la disposición del gobierno para impulsar el diálogo social, respetar y poner en marcha acuerdos del Plan Nacional de Desarrollo; la voluntad del gobierno y los interlocutores social para generar condiciones de reforzamiento e institucionalización del diálogo social a nivel local; la voluntad de instancias del estado a nivel local para coordinar acciones de promoción y garantía de trabajo decente; la disponibilidad de empleadores, trabajadores y gobierno local para recibir asistencia técnica y participar en actividades de capacitación de parte de la OIT, y la disponibilidad y calidad de los expertos y proveedores de los servicios contratados

Sin embargo, aunque se considera que el Proyecto es coherente en su formulación, se observa, que la hipótesis de cambio no tuvo en cuenta **suficientes** elementos para conseguir plenamente los propósitos del Proyecto, a saber:

- En relación con la consecución del producto 1.2 “Subcomisiones departamentales integradas con los ORMET a nivel local”, las acciones planteadas **no fueron suficientes** para lograr este producto, dado que en principio solo se consiguió en un caso, en el Magdalena. Ahora bien la no consecución de este producto no impidió la consecución del objetivo con el que está relacionado: “Fortalecimiento de las capacidades de incidencia de los actores tripartitos de las subcomisiones en la promoción de TD”
- Según los entrevistados, si bien se consiguió el producto 2.1. “propuesta de estrategia para mejorar las relaciones laborales en los sectores de hidrocarburos, minería del carbón y transporte terrestre de personas elaborada”, este **no fue suficiente** para conseguir el objetivo inmediato 2 “fortalecida la capacidad de los actores tripartitos de acordar y poner en marcha estrategias para mejorar las relaciones laborales en los sectores”, como se planteará más adelante.
- Igualmente, si bien los indicadores formulados en el proyecto son adecuados para medir el desempeño y progreso del proyecto, **no son suficientes** para medir el impacto del proyecto en relación con asuntos claves inherentes al Proyecto, de una parte, la incidencia de las subcomisiones en el mejoramiento de las relaciones labores y la sostenibilidad del proceso.

Más aún, la evaluación considera que la hipótesis de cambio implícita en el marco lógico **no es suficiente** para conseguir el propósito final que es conseguir que las Subcomisiones sean un espacio de DS capaz de mejorar las relaciones laborales, es decir, de prevenir y solucionar los conflictos laborales, de manera permanente, lo cual solo se ha conseguido en el caso de Antioquia. Una hipótesis de cambio en tal sentido debe tener cuenta las diferencias económicas regionales y por ende locales, existente en el país, como se plantea más adelante, y en ese sentido debe partir más de las necesidades específicas de los actores tripartitos según esas diferencias, que de las necesidades generales a nivel nacional como es el punto de partida de este proyecto.

## **Eficacia**

La implementación del proyecto fue eficaz en cuanto fue el resultado sinérgico entre la acción de la OIT mediante la coordinación nacional y el equipo de colaboradores de la Oficina Regional, el Ministerio del Trabajo y las Secretarías Técnicas de las subcomisiones. Sin embargo, la eficacia en la gestión de los logros esperados con el proyecto se debió en gran medida a la existencia de una Coordinación Nacional y Secretarías Técnicas que funcionaron con dedicación exclusiva durante la ejecución del Proyecto, como en los casos de Quindío, Magdalena y Nariño. Se considera que este factor incide a su vez en la eficacia de la subcomisión, en cuanto que esta decae o es menor si no hay una coordinación nacional y secretarías técnicas con dedicación exclusiva, lo cual se muestra en el caso del Magdalena o el Quindío, donde las subcomisiones dejaron de funcionar como debían cuando dejó de existir la secretaria técnica creada por el Proyecto.

Es decir, el funcionamiento de las subcomisiones no es eficaz si la secretaria técnica la hace un funcionario delegado por la Dirección Territorial del Ministerio de Trabajo en el Departamento como una función más o si no hay suficiente voluntad de parte de la Dirección Territorial para asumirla. Este hecho lo refuerza el caso de Nariño, donde una vez terminado el Proyecto, la Dirección Territorial asume directamente la Secretaría Técnica de la Subcomisión y mantiene la continuidad y sostenibilidad de los logros del Proyecto. Por lo cual, se hace necesario que el Ministerio cree condiciones para que exista, desde la Dirección Territorial, una coordinación nacional de subcomisiones departamentales y secretarías técnicas con dedicación exclusiva en cada departamento, a fin de garantizar la gestión eficiente de las subcomisiones y de futuros proyectos.

La integración entre este proyecto y el proyecto de la OIT que desarrolla el Programa para la coordinación de agendas de los ORMET y las Subcomisiones, financiado por el Departamento de Trabajo de los EEUU, fue eficaz para realizar talleres conjuntos que permitieran a las subcomisiones tener del ORMET mayor conocimiento e información sobre la situación del departamento en relación con la protección y garantía de los derechos fundamentales y las necesidades de promoción de TD, como era el propósito del proyecto. Sin embargo, el logro de la integración del ORMET y la Subcomisión o la articulación de agendas entre ambas instancias, depende en gran medida de que hayan condiciones que la aseguren al interior de las subcomisiones, como en el caso del Magdalena, en donde hay una Mesa ORMET que se considera parte de la Subcomisión y los actores tripartitos de la subcomisión participan activamente en la definición y realización de las apuestas investigativas del ORMET.

La valoración de la cooperación técnica de la OIT es altamente positiva de parte de los entrevistados, en cuanto se considera sería, comprometida y que facilita muchos conocimientos, enfoques, conceptos y experiencias de otros países que son necesarios para el desarrollo de los espacios de Diálogo Social y concertación tripartita. Más aún, se considera que la presencia de la OIT a nivel local tiene la ventaja comparativa de darle confianza a las partes en el cumplimiento de los pactos y los acuerdos. En este sentido, la presencia de la OIT en el fortalecimiento de los espacios de Diálogo Social no solo es

eficaz técnicamente, sino también útil en la creación de confianzas entre los actores tripartitos. En el caso de Antioquia las asesorías de la OIT se ha prestado a partir de la demanda específica y de alto nivel de la Subcomisión, y según los entrevistados la OIT ha prestado este apoyo con la calidad solicitada y en el momento requerido.

### **Efectividad**

En relación con la consecución del producto 1.1 “Secretarías Técnicas de las Subcomisiones con capacidad de promover la participación tripartita, registrar y divulgar información, elaborar y dar seguimiento a planes de trabajo para promover el TD en los departamentos”:

- El proyecto cumplió la actividad de crear capacidades mediante guías para la promoción del diálogo social y para la planificación con enfoque de TD. Construyó la “Guía para la inclusión del concepto trabajo decente en los planes de desarrollo a nivel departamental y local”.
- También cumplió la actividad de actualizar los perfiles socio-laborales de los departamentos. Realizó los perfiles socio-laborales de 14 departamentos (Antioquia, Bolívar, Boyacá, Cauca, Chocó, Córdoba, Guajira, Huila, Magdalena, Nariño, Norte de Santander, San Andrés, Sucre y Valle del Cauca).
- El proyecto compiló y divulgó buenas prácticas de diálogo social, para lo cual elaboró el “Catálogo de prácticas útiles” identificadas al interior de las subcomisiones.
- El proyecto apoyó la formulación y seguimiento tripartito de planes anuales de trabajo decente. Formuló planes de trabajo en 24 departamentos de los años 2013,2014 y 2015.

Estas actividades las realizó con participación tripartita, con lo cual consiguió el Producto de tener Secretarías Técnicas de las Subcomisiones capaces de promover el **TD** en los departamentos mediante acciones planificadas y pertinentes de acuerdo con la situación socio-laboral del departamento. En todos los 4 casos de estudio de la evaluación, se considera que el plan de trabajo en conjunto con el estudio socio laboral, son herramientas efectivas de funcionamiento de la subcomisiones, en cuanto permite acordar retos y tareas de acuerdo a las necesidades del departamento, y hacer seguimiento al cumplimiento de las mismas, de manera participativa y tripartita.

**En el caso de Antioquia** además de estas herramientas ha sido muy útil para la promoción del enfoque de TD la construcción participativa tripartita con el apoyo de la OIT de un “Manual de TD”, dado que no solo permite llegar de manera clara a tener un enfoque común de todos los actores sobre lo que debe ser el Trabajo Decente, sino también una guía para hacer promoción. Este Manual está siendo utilizado en Antioquia con mucho éxito para hacer promoción de trabajo decente en los municipios del departamento.

De esta forma se considera que el plan, el perfil socio laboral y el manual son herramientas que bien utilizadas garantizan una labor eficaz de la Secretaría Técnica y de los actores tripartitos en la subcomisión, con lo cual se garantiza que la subcomisión funcione bien y que se pueda hacer promoción de TD de manera eficaz, a saber: incidir

en la creación de políticas públicas, planes, programas y proyectos de TD en los municipios y departamentos; incidir en acciones de formalización del empleo y garantía de la seguridad social y laboral; incidir en la prevención y solución de los conflictos laborales

En relación con la consecución del producto 1.2 “Subcomisiones departamentales integradas con los ORMET a nivel local”:

- El proyecto cumplió la actividad de elaborar una propuesta de integración con los ORMET. Se elaboró el documento “Estrategia de integración entre las Subcomisiones Departamentales y los Observatorios de Mercado Laboral”.
- Igualmente, el proyecto creó un esquema preliminar de Guía de indicadores para la promoción del trabajo decente a nivel departamental en Colombia. Se espera que esta guía sea utilizada para hacer seguimiento a la información socio-laboral levantada en las subcomisiones.
- El proyecto cumplió la actividad de realizar talleres conjuntos entre la subcomisión y el ORMET para conocer la situación del departamento, lo cual contribuyó a tener un mayor conocimiento de la situación del departamento con enfoque de derechos y trabajo decente.

No obstante el cumplimiento de las actividades, no se logró en general el Producto 1.2, “Subcomisiones integradas con los ORMET a nivel local”. De los 4 estudios de caso de la evaluación, solo en el Magdalena se logró la integración del ORMET a la Subcomisión, en cuanto que la Mesa del ORMET está integrada por los mismos miembros que participan en la subcomisión, y estos buscan participativa y concertadamente con los investigadores del ORMET que las investigaciones y estudios que realizan sirvan a las apuestas y retos de la subcomisión, teniendo en cuenta los lineamientos de la red de ORMET a nivel nacional, la cual es apoyada por la OIT. Por estas razones, los entrevistados consideran que el ORMET está integrado a la subcomisión. Más aún, en la Mesa ORMET se decide cada una de las investigaciones que se va a realizar, el sector, el tema, la población y la metodología con la que se trabaja la investigación. En la Mesa se presentan o socializan los resultados de las investigaciones, pero en términos de generar conocimientos e información que les sirvan a los actores tripartitos participantes para realizar acciones o fortalecer sus intervenciones. Desde la subcomisión se ha jalonado la incorporación del trabajo decente en el plan de desarrollo, en el plan de empleo, en el plan de empleo juvenil, en la ordenanza y a la par a jalonado la incorporación del ORMET en estos planes y en la ordenanza como parte de la política de trabajo decente. Igualmente, se puede decir que el ORMET está también al servicio de los Centros o Agencias de Empleo que se han creado en el departamento derivados del plan de empleo: SENA, CAJAMAG, Gobernación del Magdalena

En relación con la consecución del Producto 1.3 “Propuestas de políticas públicas de trabajo decente elaboradas en los departamentos”:

- El proyecto cumplió la actividad de realizar y validar el estudio de retos en TD en los 5 departamentos meta, a través de los “Diagnósticos para la elaboración de una política de trabajo decente en el departamento”.
- **El proyecto construyó tripartitamente propuestas de políticas públicas en los 13 departamentos meta.**

Como resultado del cumplimiento de estas actividades el proyecto logro el producto 1.3 “Propuestas de política pública de trabajo decente elaboradas en 13 departamentos meta (5 en el 2013 y 8 en el 2014)”. Sin embargo, el proyecto fue más allá ya que logró que estas propuestas se convirtieran en ordenanzas en los 5 departamentos meta, y en acuerdos municipales en 3 ciudades capitales de departamento. Además, el proyecto dejó en proceso la construcción de ordenanzas en 7 departamentos más. A partir de estas ordenanzas y acuerdos, la política de trabajo decente se incorporó en los planes de desarrollo de los departamentos y municipios. Más aún, en los casos de Magdalena y Nariño se formularon con enfoque de TD Planes de Empleo Juvenil con la metodología participativa de la OIT. En Magdalena se avanzó además en la formulación de Planes de Empleo con enfoque de TD y resultado de este plan y del plan de empleo juvenil se crearon Centros de Empleo en la capital y en otros municipios del departamento.

En efecto, con la herramienta de la Política de TD incorporada en el Plan de Desarrollo, la Subcomisión se fue a los municipios a promover el concepto de trabajo decente, activar mesas de trabajo, comités de erradicación de trabajo infantil, mesas de empleo, centros de empleo con enfoque de TD, como en el caso del Magdalena. Es muy importante anotar que en los 4 casos de la evaluación, la dinámica de incidencia política para la aprobación de ordenanzas y acuerdos, e incorporación de la política de TD en los planes de desarrollo, fortaleció en gran medida el funcionamiento de la subcomisión, el diálogo tripartito y el compromiso de los actores participantes con la inserción de la política de TD en los planes de desarrollo a nivel local. Sin embargo, conseguir que se cree la política en las entidades territoriales, municipios y departamentos, depende en gran medida de la voluntad de los mandatarios.

En el caso de Magdalena y Nariño, la inserción de las Secretarías Técnicas en las dinámicas del gobierno departamental y en las dinámicas de gobierno de los municipios, así como su capacidad de liderazgo con respaldo Institucional, bien de la Dirección Territorial en el caso de Nariño o bien de la OIT en el caso del Magdalena, fueron factores determinantes para conseguir la voluntad de los mandatarios. De esta forma se cumplieron las actividades planeadas, se superaron las metas, y se consiguieron otros logros no previstos que fueron muy importantes en relación con el propósito del Proyecto. Más aún, en Antioquía, trabajan en la reglamentación del Acuerdo Municipal de Medellín y esperan que salga el primer informe sobre aplicación de la política de TD en la ciudad; en Quindío, también se trabaja en el informe sobre TD a la Asamblea Departamental.

En Nariño, la Subcomisión promueve el TD desde diferentes espacios:

- El Comité de Erradicación del Trabajo Infantil, que trabaja la política en consonancia. El programa radial de los sindicatos “el trabajo decente al servicio de nuestra gente”, espacio semanal de la CUT enfocada al Diálogo Social.
- El Plan de Desarrollo del Departamento en el eje de generación de ingresos, desde donde se hace trabaja el Plan de Empleo Juvenil.
- La Asamblea departamental, donde se trabaja la ordenanza sobre TD (hay un representante de la Asamblea Departamental, Diputado, en la Subcomisión).
- El Compes Agrario Regional a raíz del paro agrario.
- El proceso de Negociación Colectiva del Sector Público, en donde la Subcomisión ha incidido en el tema de la formalización en el Sector Salud- Hospital (se lograron 648 empleos formalizados en diciembre del 2014) y ahora en bienestar social en la EPS (con sindicatos, Ministerio, Gobernación y DAF).
- En el marco de diálogo con taxistas sobre el decreto 1047 (sobre el problema de cómo sin salario mínimo son contribuyentes al sistema), que fue ejemplo nacional.
- La Mesa de Empleo del Municipio de Pasto.

Todos estos logros son conseguidos por las subcomisiones como parte de sus dinámicas, los cuales son actividades por los retos y metas propuestos en sus planes anuales de promoción del TD, impulsados por el Proyecto. De nuevo se insiste en que gran parte de estos logros se debe también de manera especial al liderazgo de las secretarías técnicas, a la inserción de estas en las dinámicas de los gobiernos departamentales y municipales, y al respaldo institucional bien sea de la Dirección Territorial del Ministerio de Trabajo o de la OIT. Igualmente, se considera que estos logros se han debido a las capacidades instaladas en las subcomisiones a lo largo del proceso emprendido por el programa de cooperación técnica de la Oficina de la OIT para los Países Andinos desde el año 2009.

En relación con la consecución del Producto 1.4 “Propuesta para fortalecer la prevención y solución de conflictos a través de las Subcomisiones Departamentales elaborada”:

- El proyecto realizó la actividad de recopilar las prácticas que desarrollan las subcomisiones en materia de prevención y resolución de conflictos.
- Igualmente, el proyecto realizó la actividad de elaborar un borrador de propuesta para la prevención y solución de conflictos laborales a través de las subcomisiones.

Con el cumplimiento de estas dos actividades se logró el producto esperado. Sin embargo, en relación con el propósito de mejorar las relaciones laborales a través de las subcomisiones, la evaluación encontró en los 4 casos de estudio la siguiente situación: Solo en dos casos, Antioquia y Magdalena, la subcomisión ha incorporado en su dinámica la prevención y solución de conflictos laborales. En el Magdalena, en el período en el que funcionó la Secretaria Técnica con dedicación exclusiva, sobre todo a partir de la necesidad de los gremios exportadores del banano y de la palma de obtener las certificaciones exigidas en el mercado internacional, la Subcomisión trabajó en la prevención y solución de conflictos laborales, y en la formalización del empleo con FONADE. En efecto, en algunos municipios con presencia de la minería, el banano y la palma, la Subcomisión activó mesas de resolución de conflictos laborales y formalización del empleo. En Antioquia, es parte de la dinámica de funcionamiento de la Subcomisión

de manera continua y sostenible la solución de conflictos laborales, más aún, esta labor se ha convertido para los actores tripartitos en la razón de ser de la subcomisión, y existe una demanda permanente de los sindicatos para resolver conflictos laborales en este espacio. Los factores que explican este logro en Antioquia son: de una parte las relaciones de confianza y respeto que se han creado entre centrales sindicales y gremios empleadores. Segundo el convencimiento del gremio de los industriales ANDI de la importancia de resolver los conflictos laborales mediante el diálogo y la concertación en el seno de la Subcomisión como camino para el mejoramiento de la productividad. Tercero, el reconocimiento de parte de las centrales sindicales de las ventajas que tiene para los sindicatos la solución de los conflictos laborales por la vía del diálogo y la concertación, frente al desgaste que supone la resolución de conflictos por las vías judiciales. Cuarto, la existencia al interior de la Subcomisión de una estructura adecuada para la solución de conflictos, en efecto, existe un comité de alertas tempranas y solución de conflictos, hay mesas sectoriales de resolución de conflictos: la Mesa Permanente de Minería, la Mesa Permanente de Construcción, la Mesa Permanente de Salud, Mesa de Formalización y Empleo; existen protocolos y procedimientos institucionales para tramitar los conflictos y metodologías de resolución de conflictos, aprendidas de apoyos técnicos como el de la OIT, a ejemplo del CETCOIT. Su empeño es promover el diálogo social como un valor en sí mismo. La evaluación considera que este caso es un referente importante para encausar las subcomisiones por la vía de la prevención y solución de conflictos laborales.

Para lograr el Producto 2.1 “Propuesta de estrategia para mejorar relaciones laborales en los sectores de hidrocarburos, minería de carbón y transporte terrestre de personas elaborada”, el proyecto realizó las siguientes actividades

- En primer lugar, elaboró el “Mapa de actores laborales y dinámica de las relaciones laborales en el sector de la minería del carbón en los departamentos de Cesar, Guajira y Magdalena en Colombia”; el “Mapa de actores sociales del Sector de Transporte de Pasajeros en Cundinamarca y Bogotá”; y el “Mapa de actores sociales del Sector Hidrocarburos en Barrancabermeja”.
- En segundo lugar, elaboró la “Línea de Base del Sector Hidrocarburos en Barrancabermeja”, la “Línea de Base del Sector Transporte de Cundinamarca” y la “Línea de Base del Sector Minero”. A si mismo elaboró el “Panorama del sistema jurídico laboral del sector hidrocarburos en Colombia”.
- En tercer lugar, elaboró el Documento técnico para propuestas en materia de diálogo social para los sectores críticos minero, transporte, construcción e hidrocarburos, a partir de casos exitosos en Chile y Ecuador”, la “Estrategia de Intervención para la mejora de las relaciones laborales en el Sector Hidrocarburos, Barrancabermeja y Putumayo”, y la “Intervención para la mejora de las relaciones laborales en el Sector Transporte”.

Se espera que estos documentos sean la base para desarrollar experiencias de mejoramiento de las relaciones laborales en estos sectores productivos. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, no es claro como estas propuestas de estrategias puedan ser implementadas desde las subcomisiones o cual es el rol que jugarían estas en

la implementación de las mismas, cuando consideran que es un problema más nacional o regional que local.

Por lo anterior, los entrevistados consideran que se ha fortalecido la capacidad de incidencia de los actores tripartitos de las subcomisiones para promover el trabajo decente en el departamento, tal como plantea el objetivo inmediato 1 del proyecto.

Como efecto de esta capacidad de incidencia, los entrevistados consideran que se han generado cambios en cuanto hay más conciencia social e institucional sobre la importancia de proteger y garantizar el trabajo decente, que no se trata solamente de tener empleo sino trabajo decente. En esta perspectiva todas las subcomisiones de los 4 casos estudiados trabajan de manera tripartita en la creación de programas y acciones de TD, formalización del empleo, y garantía de la seguridad social y laboral tanto en los departamentos, como en los municipios. También se avanza en la capacidad de incidir en el mejoramiento de las relaciones laborales, aunque en menor grado que la capacidad de incidencia en la promoción de TD, mediante prácticas de solución de conflictos laborales al interior de las subcomisiones. Tanto una como otra capacidad de incidencia ha llevado al fortalecimiento del diálogo social tripartito a nivel local, tal como lo expresan los entrevistados, según el objetivo de desarrollo del proyecto.

El proyecto respondió de manera eficaz y oportuna a las necesidades del entorno político y económico en los departamentos, y se adecuó estratégicamente para responder de manera pertinente a las condiciones de las localidades. Por lo cual, se considera la estrategia de intervención fue adecuada y permitió alcanzar los logros propuestos por el Proyecto

## **Eficiencia**

El análisis del presupuesto y la ejecución de los recursos del Proyecto, tanto en relación con el COL1302COL como con el COL1401COL, muestra que el presupuesto fue realista, los recursos se asignaron en concordancia con la importancia y alcance de los objetivos y productos, y hubo consistencia entre la ejecución presupuestaria y el cumplimiento de los objetivos.

*En primer lugar*, el presupuesto fue realista puesto que la variación de lo presupuestado versus lo ejecutado es muy reducida. En efecto, en el caso del Proyecto COL1302COL, la variación no alcanza a ser del 0,01%, y en el caso del proyecto COL1401COL, la variación fue del 0.03%. Sumado en total, la variación entre lo presupuestado y ejecutado en los dos proyectos es sólo del 0,01%.

Es de anotar que para el rubro “consultores nacionales” y el rubro “subcontratos” en el COL1302COL, lo ejecutado fue superior a lo presupuestado, pero en un porcentaje poco significativo.

Por rubros el comportamiento fue el siguiente:

Rubros principales	COL1302COL			COL1401COL		
	Presupuestado	Ejecutado	Variación*	Presupuestado	Ejecutado	Variación*
Consultores Nacionales	733.143,59	756.779,00	3,22	385.057,73	385.057,69	0,00
Misiones	3.325,14	2.665,00	0,19			
Subcontratos	8.802,07	8.936,00	0,01	45.474,85	30.424,00	0,33
Seminarios	123.330,83	106.624,00	0,13	37.425,87	35.041,31	0,06
Gestión del Proyecto	220.153,30	213.245,31	0,03	183.428,11	183.306,98	0,00
Apoyo a programación	141.538,07	141.472,47	0,00	84.680,06	82.397,99	0,03
<b>Total Proyecto</b>	<b>1.230.293,00</b>	<b>1.229.721,78</b>	<b>0,00</b>	<b>736.066,62</b>	<b>716.227,97</b>	<b>0,03</b>

**Nota:** \* porcentaje de variación de la ejecución con relación a lo presupuestado

En segundo lugar, los recursos se asignaron y ejecutaron en concordancia con la importancia y alcance de los objetivos y productos.

En la implementación de los proyectos el objetivo inmediato y productos a los que se le dio mayor alcance e importancia para conseguir el propósito general del proyecto de fortalecer el diálogo social tripartito, fue el IO1: “Fortalecida la capacidad e incidencia de los actores tripartitos de las Subcomisiones”. Este objetivo puso el énfasis en la creación de capacidades en los actores, a saber: en las Secretarías Técnicas de las Subcomisiones para promover participación, difundir información y elaborar planes de TD (producto 1.1); en las Subcomisiones Departamentales para integrarse con los ORMET (producto 1.2); las Subcomisiones Departamentales para construir propuestas de políticas públicas de TD (producto 1.3); en las Subcomisiones Departamentales para fortalecer la labor de prevención y solución de conflictos laborales (producto 1.4 del Proyecto COL1401COL).

En cambio, en la acción de los proyectos se le dio menor relevancia y alcance al objetivo y producto correspondiente al IO2: “Fortalecida la capacidad de los actores tripartitos para acordar y poner en marcha estrategias para mejorar las relaciones laborales en los sectores de la minería de carbón, hidrocarburos y transporte terrestre de personas”. Con este objetivo la acción se centró en conseguir el producto 2.1: “Propuesta elaborada de estrategia para mejorar relaciones laborales en los sectores de hidrocarburos, minería del carbón y transporte terrestre de personas”, para lo cual se elaboraron tres documentos sobre herramientas que sirven de base para desarrollar experiencias de mejoramiento de las relaciones laborales en estos sectores.

Esta misma importancia relativa se vio reflejada tanto en el presupuesto como en la ejecución de los recursos. En efecto, al IO1 se destinaron el 68% de los recursos presupuestados y 69% de los ejecutados del COL1302COL; y el 57% de los recursos presupuestados y 59% de los ejecutados del COL14001COL. En cambio, al IO2 se destinaron el 2,2% de los recursos presupuestados y ejecutados del COL1302CO, y

ninguno del COL14001COL (el resto de recursos se destinó a los rubros “Gestión del proyecto” y “apoyo a programación”).

Rubros principales	IO1 “Fortalecida la capacidad e incidencia de los actores tripartitos de las Subcomisiones”							
	COL1302COL				COL14001COL			
	Presupuestado	%	Ejecutado	%	Presupuestado	%	Ejecutado	%
Consultores Nacionales	718.644,59	58,4%	742.280,00	60,4%	358.891,73	49%	358.891,69	50%
Misiones	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Subcontratos	0	0%	0	0%	26,787.00	4%	26.786,00	4%
Seminarios	122.524,48	10%	105.794,00	8,6%	37.425.87	5%	35.041,31	5%
<b>Total Proyecto</b>	<b>841.169,07</b>	<b>68,4%</b>	<b>848.074,00</b>	<b>69%</b>	<b>423.104,60</b>	<b>57%</b>	<b>420.719,00</b>	<b>59%</b>

Rubros principales	IO2 “Fortalecida la capacidad de los actores tripartitos para acordar y poner en marcha estrategias para mejorar las relaciones laborales en los sectores de la minería de carbón, hidrocarburos y transporte terrestre de personas”							
	COL1302COL				COL14001COL			
	Presupuestado	%	Ejecutado	%	Presupuestado	Ejecutado		
Consultores Nacionales	14.499,00	1,2%	14.499,00	1,2%	0	0		
Misiones	3.325,14	0,2%	2.665,00	0,2%	0	0		
Subcontratos	8.802,07	0,7%	8.936,00	0,7%	0	0		
Seminarios	806,35	0,07%	830	0,1%	0	0		
<b>Total Proyecto</b>	<b>27.432,56</b>	<b>2,2%</b>	<b>26.930,00</b>	<b>2,2%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>		

En cuanto a la estructura del presupuesto (distribución de los recursos entre los rubros presupuestales principales) tanto para el OI1, como para el OI2 en los dos proyectos el mayor peso estuvo en los recursos destinados a consultores nacionales.

En tercer lugar, hubo consistencia entre la ejecución presupuestaria y el cumplimiento de los objetivos.

En este sentido, el Proyecto destinó la mayor cantidad de recursos 69% y 59% respectivamente, al objetivo de mayor alcance e impacto, el cual al final se consiguió plenamente, a saber el objetivo inmediato 1-IO1: “Fortalecida la capacidad e incidencia de los actores tripartitos de las Subcomisiones Departamentales para promover el trabajo decente en sus departamentos”.

Solo 2,2% del presupuesto del COL1302COL y nada del COL14001COL, se orientó a la elaboración de una estrategia que si bien puede ser útil en la consecución del objetivo inmediato 2 – IO2: “Fortalecida la capacidad de los actores tripartitos para acordar y poner en marcha estrategias para mejorar las relaciones laborales en los sectores de la minería de carbón, hidrocarburos y transporte terrestre de personas”, no fué suficiente para asegurar su cumplimiento, como lo muestra la valoración del criterio de efectividad de la evaluación.

Objetivo inmediato	COL1302COL				COL14001COL			
	Presupuestado		Ejecutado		Presupuestado		Ejecutado	
IO1	841.169,07	68,4%	848.074,00	69,0%	423.104,60	57%	420.719,00	59%
IO2	27.432,56	2,2%	26.930,00	2,2%	0,00	0%	0,00	0%

Se considera que el porcentaje de recursos presupuestados y ejecutados destinados a la gestión del proyecto y apoyo a la programación, es razonable en relación con los alcances del proyecto, particularmente en la implementación del IO1.

Rubros	COL1302COL				COL14001COL			
	Presupuestado		Ejecutado		Presupuestado		Ejecutado	
Gestión del Proyecto	220.153,30		213.245,31	17,3%	202.115	27%	186.944,98	26%
Apoyo a la programación	141.538,07		141.472,47	11,5%	84.680	12%	82.397,99	12%

En conclusión, se observa una planeación adecuada y cercana a la realidad ya que no se presentaron variaciones significativas en la ejecución presupuestal. Adicionalmente, se mantuvo la importancia relativa de los rubros, lo que evidencia una adecuada presupuestación y ejecución del proyecto en términos de eficiencia.

## Impacto

Se encuestaron 37 personas de los cinco departamentos, entre representantes de los trabajadores, representantes de los empleadores, representantes del gobierno y miembros de la secretaría técnica.

Según los miembros de las subcomisiones encuestados el Proyecto consiguió:

Valoración sobre los logros en diferentes aspectos	Promedio
Fortalecimiento de las subcomisiones	85%
Incidencia de las subcomisiones en el establecimiento de políticas públicas	74%
Incidencia de las subcomisiones en las empresas para el mejoramiento de las relaciones laborales	82%
Articulación con el Sistema Nacional de Diálogo Social, el Plan Nacional de Desarrollo y otros proyectos e intervenciones de la OIT y el Ministerio de Trabajo	79%

Nota:

En el Anexo de los Resultados de la encuesta puede encontrarse información detallada del impacto de cada uno de los logros según el departamento.

Valoración de los cambios observables: **Alta:** más del 70% de los encuestados ve cambios observables en 4 de los 5 factores

Con respecto a la incidencia de la Subcomisión para la resolución de conflictos laborales en los sectores, el 21% dice que la hubo en minería del carbón; el 12% en hidrocarburos; el 38% en transporte de personas, y el 56% en otros sectores

Los otros sectores mencionados son: agroindustria, sector portuario, construcción, informal (venta ambulante), manufactura, servicios, educadores, hospitales, comercio, erradicación del trabajo infantil, sector público, floricultura y servicio hotelero.

**En cuanto al fortalecimiento de la Subcomisión**, el Proyecto consiguió que:

- a. La subcomisión se **reuniera frecuentemente**, lo dice el **74%**
- b. Los actores del tripartismo **asistieran de manera constante** a las convocatorias de las subcomisiones, lo dice el **59%**
- c. Las reuniones se realizaran de acuerdo al plan de trabajo, lo dice el 56%
- d. La subcomisión se visibilizase en los espacios de los trabajadores, los empresarios y el gobierno local, lo dice el 59%
- e. La subcomisión fuera reconocida como un espacio importante de diálogo por los sectores sociales del tripartismo, lo dice el 56%

Valoración nivel de fortalecimiento de la subcomisión alcanzado, **Alta**: un poco más del 50% de los encuestados considera que se alcanzaron logros en todos los aspectos

En cuanto la incidencia de la Subcomisión en el establecimiento de Políticas Públicas, el Proyecto consiguió:

- a. Que los actores tripartitos adquirieran capacidades para incidir, lo dice el 59%
- b. Que los gobiernos de las entidades territoriales (gubernaciones y alcaldías) establecieran políticas públicas, lo dice el 50%
- c. Comprometer sectores de población (jóvenes y mujeres) en la formulación y seguimiento de planes de empleo, lo dice el 24%
- d. Crear opinión pública en la sociedad y la comunidad en el departamento sobre la importancia de incorporar en las políticas públicas el enfoque de trabajo decente, lo dice el 44%
- e. Que la Subcomisión haga seguimiento al cumplimiento de la política y a la implementación de planes, programas y proyectos con enfoque de trabajo decente, lo dice el 26%

Valoración del nivel de incidencia en el establecimiento de políticas públicas de trabajo decente, **Bajo**: en apenas 2 de cinco aspectos un poco más del 50% de los encuestados dice que se alcanzaron logros

En cuanto la incidencia de la Subcomisión en las empresas para el mejoramiento de las relaciones laborales, el Proyecto consiguió:

- a. Que los actores tripartitos se sentaran a dialogar, lo dice el 71%
- b. Que de manera conjunta los tres actores tripartitos adquirieran capacidades para el mejoramiento de sus relaciones laborales, lo dice el 62%
- c. Que en el seno de la subcomisión se crearan procedimientos, estructuras y herramientas para la prevención y solución de conflictos laborales, lo dice el 53%
- d. Que en el seno de la subcomisión se resolvieran casos de conflictos entre trabajadores y empleadores de sindicatos y empresas, lo dice el 53%

- e. Posicionar entre sindicatos y empresas el espacio de la subcomisión como un espacio importante para la prevención y solución de conflictos laborales, lo dice el 68%

Valoración del nivel de incidencia de la Subcomisión en las empresas para el mejoramiento de las relaciones laborales, **Alta**: en los cinco aspectos más del 50% de los encuestados dice que se consiguieron logros

En cuanto a la articulación con el Sistema Nacional de Diálogo Social, el Plan Nacional de Desarrollo y otros proyectos e intervenciones de la OIT y el Ministerio de Trabajo, el Proyecto consiguió:

- a. Trabajar de manera articulada con la Dirección Territorial del Ministerio de Trabajo, lo dice el 76%
- b. Articularse a otros proyectos de fortalecimiento de la OIT y el Ministerio de Trabajo, lo dice el 68%
- c. Trabajar de manera articulada con el ORMET, lo dice el 50%
- d. Articularse con otras subcomisiones a nivel regional, lo dice el 21%
- e. Articularse con la Comisión Nacional de Concertación, lo dice el 24%

Valoración del nivel de articulación, **Alta**: en tres de los cinco aspectos, más del 50% de los encuestados dice que se consiguieron logros

### **Sobre los factores que favorecieron o limitaron la gestión de la Subcomisión Departamental para alcanzar los logros esperados:**

1. Actores tripartitos capacitados con disposición y voluntad política. El **76%** de los encuestados dice que este factor facilitó la consecución de los logros
2. Voluntad del Gobierno Nacional de generar condiciones para la gestión de la subcomisión. El **62%** de los encuestados dice que este factor facilitó la consecución de los logros
3. Disposición del Gobierno Nacional para impulsar diálogo y poner en marcha acuerdos. El **59%** de los encuestados dice que este factor facilitó la consecución de los logros
4. Voluntad de las instancias del Estado a nivel local para coordinar acciones. El **68%** de los encuestados dice que este factor facilitó la consecución de los logros
5. Acceso y disponibilidad de las organizaciones de empleadores, trabajadores y gobierno local para participar, recibir asistencia técnica y capacitarse. El **71%** de los encuestados dice que este factor facilitó la consecución de los logros

6. Secretaria Técnica de la Subcomisión con capacidad de convocatoria y articulación de los actores tripartitos. El **85%** de los encuestados dice que este factor facilitó la consecución de los logros
7. Existencia de liderazgo en la Subcomisión con capacidad de comunicar, generar discusión y producir consenso. El **85%** de los encuestados dice que este factor facilitó la consecución de los logros
8. Asistencia Técnica disponible y de calidad. El **68%** de los encuestados dice que este factor facilitó la consecución de los logros
9. Información oportuna y objetiva. El **85%** de los encuestados dice que este factor facilitó la consecución de los logros
10. Capacidad funcional de la Subcomisión para realizar acciones conjuntas con el ORMET. El **65%** de los encuestados dice que este factor facilitó la consecución de los logros

Para ver la percepción de cada una de las subcomisiones por departamento frente a los factores que favorecieron o limitaron la gestión de la subcomisión departamental y que favorecieron o limitaron la consecución de logros, ver Anexo: Resultados de la encuesta.

Valoración del nivel de riesgos controlados, **Alta**: para más del 60% de los encuestados todos los factores señalados favorecieron la consecución de los logros

## **Sostenibilidad**

En relación con la sostenibilidad de los logros o resultados del Proyecto, se observa que ésta se dará si hay continuidad y sostenibilidad en el funcionamiento de la subcomisión. En cuanto a la continuidad y sostenibilidad de las subcomisiones una vez terminó la financiación, se observa que de los cuatro estudios de caso de la evaluación, en el Magdalena y en el Quindío la Subcomisión dejó de funcionar por un tiempo largo después de tener una Secretaría Técnica con dedicación exclusiva financiada por el proyecto. En Nariño, no obstante que la secretaria técnica con dedicación exclusiva financiada por el proyecto dejó de funcionar, tan pronto culminó proyecto fue asumida directamente por la Directora Territorial y continuó funcionando de la misma manera que antes. En Antioquia, la Subcomisión ha funcionado y continúa funcionando con la Secretaría Técnica a cargo de una persona responsable de la Dirección Territorial, sin embargo, se resalta el alto grado de apropiación y empoderamiento por parte de trabajadores y emprendedores que hace que la Subcomisión no dependa del liderazgo de la Secretaría Técnica, tal como lo plantean los entrevistados.

En los casos donde la subcomisión continúa, como en Nariño y Antioquia, se sostienen los logros del Proyecto en cuanto se mantiene la promoción del TD a través de la incidencia para la creación de políticas públicas en normas y planes de desarrollo de los municipios y el departamento; el seguimiento a la realización de programas de creación de empleo decente de alcaldías, municipios, instituciones y empleadores; la incidencia en la formalización del empleo y la garantía de la seguridad social y laboral. En el caso de Antioquia, se mantiene además de manera permanente la dinámica de solución de conflictos laborales.

Las razones planteadas por los entrevistados sobre esta situación disímil acerca de la continuidad de las subcomisiones y la sostenibilidad de los logros del proyecto, son las siguientes:

- La Subcomisión funciona con continuidad si está a cargo de una Secretaría Técnica con dedicación exclusiva, como ocurrió en el caso del Magdalena, Quindío y Nariño durante el proyecto. Una Secretaría a cargo de un funcionario de la Dirección Territorial con responsabilidad parcial, como una función más de las muchas que tiene el responsable de la Dirección Territorial no funciona.
- El funcionamiento continuo de la Subcomisión requiere que este espacio sea asumido por la Dirección Territorial como parte de sus funciones principales y no como una “carga”, tal como se da en el caso de Nariño.
- El funcionamiento de la Subcomisión a mano de la Dirección Territorial requiere para garantizar su continuidad que quien la ejerza tenga un rol más político que técnico y un alto liderazgo en la región, como en el caso de Nariño
- No obstante la importancia que tiene una Secretaria Técnica con dedicación exclusiva para garantizar la sostenibilidad del proceso, lo más importante, según se puede interpretar de lo expresado por los entrevistados, es que tanto trabajadores como empresarios sientan la subcomisión como un espacio “útil” para mejorar las relaciones laborales, y que ambos actores se apropien del espacio para hacerlo, como en el caso de Antioquia. En este sentido la Subcomisión debe ser un espacio adecuado para prevenir y solucionar conflictos laborales, es decir, que exista, como en el caso de Antioquia, una comisión de solución de conflictos laborales establecida de manera permanente, existan mesas sectoriales según los casos (como minería), y haya instaurados en la práctica diaria de solución de conflictos protocolos acordados entre las partes que hagan que los procedimientos sean estables y reconocidos por todos.
- Para garantizar la sostenibilidad de la Subcomisión, su dinámica no puede depender solo de la incidencia en el establecimiento de políticas y programas de trabajo decente pues esta es una labor puntual, cuyas intervenciones son específicas en momentos determinados de la vida de las administraciones locales, las instituciones y las organizaciones (como las fundaciones sociales de los gremios y asociaciones de empleadores), y está sujeta a la voluntad de los mandatarios y dirigentes, como en el caso de Quindío y Nariño.
- Por lo anterior debe haber un equilibrio, en la dinámica de la subcomisión, entre la labor de promoción de TD y la labor de solución de conflictos laborales para garantizar la continuidad y sostenibilidad de las subcomisiones y los logros del proyecto

- Los entrevistados consideran que corresponde en gran medida al gobierno, específicamente al Ministerio de Trabajo, crear condiciones que garanticen la continuidad y sostenibilidad de las subcomisiones: que la Dirección Territorial asuma las subcomisiones como el espacio institucional de realización de su labor de protección y garantía de los derechos fundamentales, de prevención y solución de conflictos laborales, y de promoción del TD, de manera tripartita, no por su lado, más allá del rol de inspección, vigilancia y control que ha ejercido tradicionalmente la Dirección Territorial. En este sentido, el Ministerio de Trabajo, debe crear condiciones para que las Direcciones Territoriales tengan un rol más de gestión de política que de gestión técnica.
- La dedicación de la subcomisión a la solución de conflictos laborales, requiere la existencia de dinámicas productivas relevantes como en Antioquia y Magdalena, gremios de empleadores fuertes y posicionados en la región (el caso de la ANDI en Antioquia, quien a su vez solo está, con mayor o menor fuerza, en algunas regiones del país donde hay industria), o centrales sindicales, que integran sindicatos de diferentes sectores económicos, también como en el caso de Antioquia.
- Para casos como Nariño y Quindío, con economías rurales, hay otro tipo de retos (la formalización del empleo, la seguridad laboral) y de conflictos (ligados a políticas de comercialización, estabilidad de los precios, disponibilidad de bienes y servicios) que no son directamente conflictos entre empleadores y trabajadores, sino más bien entre productores independientes y el gobierno, que requieren una misión distinta y específica y diferenciada según las necesidades de las regiones, y que requieren una proyección específica del desarrollo de las subcomisiones.

## **6. Conclusiones**

### **6.1. Conclusiones sobre cada uno de los criterios**

#### **Pertinencia**

El proyecto fue pertinente, respondió a las necesidades de fortalecimiento para el funcionamiento metódico o estructurado del espacio, la definición de su misión, la identificación concertada de proyecciones y retos, la creación de capacidades para emprenderlos, el posicionamiento y visibilización pública e institucional del espacio. Sin embargo, hay que tener en cuenta que la pertinencia de los proyectos de apoyo en las subcomisiones depende en gran medida de las condiciones económicas y productivas de las regiones.

En regiones o departamentos donde es grave la situación de desempleo, prima la apuesta por el empleo más que el enfoque de trabajo decente (el caso de Quindío y Nariño). En regiones donde hay una alta cultura política de participación y concertación pública de los ciudadanos, prima con mucha fuerza el liderazgo del espacio en la gestión pública y la voluntad de gestión participativa y concertada de los actores (el caso de Nariño). En regiones donde hay procesos industriales, empresariado y sindicalismo fuerte e institucionalizado, la subcomisión incide en alto grado y de manera continua en la prevención y solución de los conflictos laborales (el caso de Antioquia). Esta situación que se da en Antioquia se da también en regiones exportadoras de materias primas, donde los empleadores se ven obligados a concertar con los trabajadores desde el enfoque de derechos fundamentales para obtener las certificaciones exigidas por los tratados comerciales internacionales (el caso de los bananeros y palmicultores en el Magdalena).

Es importante resaltar que la apreciación por parte de los actores entrevistados sobre la relevancia del proyecto y el espacio, es desigual, así como lo es el nivel de involucramiento de los actores en el proceso. La apreciación sobre la relevancia del proyecto y el espacio de la subcomisión es menor para los centrales sindicales a nivel nacional, que para las centrales sindicales a nivel local.

El nivel de involucramiento de los gremios empleadores es también desigual, es más activa y con liderazgo la intervención de la ANDI en Antioquia, por ser la concertación con los trabajadores parte de la política del gremio a nivel nacional, que el resto de gremios; hay más presencia de los sindicatos en Antioquia por ser el espacio de la subcomisión más de prevención y conflictos laborales, que en los departamentos donde es más fuerte la incidencia en políticas públicas de TD; está más enfocado FONADE en la promoción del empleo en Quindío, que FONADE en Antioquia donde se enfoca más en la prevención y resolución de conflictos, o de FONADE en el Magdalena que se enfoca más en la formalización del empleo. No obstante, el apoyo brindado por el proyecto ha sido útil para

todos, según lo plantean los entrevistados, a pesar de las diferentes condiciones de desarrollando de las subcomisiones.

Por lo anterior, surgen nuevas necesidades de apoyo como: asesorías para el establecimiento de estructuras y herramientas al interior de las subcomisiones que hagan funcional para las subcomisiones la labor de los ORMETT, como sucede en el Magdalena; asesorías para el establecimiento de estructuras y herramientas al interior de las subcomisiones que permitan que el espacio de la subcomisión se convierta en un espacio permanente de prevención y solución de conflictos laborales teniendo en cuenta la diferencia en las dinámicas económicas en cada región.

Valoración de la pertinencia del proyecto: **Alta**, porque según las personas entrevistadas el apoyo brindado por la OIT, tiene en cuenta las diferencias en condiciones de cada subcomisión y se acomoda a ellas para brindar una asesoría y un acompañamiento pertinentes

### **Coherencia**

El diseño lógico del proyecto es coherente; los riesgos y supuestos han sido cruciales, realistas y controlables, y los indicadores establecidos miden el desempeño y progreso del proyecto. Sin embargo, el Marco Lógico está más orientado a responder necesidades nacionales de apoyo, que a desarrollar hipótesis de cambio concertada de manera diferenciada con los actores tripartitos en cada región según su situación particular.

Valoración de la Coherencia del Proyecto: **Media**, es coherente, pero no suficiente para medir cambios e impactos a partir de retos.

### **Eficacia**

La gestión del proyecto fue eficaz, en cuanto hubo la coordinación necesaria para llevarlo a cabo como estaba planeado, entre los entes responsables: OIT, Ministerio, Direcciones Territoriales y Secretarías Técnicas. Igualmente hubo la coordinación necesaria entre proyectos de la OIT. Los participantes consideran altamente positiva la cooperación técnica prestada por la OIT y de mucha utilidad para crear confianzas entre las partes. Sin embargo, es necesario asegurar que el Ministerio cree Secretarías Técnicas de las Subcomisiones con dedicación exclusiva como parte de las Direcciones Territoriales y una Coordinación Técnica a nivel nacional para garantizar la realización eficaz de apoyos a las subcomisiones y la continuidad de los proyectos. De otra parte, se hace necesario que la integración sinérgica entre proyectos de la OIT para conseguir resultados o productos aliados, además de estar intencionada en los marcos lógicos de los proyectos de manera directa, debe asegurar condiciones al interior de las subcomisiones que la hagan posible.

Valoración de la eficacia del Proyecto: **Alta**, en cuanto fue sinérgica, con mucha calidad y genera la confianza necesaria para el diálogo y la concertación tripartita.

### **Efectividad**

Con base en los hallazgos encontrados se puede concluir que el proyecto consiguió en alto grado el objetivo inmediato 1 “Fortalecida la capacidad e incidencia de los actores tripartitos de las Subcomisiones Departamentales para promover el trabajo decente en sus departamentos”. En efecto, el proyecto logró que subcomisiones metas incidieran de manera efectiva en la promoción del trabajo decente en los departamentos, incluso 8 de ellas (3 más de lo propuesto) consiguieron que se crearan políticas públicas mediante ordenanzas departamentales y acuerdos municipales, y que fueran parte de los planes de desarrollo de estas entidades territoriales.

Sin embargo, el grado de cumplimiento del objetivo inmediato 2 “Fortalecida la capacidad de los actores tripartitos para acordar y poner en marcha estrategias para mejorar las relaciones laborales en los sectores de la minería de carbón, hidrocarburos y transporte terrestre de personas” no tiene el mismo nivel de logro del objetivo uno, pues se ha avanzado en el diseño de estrategias, y se han puesto en marcha experiencias puntuales de implementación de las mismas; pero no es claro para los entrevistados como estas se puedan enganchar a nivel de las subcomisiones, y si la implementación de estas estrategias será más conveniente desde lo departamental o desde lo regional, incluso no solo para la minería y los hidrocarburos donde hay más conflictos laborales en lo local, sino también para el transporte de personas, cuyos conflictos en muchos casos dependen de dinámicas económicas regionales (prima el desempleo, hay más servicios que industria, etc.)

Valoración de la efectividad del Proyecto: **Media**, en cuanto que si bien se han hecho esfuerzos importantes para tratar de diseñar una propuesta de estrategia para el mejoramiento de las relaciones laborales en los sectores meta y poner en marcha experiencias puntuales en departamentos y ciudades, estas acciones se han realizado más desde el nivel nacional, que desde el nivel local de las Subcomisiones, y no es claro el espacio de diálogo social a través del cual se pueda implementar de manera efectiva en las distintas regiones.

### **Eficiencia**

El uso de los recursos del proyecto fue eficiente, en cuanto fue oportuno, consistente y el nivel de ejecución presupuestaria y cumplimiento de las metas fue alto.

Valoración de la eficiencia del Proyecto: **Alta**

## **Impacto**

Para 34 personas encuestadas de 15 departamentos, el impacto del Proyecto fue alto en relación con el fortalecimiento de las subcomisiones, el establecimiento de políticas públicas, la incidencia de la Subcomisión en las empresas para el mejoramiento de las relaciones laborales y la articulación con actores del Sistema Nacional de Diálogo (con tres de cinco actores señalados). Igualmente, fue alto en relación con el nivel de riesgos controlados, lo cual facilitó la gestión en la consecución de los logros o resultados del Proyecto.

Valoración del Criterio de impacto: **Alta**

## **Sostenibilidad**

El proyecto no tuvo en cuenta la creación de condiciones para garantizar la sostenibilidad de las subcomisiones, de la cual depende la sostenibilidad de los logros del Proyecto. Este tema deberá ser un asunto de especial consideración en los futuros proyectos.

Valoración de la sostenibilidad del Proyecto: **Baja**, en cuanto la sostenibilidad de los cambios generados por el proyecto depende de la estabilidad de las subcomisiones y todavía está por conseguir.

## **Conclusión general**

**El Proyecto fue pertinente, eficaz, eficiente e impactó en alto grado, en menor grado fue coherente, efectivo y sostenible. La evaluación considera que lo anterior se debió a que el Marco Lógico del proyecto está más orientado a suplir necesidades de apoyo y no plantea claramente las hipótesis de cambio concertadas tripartitamente, incluidas las condiciones que garanticen la continuidad y sostenibilidad, a partir de las diferencias regionales.**

## 6.2 Lecciones aprendidas y Buenas Prácticas Emergentes

### 6.2.1 Lecciones Aprendidas

<b>Plantilla de Lecciones Aprendidas OIT</b>	
<b>Título del Proyecto:</b> Fortalecimiento de los espacios institucionales de diálogo social y la participación tripartita de los actores sociales a nivel departamental en Colombia	
<b>TC/SÍMBOLO DEL Proyecto:</b> COL/13/02/COL COL/14/01/COL	
<b>Nombre del Evaluador:</b> Rubén Espinosa –GRIMORUM <b>Fecha:</b> Julio 2015	
La siguiente lección aprendida ha sido identificada durante el curso de la evaluación. Más texto explicando la lección puede ser incluido en el informe completo de evaluación.	
<b>Elemento LA Texto</b>	
<b>Breve descripción de la lección aprendida (ligada a una tarea o acción específica)</b>	<p>El apoyo a las subcomisiones con enfoque diferencial regional garantiza mayor efectividad y sostenibilidad</p> <p>El apoyo a las subcomisiones debe tener en cuenta las diferencias regionales, las diferencias entre el rol de los actores a nivel nacional y el rol de los actores a nivel local, las diferencias en las dinámicas económicas de las regiones</p> <p>Tener dinámicas regionales diferenciadas de la subcomisiones va a hacer más efectiva y sostenible la consecución de retos y cambios</p>

<p><b>Contexto y cualquier pre-condición relacionada</b></p>	<p>No se pueden tratar de la misma manera las subcomisiones, hay diferencias regionales profundas, que requieren retos y estrategias distintas.</p> <p>No son lo mismo los actores tripartitos a nivel nacional que a nivel local. Sus modos de pensar, enfocar y evaluar la relevancia de los espacios de diálogo, dependen de sus roles, intencionalidades y retos</p> <p>Los gobiernos locales están más enfocados en el empleo que en la protección y garantía del trabajo decente, por lo general no consideran como parte de sus funciones la protección y garantía de los derechos fundamentales, y por ende contribuir en la prevención y solución de conflictos laborales</p> <p>Las diferencias en las dinámicas económicas de las regiones determinan en gran medida los roles, enfoques, retos, composición de los actores tripartitos y dinámicas de las subcomisiones. Cada gremio y organización de los actores no es la misma en cada región, sus enfoques y retos cambian de una a otra.</p> <p>Para Subcomisiones donde las economías rurales son determinantes, hay otro tipo de retos (la formalización del empleo, la seguridad laboral) y de conflictos (ligados a políticas de comercialización, estabilidad de los precios, disponibilidad de bienes y servicios) que no son directamente conflictos entre empleadores y trabajadores, sino más bien entre productores independientes y el gobierno, que requieren una misión distinta y específica y diferenciada según las necesidades de las regiones, y que requieren una proyección específica del desarrollo de las subcomisiones.</p>
<p><b>Usuarios blanco/Beneficiarios</b></p>	<p>Las intervenciones de la OIT y el Ministerio de Trabajo serán más efectivas y sostenibles, a la par que lo serán las mismas subcomisiones</p>
<p><b>Retos/lecciones negativas – Factores causales</b></p>	<p>Si no se consideran las diferencias existentes a nivel regional será probable que los productos logrados con los proyectos no sean utilizados por los actores para conseguir los objetivos por no se adecuados</p>
<p><b>Éxito/Cuestiones positivas – Factores causales</b></p>	<p>Productos adecuados a las diferencias garantizan el uso efectivo y por ende la consecución de los objetivos</p>

<b>Cuestiones Administrativas de la OIT (personal, recursos, diseño, implementación)</b>	Implica consolidar espacios de Diálogo Regionales integrados por distintas subcomisiones regionales y desarrollar planes estratégicos a partir de líneas de base y metas regionales
--	---

### Plantilla de Lecciones Aprendidas OIT

**Título del Proyecto:** Fortalecimiento de los espacios institucionales de diálogo social y la participación tripartita de los actores sociales a nivel departamental en Colombia

**TC/SÍMBOLO DEL Proyecto:** COL/13/02/COL COL/14/01/COL

**Nombre del Evaluador:** Rubén Espinosa –GRIMORUM **Fecha:** Julio 2015

La siguiente lección aprendida ha sido identificada durante el curso de la evaluación. Más texto explicando la lección puede ser incluido en el informe completo de evaluación.

#### Elemento LA Texto

<p><b>Breve descripción de la lección aprendida (ligada a una tarea o acción específica)</b></p>	<p>La incorporación orgánica de las Secretarías Técnicas a las Direcciones Territoriales como parte del rol y misión de estas, garantiza la continuidad y sostenibilidad de las subcomisiones.</p> <p>Sin embargo conseguirlo implica cambios profundos en la concepción, enfoque y misión de las Direcciones territoriales.</p>
<p><b>Contexto y cualquier pre-condición relacionada</b></p>	<p>El caso de Nariño muestra como el Ministerio de Trabajo puede ejercer un trabajo efectivo a nivel local en favor de la promoción del Trabajo Decente y la prevención y solución de conflictos laborales, desde la Dirección Territorial.</p> <p>Las Direcciones Territoriales del Ministerio de Trabajo son realmente funcionales a las Subcomisiones, si las Direcciones Territoriales consideran que su rol es más la prevención y solución de conflictos laborales, que la inspección, vigilancia y control, y que por ende su espacio natural de trabajo es la Subcomisión.</p> <p>Las Secretarías Técnicas “funcionan bien” si la Dirección Territorial que asume la Secretaría Técnica de la Subcomisión ejerce un rol más político que técnico y un alto liderazgo en la región, y esto es posible si las Direcciones Territoriales tienen un rol más de gestión de política que de gestión técnica.</p>
<p><b>Usuarios blanco/Beneficiarios</b></p>	<p>Ministerio de Trabajo, Direcciones Territoriales y Subcomisiones</p>
<p><b>Retos/lecciones negativas – Factores causales</b></p>	<p>Si no hay incorporación orgánica de la Subcomisión a la Dirección Territorial, la Secretaria Técnica en manos de la Dirección Territorial no funcionará o funcionará a medias y afectará negativamente el funcionamiento de la Subcomisión</p>

<b>Éxito/Cuestiones positivas – Factores causales</b>	Si a la Dirección Territorial le es funcional a la Subcomisión para ejercer su labor, la Secretaría Técnica en sus manos será una condición importante para garantizar la continuidad y sostenibilidad de las subcomisiones
<b>Cuestiones Administrativas de la OIT (personal, recursos, diseño, implementación)</b>	Carta Acuerdo entre la OIT y el Ministerio de Trabajo orientada a apoyar la reconversión de las Direcciones Territoriales

## Plantilla de Lecciones Aprendidas OIT

**Título del Proyecto:** Fortalecimiento de los espacios institucionales de diálogo social y la participación tripartita de los actores sociales a nivel departamental **en Colombia**

**TC/SÍMBOLO DEL Proyecto:** COL/13/02/COL COL/14/01/COL

**Nombre del Evaluador:** Rubén Espinosa –GRIMORUM **Fecha:** Julio 2015

La siguiente lección aprendida ha sido identificada durante el curso de la evaluación. Más texto explicando la lección puede ser incluido en el informe completo de evaluación.

### Elemento LA Texto

<b>Breve descripción de la lección aprendida (ligada a una tarea o acción específica)</b>	La subcomisión “funciona bien”, si hay un equilibrio, en la dinámica de la subcomisión, entre la labor de promoción de Trabajo Decente y la labor de solución de conflictos laborales
<b>Contexto y cualquier pre-condición relacionada</b>	<p>La subcomisión “funciona sola”, si es apropiada y empoderada por trabajadores y empleadores para resolver sus asuntos, y esto es posible si hay respeto y confianza entre los actores tripartitos, y la prevención y resolución de conflictos por las vías del diálogo y la concertación les es “útil” para sus intereses particulares</p> <p>La dedicación de la Subcomisión a la solución de conflictos laborales, requiere la existencia de dinámicas productivas relevantes, gremios de empleadores fuertes y posicionados en la región y centrales sindicales, que integran sindicatos de diferentes sectores económicos.</p>
<b>Usuarios blanco/Beneficiarios</b>	Los actores tripartitos y la Subcomisión como espacio de Diálogo
<b>Retos/lecciones negativas – Factores causales</b>	La sola labor de incidencia en la promoción de políticas de Trabajo Decente es más dependiente de las voluntades de los mandatarios de las administraciones municipales y departamentales, y más momentánea, lo cual pone en riesgo la continuidad de la Subcomisión

<p><b>Éxito/Cuestiones positivas – Factores causales</b></p>	<p>La vida de la subcomisión de manera estable y permanente depende que la Subcomisión sea un espacio efectivo para la prevención y solución de conflictos laborales, los cuales se presentan permanentemente</p>
<p><b>Cuestiones Administrativas de la OIT (personal, recursos, diseño, implementación)</b></p>	<p>Apoyo en la construcción de rutas estratégicas para el desarrollo equilibrado de la labor de incidencia de las subcomisiones en el campo de la promoción de políticas de Trabajo Decente y en el campo de la prevención y solución de conflictos laborales</p>

## 6.2.2 Buenas Prácticas Emergentes

### OIT Plantilla de Buenas Prácticas Emergentes

**Título del Proyecto:** Fortalecimiento de los espacios institucionales de diálogo social y la participación tripartita de los actores sociales a nivel departamental en Colombia

**TC/SÍMBOLO DEL PROYECTO:** COL/13/02/COL COL/14/01/COL

**Nombre del Evaluador:** Rubén Espinosa –GRIMORUM **Fecha:** 15/07/2015

La siguiente buena práctica emergente ha sido identificada durante el curso de la evaluación. Más información puede encontrarse en el informe completo de evaluación.

#### Elemento BP Texto

<b>Breve resumen de la buena práctica (ligada al objetivo del proyecto o entrega específica, antecedentes, propósito, etc.)</b>	<p>La cadena de la incidencia para el establecimiento de políticas públicas de Trabajo Decente en Departamentos y Municipios.</p> <p>Hubo una cadena secuencial de acciones estratégicas que aseguraron el éxito de la consecución del Objetivo Inmediato 1 del Proyecto. Las acciones secuenciales en orden estratégico fueron las siguientes: concertar propuestas tripartitas de política pública, construir propuestas de ordenanzas y acuerdos, conseguir que se aprueben las ordenanzas y acuerdos, conseguir que se introduzcan las políticas de trabajo decente en los planes de desarrollo, lograr que las políticas se conviertan en planes y programas poblacionales y sectoriales de trabajo decente, hacerle seguimiento a la ejecución de planes, programas y proyectos de trabajo decente, promover con base en institucionalización de la política pública de TD en el Departamento, el TD en los municipios y los espacios ciudadanos de opinión pública</p>
<b>Condiciones relevantes y contexto: Limitaciones o consejos en términos de aplicabilidad y replicabilidad.</b>	<p>Sistematizar, publicar y difundir la Buena Práctica de Nariño y Magdalena</p>

<b>Establezca una clara relación causa-efecto</b>	
<b>Indique el impacto medible y los beneficiarios blanco</b>	<p>Incidir en el establecimiento o incorporación de las políticas de trabajo decente en la normatividad y los planes de desarrollo a nivel local; así como convertir el seguimiento, en una labor de “control social” permanente del cumplimiento de las políticas, son dos acciones que aseguran la protección y garantía de los Derechos Fundamentales en los Municipios y Departamentos. El beneficiario principal serán las subcomisiones</p>
<b>Potencial para replicación y por quién(es)</b>	<p>Existen los casos y son replicables porque fueron desarrollados bajo parámetros y metodologías de la OIT aplicados en el desarrollo del Proyecto</p>
<b>Vínculos ascendentes con mayores objetivos de la OIT (PTDP, Programa País Resultados o Programa Marco Estratégico de la OIT)</b>	
<b>Otros documentos o comentarios relevantes</b>	

## OIT Plantilla de Buenas Prácticas Emergentes

**Título del Proyecto:** Fortalecimiento de los espacios institucionales de diálogo social y la participación tripartita de los actores sociales a nivel departamental en Colombia

**TC/SÍMBOLO DEL PROYECTO:** COL/13/02/COL COL/14/01/COL

**Nombre del Evaluador:** Rubén Espinosa –GRIMORUM **Fecha:** Julio 2015

La siguiente buena práctica emergente ha sido identificada durante el curso de la evaluación. Más información puede encontrarse en el informe completo de evaluación.

### Elemento BP Texto

<p><b>Breve resumen de la buena práctica (ligada al objetivo del proyecto o entrega específica, antecedentes, propósito, etc.)</b></p>	<p>Integración Orgánica del ORMET a la Subcomisión, el caso del Magdalena</p> <p>Este caso está relacionado con el producto 1.2 del Proyecto. Según las personas entrevistadas existen la Mesa del ORMET, los integrantes de la Mesa del ORMET son a su vez los integrantes de la Subcomisión. Tanto los investigadores del ORMET como miembros de la Subcomisión consideran que el ORMET es parte de la Subcomisión. En la Mesa del ORMET los actores tripartitos conciertan con los investigadores los estudios que van a hacer, donde se van a hacer y con quienes, con qué población, con que metodología, teniendo en cuenta los lineamientos establecidos por la Red de ORMET a nivel nacional. La OIT apoya este proceso mediante el Proyecto Financiado por el Departamento de Trabajo de los EEUU que desarrolla el Programa para coordinar las agendas de los ORMET y las Subcomisiones</p>
<p><b>Condiciones relevantes y contexto: Limitaciones o consejos en términos de aplicabilidad y replicabilidad.</b></p>	<p>Si bien es un objetivo de la Carta Acuerdo entre la OIT y el Ministerio de lograr la integración del ORMET a la Subcomisión, y es un Producto del Proyecto, esta integración no ha sido posible en las demás subcomisiones, fuera del caso referente, de ahí la relevancia de esta Buena Práctica. Por lo cual se aconseja sistematizarla, publicarla y difundirla para replicarla en las subcomisiones</p>
<p><b>Establezca una clara relación causa-efecto</b></p>	

<b>Indique el impacto medible y los beneficiarios blanco</b>	Conseguir realizar investigaciones concertadas con los actores tripartitos a partir de sus retos de promoción de Trabajo Decente y de prevención y solución de conflictos laborales. Beneficiarios: Subcomisiones y ORMET
<b>Potencial para replicación y por quién(es)</b>	Existe el caso y es replicable porque ha sido desarrollado bajo parámetros y metodologías OIT
<b>Vínculos ascendentes con mayores objetivos de la OIT (PTDP, Programa País Resultados o Programa Marco Estratégico de la OIT)</b>	
<b>Otros documentos o comentarios relevantes</b>	

## OIT Plantilla de Buenas Prácticas Emergentes

**Título del Proyecto:** Fortalecimiento de los espacios institucionales de diálogo social y la participación tripartita de los actores sociales a nivel departamental en Colombia

**TC/SÍMBOLO DEL PROYECTO:** COL/13/02/COL COL/14/01/COL

**Nombre del Evaluador:** Rubén Espinosa –GRIMORUM **Fecha:** Julio 2015

La siguiente buena práctica emergente ha sido identificada durante el curso de la evaluación. Más información puede encontrarse en el informe completo de evaluación.

### Elemento BP Texto

**Breve resumen de la buena práctica (ligada al objetivo del proyecto o entrega específica, antecedentes, propósito, etc.)**

“Apropiación” y “empoderamiento” de la subcomisión por parte de trabajadores y empleadores para la prevención y solución de conflictos laborales. El caso de Antioquia.

En la Subcomisión de Antioquia existe un Comité de Solución de Conflictos Laborales establecida de manera permanente, además existen mesas sectoriales según los casos (como minería, construcción, salud), y además hay instaurados en la práctica diaria de solución de conflictos, protocolos acordados entre las partes que hacen que los procedimientos sean estables y reconocidos por todos. Estas dinámicas están a cargo directamente de trabajadores y empleadores, son ellos quienes las promueven y mantienen, y acuden a ellas de manera permanente sindicatos y empresarios para dirimir sus conflictos.

<p><b>Condiciones relevantes y contexto:</b>  <b>Limitaciones o consejos en términos de aplicabilidad y replicabilidad.</b></p>	<p>La relevancia de la subcomisión como espacio de diálogo depende de que tan “útil” sea para resolver conflictos en el caso de los trabajadores y el gobierno, y que tan “útil” sea la resolución de conflictos para los empleadores (por ejemplo, a los trabajadores para evitarse el desgaste que implica que el conflicto vaya a juicio, y a las empresas para mejorar la productividad o para obtener certificaciones exigidas por los mercados internacionales). Este caso demuestra que es así, de ahí que sea altamente replicable. Por lo cual se aconseja sistematizarlo, publicarlo y difundirlo en las subcomisiones</p>
<p><b>Establezca una clara relación causa-efecto</b></p>	
<p><b>Indique el impacto medible y los beneficiarios blanco</b></p>	<p>Su aplicabilidad y replicabilidad genera cambios importantes en relación con la protección y garantía de los Derechos Fundamentales en la población trabajadora de municipios y departamentales. Igualmente, genera fortalecimiento de la Subcomisión como espacio de Dialogo Social tripartito.</p>
<p><b>Potencial para replicación y por quién(es)</b></p>	<p>Existe el caso y es replicable porque ha sido desarrollado bajo parámetros y metodologías OIT con este proyecto</p>
<p><b>Vínculos ascendentes con mayores objetivos de la OIT (PTDP, Programa País Resultados o Programa Marco Estratégico de la OIT)</b></p>	
<p><b>Otros documentos o comentarios relevantes</b></p>	

## 6.3 Recomendaciones

Para la Oficina de Países Andinos:

1. Que asista técnicamente la implementación de estructuras y herramientas al interior de las subcomisiones, que hagan funcional a las subcomisiones la labor de los ORMET, a partir de la buena práctica de la Subcomisión del Magdalena con el ORMET, y teniendo en cuenta la propuesta de integración elaborada por este Proyecto. **Prioridad alta. Implica recursos**
2. Que asista técnicamente la implementación de estructuras y herramientas al interior de las subcomisiones, que permitan que el espacio de la subcomisión se convierta en un espacio permanente de prevención y solución de conflictos laborales, teniendo en cuenta la diferencia en las dinámicas económicas en cada región, a partir de la buena práctica de la Subcomisión de Antioquia, y teniendo en cuenta la propuesta para la prevención y solución de conflictos elaborada por este proyecto. **Prioridad alta. Implica recursos**
3. Que los proyectos involucren marcos lógicos orientados a desarrollar hipótesis de cambio y de estrategias para conseguir los cambios, concertadas tripartitamente sobre apuestas y estrategias de las subcomisiones, teniendo en cuenta sus diferencias regionales. **Prioridad media. No implica recursos**
4. Que los proyectos de apoyo de la Oficina de Países Andinos de la OIT introduzcan la creación de capacidades diferenciadas por regiones y por actores según apuestas y estrategias para conseguir las. **Prioridad media. Implica recursos**

Para la Oficina Regional y el Ministerio de Trabajo

5. Que la Oficina Regional de la OIT mediante Carta Acuerdo con el Ministerio de Trabajo apoye la creación de Secretarías Técnicas de las Subcomisiones en propiedad como parte orgánica de las Direcciones Territoriales y una Coordinación Técnica a nivel nacional, a fin de garantizar la realización eficaz de los apoyos a las subcomisiones y la continuidad y sostenibilidad del proceso. Se considera que la implementación de esta recomendación supone un re direccionamiento de la labor de las Direcciones Territoriales por parte del Ministerio de Trabajo en los términos planteados por esta evaluación en la valoración del criterio de sostenibilidad, para lo cual la asistencia técnica de la OIT es importante. El Gobierno deberá proveer la financiación de la Coordinación Técnica Nacional y de las Secretarías Técnicas de las Subcomisiones, de los ingresos corrientes de la Nación. **Prioridad alta. Implica recursos**
6. Que la Oficina Regional de la OIT mediante Carta Acuerdo con el Ministerio continúe poniendo en marcha experiencias de mejoramiento de las relaciones laborales en los sectores de la minería del carbón, los hidrocarburos y el transporte terrestre de personas, desde las subcomisiones a nivel departamental y desde espacios de integración de subcomisiones a nivel regional, partiendo de las propuestas de estrategias de intervención elaboradas por este proyecto. **Prioridad alta. Implica recursos**
7. Que los proyectos de apoyo promuevan la creación de sistemas de evaluación y seguimiento de los indicadores de Trabajo Decente desarrollados por la OIT, operados y utilizados por los actores tripartitos para hacer “control social” desde las subcomisiones a las políticas de empleo y trabajo de los gobiernos y los empleadores a nivel local. **Prioridad media. Implica recursos**

Para la Oficina de Países Andinos y la Oficina Regional

8. Que los proyectos de apoyo de la Oficina de Países Andinos y la Oficina Regional de la OIT planeen en los marcos lógicos de los proyectos de manera directa la integración sinérgica entre proyectos de la OIT para conseguir resultados o productos aliados, y para asegurar condiciones al interior de las subcomisiones que la hagan posible. **Prioridad media. No implica recursos**



## **7. Anexos**

**7.1 Cuestionarios utilizados en el trabajo de campo**

**7.2 Lista de documentos revisados**

**7.3 Lista de personas entrevistadas**

**7.4 Resultados de la encuesta**

**7.5 Resumen de las reuniones**

**7.6 Resumen de los resultados de cada visita de campo**

**7.7 Presentación de los resultados al donante (PowerPoint)**

**7.8. Términos de Referencia de la Evaluación**

## Anexo 7.1 Cuestionarios utilizados en el trabajo de campo

### **Preguntas utilizadas en las entrevistas personales y grupales del trabajo de campo (Se utilizaron todas las preguntas acordadas en el informe inicial)**

#### **“Pertinencia”**

1. ¿Las Subcomisiones, el Ministerio de Trabajo, empleadores y trabajadores consideran que el proyecto respondió a las necesidades de fortalecimiento del diálogo social tripartito a nivel local y de mejoramiento de las relaciones laborales a nivel sectorial?
2. ¿Han surgido nuevas necesidades de fortalecimiento?
3. ¿El proyecto abordó los temas de género, exclusión y/o discriminación tanto en la formulación, como en la implementación e información sobre el desarrollo del proyecto?
4. ¿El proyecto propició la creación de sinergias con otros proyectos o programas de la OIT y el Ministerio de Trabajo, que favorecieran el cumplimiento de los objetivos (intercambios que se produjeron, acuerdos que se crearon o acciones conjuntas que se realizaron)?

#### **Validez del diseño de la intervención “Coherencia”**

5. ¿En qué medida el diseño lógico (marco lógico) del Proyecto es coherente (cadena de actividades/productos/resultados) y realista (en términos de los plazos y metas propuestos a alcanzar)?
6. ¿Los indicadores del ML son adecuados para medir el desempeño e impacto del Proyecto?, ¿Los indicadores cuentan con línea de base y mediciones de seguimiento?, ¿En qué medida los indicadores descritos en el documento del Proyecto, son apropiados y útiles para evaluar el progreso e impacto del Proyecto?
7. ¿Cuál ha sido el nivel de participación de los actores tripartitos en el diseño del Proyecto?
8. ¿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?

#### **Eficacia en la estructura de gestión del proyecto**

9. ¿El proyecto contó con una coordinación adecuada?
10. ¿Hubo una articulación activa, eficaz y pertinente entre la coordinación del proyecto y los actores involucrados en la gestión del proyecto como: el Ministerio de Trabajo, la Subcomisión, los asesores técnicos, y otros proyectos de la OIT
11. ¿El apoyo de las Direcciones Territoriales del Ministerio de Trabajo avaló y garantizó el desempeño adecuado de los Secretarías Técnicas y el cumplimiento del rol de las Subcomisiones en concordancia con la ley y lo esperado por los actores tripartitos participantes?
12. ¿La asesoría técnica y asistencia técnica fueron adecuadas y efectivas?
13. ¿Existen ventajas comparativas al trabajar con la OIT en comparación con otros Organismos?

#### **Efectividad del Proyecto (logros)**

*(Preguntas desarrolladas bajo el enfoque de “estudios de caso”)*

14. ¿El proyecto cumplió los objetivos propuestos en cuanto a fortalecimiento de las Subcomisiones (logros en cuanto a nivel de posicionamiento y visibilización alcanzado), incidencia en el establecimiento de políticas públicas sobre trabajo decente en los municipios y departamentos (logros en cuanto a acuerdos, ordenanzas, políticas y programas incorporados en el plan de desarrollo de las entidades territoriales y en los planes y agendas de las organizaciones de los actores tripartitos

participantes), incidencia en las empresas para el mejoramiento de las relaciones laborales (logros en relación con casos tratados por las subcomisiones), incidencia en los sectores para el mejoramiento de las relaciones laborales (logros en relación con casos tratados por las subcomisiones), articulación con el Sistema Nacional de Diálogo Social (logros en relación con sinergias y acuerdos realizados con la Comisión Permanente de Concertación), con el Plan Nacional de Desarrollo (nivel de sinergia con las políticas y programas nacionales, y con acceso a recursos nacionales para la realización de las políticas a nivel local), con otros proyectos y programas de la OIT y el Ministerio de Trabajo (acciones conjuntas desarrolladas, productos compartidos, acuerdos realizados) ?

15. ¿El proyecto logró los productos esperados (planes, agendas, políticas, estrategias, mecanismos, metodologías, procedimientos)? ¿Los productos están siendo utilizados para el cumplimiento efectivo de los objetivos? ¿Qué otros productos son necesarios para el cumplimiento efectivo de los objetivos propuestos?
16. ¿Factores (contemplados en los riesgos y supuestos del marco lógico: voluntad, disposición, disponibilidad, liderazgo, capacidad, información) que favorecieron o limitaron la gestión de las subcomisiones y la consecución de los resultados esperados?
17. ¿La naturaleza del diálogo social a nivel de la Subcomisiones Departamentales ha cambiado como logro de este Proyecto?
18. ¿El proyecto ha respondido de manera eficaz y oportuna a los cambios que se han presentado en el entorno político y económico (problemática de empleo, ingresos, formalidad, conflictos laborales, voluntad política, información) ?
19. ¿Qué estrategias alternativas de haberlas habrían sido más eficaces para lograr los objetivos del Proyecto?

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

20. ¿El presupuesto fue realista?
21. ¿Los recursos se asignaron oportunamente?
22. ¿Hubo consistencia entre el nivel de ejecución presupuestaria y el nivel de cumplimiento de las metas?

#### **Orientación hacia el impacto**

23. ¿Hay cambios observables en los actores en capacidades y actitudes? ¿Estos cambios se deben a las intervenciones del proyecto?
24. ¿El proyecto ha logrado que los productos (planes, enfoques, estrategias, políticas) sean apropiados por los actores?
25. ¿Qué efectos realistas puede tener el proyecto respecto a la condición de los derechos fundamentales de las personas?

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

26. ¿Qué cambios se han dado en la continuidad del proyecto, una vez terminó la financiación (en cuanto a continuidad de la Secretaria Técnica, financiación de las actividades del proceso, realización del plan, continuidad en el uso de los productos, realización de nuevas apuestas)?
27. ¿Los cambios que se han dado aseguran la sostenibilidad del proceso impulsado con el proyecto?
28. ¿Hay compromiso de los actores tripartitos participantes en garantizar la sostenibilidad del proceso?

**Preguntas de la encuesta electrónica para Secretarías y actores tripartitos de las Subcomisiones en las cuales no se hizo trabajo de campo en la evaluación.**

## **OIT Evaluación Proyecto “Fortalecimiento de los espacios institucionales de diálogo social y la participación tripartita de los actores sociales a nivel departamental en Colombia?”**

¿Cuáles de los logros esperados con el Proyecto consiguió la Subcomisión de su Departamento en cuanto a:

1. Fortalecimiento de la Subcomisión (posicionamiento, visibilización, reconocimiento, sostenibilidad):  
Si consiguió el fortalecimiento \_\_\_\_ No lo consiguió \_\_\_\_  
En caso de responder si, señale de los siguientes factores cuales se lograron:
  - a. La subcomisión se reúne frecuentemente \_\_\_\_
  - b. Los actores del tripartismo asisten de manera constante a las convocatorias de la Subcomisión \_\_\_\_
  - c. Las reuniones se realizan de acuerdo al plan anual de acción convenido tripartitamente \_\_\_\_
  - d. La subcomisión se ha visibilizado en los espacios de los trabajadores, los empresarios y el gobierno local tanto departamental como municipal \_\_\_\_
  - e. La subcomisión es reconocida como un espacio importante de diálogo en los sectores sociales del tripartismo \_\_\_\_
  
2. Incidencia de la Subcomisión en el establecimiento de Políticas Públicas sobre Trabajo Decente en los Municipios y el Departamento:  
Si lo consiguió \_\_\_\_ No lo consiguió \_\_\_\_  
En caso de responder si, señale de los siguientes factores cuales se lograron:
  - f. Que los actores tripartitos adquirieran capacidades para incidir en el establecimiento de políticas públicas con enfoque de trabajo decente \_\_\_\_
  - g. Que los gobiernos de las entidades territoriales (gubernaciones y alcaldías) establecieran políticas públicas con enfoque de trabajo decente \_\_\_\_
  - h. Comprometer sectores de población (jóvenes y mujeres) en la formulación y seguimiento de planes de empleo con enfoque de trabajo decente \_\_\_\_
  - i. Crear opinión pública en la sociedad y la comunidad en el departamento sobre la importancia de incorporar en las políticas públicas el enfoque de trabajo decente \_\_\_\_
  - j. Que la Subcomisión haga seguimiento al cumplimiento de la política y a la implementación de planes, programas y proyectos con enfoque de trabajo decente \_\_\_\_
  
3. Incidencia de la Subcomisión en las empresas para el mejoramiento de las relaciones laborales:  
Si lo consiguió \_\_\_\_ No lo consiguió \_\_\_\_  
En caso de responder si, señale de los siguientes factores cuales lograron:
  - f. Que los actores tripartitos se sentaran a dialogar \_\_\_\_
  - g. Que de manera conjunta los tres actores tripartitos adquirieran capacidades para el mejoramiento de sus relaciones laborales \_\_\_\_
  - h. Que en el seno de la subcomisión se crearan procedimientos, estructuras y herramientas para la prevención y solución de conflictos laborales \_\_\_\_
  - i. Que en el seno de la subcomisión se resolvieran casos de conflictos entre trabajadores y empleadores de sindicatos y empresas \_\_\_\_
  - j. Posicionar entre sindicatos y empresas el espacio de la subcomisión como un espacio importante para la prevención y solución de conflictos laborales \_\_\_\_

4. Incidencia de la Subcomisión en los sectores de minería del carbón, hidrocarburos y transporte de personas para la resolución de conflictos laborales:  
 Minería del carbón: Si \_\_\_ No \_\_\_  
 Hidrocarburos: Si \_\_\_ No \_\_\_  
 Transporte de personas: Si \_\_\_ No \_\_\_  
 Otros sectores de la producción Sí \_\_\_ No \_\_\_  
 Si responde sí, ¿en cuales sectores lo logró?:
5. Articulación de la Subcomisión con el Sistema Nacional de Diálogo Social, el Plan Nacional de Desarrollo y otros proyectos e intervenciones de la OIT y el Ministerio de Trabajo :
- Si lo consiguió \_\_\_ No lo consiguió \_\_\_  
 En caso de responder si, señale de los siguientes factores cuales se lograron:
- f. Trabajar de manera articulada con la Dirección Territorial del Ministerio de Trabajo \_\_\_
  - g. Articularse a otros proyectos de fortalecimiento de la OIT y el Ministerio de Trabajo \_\_\_
  - h. Trabajar de manera articulada con el ORMET \_\_\_
  - i. Articularse con otras subcomisiones a nivel regional \_\_\_
  - j. Articularse con la Comisión Nacional de Concertación \_\_\_

¿Cuáles de los siguientes factores favorecieron ó limitaron la gestión de la Subcomisión Departamental para alcanzar los logros esperados:

11. Actores tripartitos capacitados con disposición y voluntad política.  
*Favoreció \_\_\_ Limitó \_\_\_*
12. Voluntad del Gobierno Nacional de generar condiciones para la gestión de la subcomisión.  
*Favoreció \_\_\_ Limitó \_\_\_*
13. Disposición del Gobierno Nacional para impulsar diálogo y poner en marcha acuerdos.  
*Favoreció \_\_\_ Limitó \_\_\_*
14. Voluntad de las instancias del Estado a nivel local para coordinar acciones.  
*Favoreció \_\_\_ Limitó \_\_\_*
15. Acceso y disponibilidad de las organizaciones de empleadores, trabajadores y gobierno local para participar, recibir asistencia técnica y capacitarse.  
*Favoreció \_\_\_ Limitó \_\_\_*
16. Secretaria Técnica de la Subcomisión con capacidad de convocatoria y articulación de los actores tripartitos.  
*Favoreció \_\_\_ Limitó \_\_\_*
17. Existencia de liderazgo en la Subcomisión con capacidad de comunicar, generar discusión y producir consenso.  
*Favoreció \_\_\_ Limitó \_\_\_*
18. Asistencia Técnica disponible y de calidad.

*Favoreció* \_\_\_\_ *Limitó* \_\_\_\_

19. Información oportuna y objetiva

*Favoreció* \_\_\_\_ *Limitó* \_\_\_\_

20. Capacidad funcional de la Subcomisión para realizar acciones conjuntas con el ORMET

*Favoreció* \_\_\_\_ *Limitó* \_\_\_\_

## Anexo 7.2. Lista de documentos revisados

### **PROYECTO**

1. PRODOC Diálogo Social MT COL 2013 versión 5
2. PRODOC Diálogo Social MT COL 2013 y COL 2014 versión rev
3. PRODOC

### **INFORMES**

1. Informe Abril Agosto CA 157 del 2014
2. Informe de avance Cinco Departamentos del 2014
3. Informe de trabajo 5 Departamentos del 2014
4. Informe enero abril del 2014
5. Experiencia del trabajo decente en Colombia
6. Informe de entrega Final OIT
7. Informe final COL 1201 COL
8. Informe de estado de cumplimiento de los planes operativos de las Subcomisiones Departamentales de Concertación en el marco de la Carta Acuerdo 157 de 2014 a diciembre de 2014
9. Carpeta sobre Experiencia Demostrativa en el Cerrejón
10. Carpetas informe talleres en : Bolívar, Boyacá, Caldas, Cauca, Huila, Magdalena, Meta, Nariño, Norte de Santander, Quindío, San Andres, Valle del Cauca, Guajira, Risaralda,

### **PRODUCTOS**

1. Carpeta Censo Sindical del 2013
2. Propuesta para tres sectores: Informe legal sector hidrocarburos, Línea de Base Hidrocarburos, Línea de Base Transporte, Línea de Base Minería, Mapa de actores sociales Hidrocarburos, Mapa de actores sociales Minería (final), Mapa de actores sociales Transporte, Propuesta de Trabajo con Sectores, Propuesta Sector Hidrocarburo (1), Propuesta Sector Hidrocarburo, Propuesta Transporte
3. Carpeta Ordenanzas y Acuerdos Finales: Acuerdo Cartagena, Acuerdo Medellín, Acuerdo Tunja, Ordenanza Caquetá, Ordenanza Magdalena, Ordenanza Guajira, Ordenanza Quindío, Ordenanza Tolima, Ordenanza San Andres.
4. Ordenanzas en proceso: Bolívar, Nariño, Risaralda, Santander, Huila, Valle del Cauca, Antioquia
5. Carpeta Pacto por el Trabajo Decente: Aportes del Sector Privado, el Marco de Referencia – Pacto Seis (1), Pactos Trabajo Decente, Sector Trabajo en Movilidad Social
6. Carpeta Diagnósticos del 2013: Nariño, San Andres, Quindío, Tolima; encuesta Secretarios Técnicos 2013
7. Carpeta Estudios Sociolaborales 2013: Antioquia, Bolívar, Boyacá, Cauca, Chocó, Córdoba, Guajira, Huila, Magdalena, Nariño, Norte de Santander, San Andrés, Sucre, Valle del Cauca
8. Indicadores Trabajo Decente Colombia
9. Carpetas Plan del Plan de Acción 2013, Planes de Diálogo 2023: Atlántico, Bogotá, Caldas, Cesar, Córdoba, Cundinamarca, Putumayo, Quindío, Risaralda, Santander,

Tolima; Planes de Diálogo 2013 (2): además de los anteriores Nariño, Bolívar, Chocó, Magdalena, Meta, Guajira, Huila, Norte de Santander, San Andrés, Sucre; Guía para la inclusión del concepto de TD en planes

10. Carpeta Informes de Planes de Diálogo 2014 de 19 Departamentos: Bogotá, Bolívar, Boyacá, Caldas, Cauca, Cesar, Choco, Córdoba, Cundinamarca, Guajira, Huila, Nariño, Norte de Santander, Quindío, Risaralda, San Andres, Santander, Sucre, Tolima
11. Planes de Diálogo 2015: Antioquia, Arauca, Atlántico, Bogotá, Bolívar, Boyacá, Caldas, Caquetá, Cauca, Cesar, Choco, Córdoba, Cundinamarca, Guajira, Huila, Magdalena, Meta, Norte de Santander, Putumayo, Quindío, San Andres, Sucre, Valle del Cauca, Risaralda
12. Estrategia de comunicación 2014
13. Guía de Proyecto Ordenanza Departamental
14. Propuesta CO- Procesos de prevención y solución de conflictos – Propuesta v.1
15. Buenas Prácticas de Resolución de conflictos
16. Instructivo sobre OIT, TD y Secretarías Técnicas de Subcomisiones
17. Catálogo de Buenas Prácticas de Diálogo Social COL
18. Estrategia de integración SD y ORMET

## **ADMINISTRATIVOS**

1. Informe Primer desembolso Carta Acuerdo 207 de 2013\_1
2. Extensión informe adición Carta Acuerdo 207-2013
3. Sobre Comisión y Subcomisiones Anexo 1 Ley 298 de 1996
4. Sobre Subcomisión Anexo 3 Resoluciones Ministerio de Trabajo

## **Anexo 7.3. Lista de personas entrevistadas**

### **OIT OFICINA REGIONAL**

1. Cybele Burga, Oficial Regional de Evaluación de la OIT, Gerente de Evaluación
2. Patricia Villegas, Oficial de Programación de la Unidad de Programación Regional
3. Maria Arteta Directora Adjunta de la Oficina de los Países Andinos
4. Eduardo Rodriguez Especialista Equipo de Trabajo Decente
5. Italo Cardona Supervisor del Proyecto Especialista en Legislación Laboral y Administración del Trabajo

### **OIT OFICINA NACIONAL**

6. Beatriz Osorio Fernández de Castro, Excoordinadora del Proyecto
7. Valkyrie Hanson, Coordinadora Proyecto, Col USA

### **ACTORES NACIONALES BOGOTÁ**

8. Francisco Maltes Tello, Director Departamento Investigación, CUT
9. Diógenes Orjuela Garcia, Director Departamento de Relaciones Internacionales, CUT
10. Maria del Carmen Trujillo, Técnica Departamento de Proyectos, CUT
11. Myriam Luz Triana Alvis, Secretaria General CGT
12. Miguel Morantes, Presidente CTC
13. Rosa Helena Florez Gonzalez, Secretaria General, CTC
14. Mirta Rodriguez, Directora del Departamento de Proyectos, CTC
15. Juan Carlos Vargas Morales, Subdirector Promoción de la Organización Social, Ministerio de Trabajo
16. Ana María Hernández, Profesional Especializada Dirección de Derechos Fundamentales, Ministerio de Trabajo
17. Ruben Caballero, Asesor Viceministro Relaciones Laborales, Ministerio de Trabajo
18. Juan Luis Pinilla, asistencia de Gerencia de la ANDI
19. Liliana Buitrago, asistencia de Gerencia de la ANDI

### **SUBCOMISION QUINDIO**

20. Andrés Tamayo, Exsecretario Técnico de la Subcomisión
21. Carlos Alberto Guarnizo, Director de Proyectos, Cámara de Comercio Armenia y Quindío
22. Jorge Iván Puerta, Director de Emprendimiento y Competitividad, Gobernación del Quindío,
23. Luis Emilio Bohórquez, CUT
24. Sandra Milena Díaz Morales, Inspectora de Trabajo de la Dirección Territorial, Ministerio de Trabajo
25. Hugo León Echeverry, CGT
26. Mónica Patricia Tabares, Abogada, COMFENALCO
27. Diana Patricia López, Directora, FENALCO

### **SUBCOMISION ANTIOQUIA**

- 28. Blanca Nubia Tabares, Profesional Dirección Territorial, Ministerio de Trabajo
- 29. Gerardo Sánchez Zapata, Vicepresidente Primero, CGT
- 30. José Joaquín Vásquez, CUT
- 31. Catalina Perafán, ANDI

### **SUBCOMISIÓN NARIÑO**

- 32. Ingrid Legarda, Directora Territorial, Ministerio de Trabajo
- 33. Maria Cristina Narváez, Exsecretaria Técnica de la Subcomisión
- 34. Juliana Delgado, Plan de Empleo Juvenil, Subcomisión
- 35. Luisa Fernanda Zapata, Secretaria de Desarrollo Económico, Alcaldía de Pasto

### **SUBCOMISION MAGDALENA**

- 36. Arloth Murcia Medina, Directora Territorial, Ministerio de Trabajo
- 37. Alejandra Devani, Auxiliar Administrativo, Dirección Territorial, Ministerio de Trabajo
- 38. Elsira Rodriguez, Pagadora, Dirección Territorial, Ministerio de Trabajo
- 39. Alirio Miguél, Investigador ORMET
- 40. Jesús Cahuana, Presidente CGT
- 41. Claudio Devani, Profesional Especializado, Gobernación del Magdalena

Entrevistas personales: 30

Entrevistas grupales: 5 con 11 personas

Total personas entrevistadas: 41

#### **Miembros de las Subcomisiones encuestados por departamento:**

<b>Departamento</b>	<b>Representantes de los trabajadores</b>	<b>Representantes de los empleadores</b>	<b>Secretaría Técnica</b>	<b>Representantes del gobierno</b>	<b>TOTAL</b>
Antioquia	2	0	1	0	3
Arauca	0	1	0	0	1
Atlántico	0	1	0	1	2
Bolívar	2	0	0	0	2
Caldas	0	0	0	1	0
Córdoba	0	1	0	2	3
Cundinamarca	4	2	1	0	7
Guajira	2	0	0	1	3
Huila	0	0	1	0	1
Magdalena	1	0	0	0	1
Meta	2	0	0	0	2
Nariño	0	0	0	1	1
Risaralda	1	1	1	0	3
Tolima	0	1	1	0	2
Valle del Cauca	1	0	0	1	2
<b>Total: 15</b>	<b>15</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>34</b>

## Anexo 7.4 Resultados de la encuesta

### **Fortalecimiento de las subcomisiones**

Departamento	%
Antioquia	100%
Arauca	0%
Atlántico	50%
Bolívar	100%
Caldas	100%
Córdoba	100%
Cundinamarca	100%
Guajira	66%
Huila	100%
Magdalena	100%
Meta	50%
Nariño	100%
Risaralda	66%
Tolima	100%
Valle del Cauca	100%
<b>Total</b>	<b>85%</b>

### **Incidencia de las subcomisiones en el establecimiento de políticas públicas**

Departamento	%
Antioquia	100%
Arauca	0%
Atlántico	0%
Bolívar	50%
Caldas	0%
Córdoba	100%
Cundinamarca	86%
Guajira	33%
Huila	100%
Magdalena	100%
Meta	50%
Nariño	100%
Risaralda	100%
Tolima	100%
Valle del Cauca	100%
<b>Total</b>	<b>74%</b>

**Articulación con el Sistema Nacional de Diálogo Social, el Plan Nacional de Desarrollo y otros proyectos e intervenciones de la OIT y el Ministerio de Trabajo**

Departamento	%
Antioquia	66%
Arauca	100%
Atlántico	50%
Bolívar	100%
Caldas	100%
Córdoba	100%
Cundinamarca	100%
Guajira	33%
Huila	100%
Magdalena	100%
Meta	50%
Nariño	100%
Risaralda	66%
Tolima	50%
Valle del Cauca	100%
<b>Total</b>	<b>79%</b>

**Tablas: FACTORES QUE FAVORECEN**

**Actores tripartitos capacitados con disposición y voluntad política**

Departamento	%
Antioquia	33%
Arauca	0%
Atlántico	100%
Bolívar	100%
Caldas	100%
Córdoba	100%
Cundinamarca	86%
Guajira	33%
Huila	100%
Magdalena	100%

<b>Meta</b>	0%
<b>Nariño</b>	0%
<b>Risaralda</b>	100%
<b>Tolima</b>	50%
<b>Valle del Cauca</b>	100%
<b>Total</b>	<b>76%</b>

Disposición del Gobierno Nacional para impulsar diálogo y poner en marcha acuerdos

<b>Departamento</b>	<b>%</b>
<b>Antioquia</b>	0%
<b>Arauca</b>	100%
<b>Atlántico</b>	50%
<b>Bolívar</b>	100%
<b>Caldas</b>	100%
<b>Córdoba</b>	66%
<b>Cundinamarca</b>	57%
<b>Guajira</b>	66%
<b>Huila</b>	100%
<b>Magdalena</b>	100%
<b>Meta</b>	50%
<b>Nariño</b>	0%
<b>Risaralda</b>	66%
<b>Tolima</b>	50%
<b>Valle del Cauca</b>	50%
<b>Total</b>	<b>59%</b>

Acceso y disponibilidad de las organizaciones de empleadores, trabajadores y gobierno local para participar, recibir asistencia técnica y capacitarse.

<b>Departamento</b>	<b>%</b>
<b>Antioquia</b>	33%
<b>Arauca</b>	100%
<b>Atlántico</b>	100%
<b>Bolívar</b>	50%
<b>Caldas</b>	100%
<b>Córdoba</b>	100%
<b>Cundinamarca</b>	86%
<b>Guajira</b>	33%
<b>Huila</b>	100%
<b>Magdalena</b>	100%
<b>Meta</b>	0%
<b>Nariño</b>	0%
<b>Risaralda</b>	33%
<b>Tolima</b>	100%

<b>Valle del Cauca</b>	<b>100%</b>
<b>Total</b>	<b>71%</b>

Existencia de liderazgo en la Subcomisión con capacidad de comunicar, generar discusión y producir consenso

<b>Departamento</b>	<b>%</b>
<b>Antioquia</b>	<b>100%</b>
<b>Arauca</b>	<b>0%</b>
<b>Atlántico</b>	<b>50%</b>
<b>Bolívar</b>	<b>100%</b>
<b>Caldas</b>	<b>100%</b>
<b>Córdoba</b>	<b>100%</b>
<b>Cundinamarca</b>	<b>100%</b>
<b>Guajira</b>	<b>100%</b>
<b>Huila</b>	<b>100%</b>
<b>Magdalena</b>	<b>100%</b>
<b>Meta</b>	<b>50%</b>
<b>Nariño</b>	<b>100%</b>
<b>Risaralda</b>	<b>100%</b>
<b>Tolima</b>	<b>0%</b>
<b>Valle del Cauca</b>	<b>100%</b>
<b>Total</b>	<b>85%</b>

Información oportuna y objetiva

<b>Departamento</b>	<b>%</b>
<b>Antioquia</b>	<b>50%</b>
<b>Arauca</b>	<b>0%</b>
<b>Atlántico</b>	<b>100%</b>
<b>Bolívar</b>	<b>100%</b>
<b>Caldas</b>	<b>100%</b>
<b>Córdoba</b>	<b>100%</b>
<b>Cundinamarca</b>	<b>86%</b>
<b>Guajira</b>	<b>100%</b>
<b>Huila</b>	<b>100%</b>
<b>Magdalena</b>	<b>0%</b>
<b>Meta</b>	<b>50%</b>
<b>Nariño</b>	<b>100%</b>
<b>Risaralda</b>	<b>100%</b>
<b>Tolima</b>	<b>100%</b>
<b>Valle del Cauca</b>	<b>100%</b>
<b>Total</b>	<b>85%</b>

**Voluntad del Gobierno Nacional de generar condiciones para la gestión de la subcomisión**

Departamento	%
Antioquia	0%
Arauca	0%
Atlántico	50%
Bolívar	100%
Caldas	100%
Córdoba	66%
Cundinamarca	86%
Guajira	33%
Huila	100%
Magdalena	100%
Meta	0%
Nariño	100%
Risaralda	66%
Tolima	50%
Valle del Cauca	50%
Total	<b>62%</b>

**Voluntad de las instancias del Estado a nivel local para coordinar acciones**

Departamento	%
Antioquia	33%
Arauca	100%
Atlántico	100%
Bolívar	100%
Caldas	100%
Córdoba	33%
Cundinamarca	100%
Guajira	66%
Huila	100%
Magdalena	100%
Meta	0%
Nariño	100%
Risaralda	33%
Tolima	50%
Valle del Cauca	50%
Total	<b>68%</b>

**Secretaria Técnica de la Subcomisión con capacidad de convocatoria y articulación de los actores tripartitos**

Departamento	%
Antioquia	33%

Arauca	0%
Atlántico	50%
Bolívar	100%
Caldas	100%
Córdoba	100%
Cundinamarca	100%
Guajira	100%
Huila	100%
Magdalena	100%
Meta	50%
Nariño	100%
Risaralda	100%
Tolima	50%
Valle del Cauca	100%
Total	85%

**Asistencia Técnica disponible y de calidad.**

Departamento	%
Antioquia	0%
Arauca	0%
Atlántico	50%
Bolívar	100%
Caldas	100%
Córdoba	66%
Cundinamarca	86%
Guajira	100%
Huila	100%
Magdalena	100%
Meta	50%
Nariño	0%
Risaralda	100%
Tolima	50%
Valle del Cauca	50%
Total	68%

**Capacidad funcional de la Subcomisión para realizar acciones conjuntas con el ORMET**

Departamento	%
Antioquia	33%
Arauca	0%
Atlántico	50%
Bolívar	100%
Caldas	0%
Córdoba	100%

<b>Cundinamarca</b>	28%
<b>Guajira</b>	100%
<b>Huila</b>	100%
<b>Magdalena</b>	100%
<b>Meta</b>	0%
<b>Nariño</b>	100%
<b>Risaralda</b>	100%
<b>Tolima</b>	100%
<b>Valle del Cauca</b>	100%
<b>Total</b>	<b>65%</b>

Anexo 7.5 **Resumen de las reuniones** (Ver archivo adjunto con el mismo nombre)

Anexo 7.6 **Resumen de los resultados de cada visita de campo** (ver archivo adjunto con el mismo nombre)

Anexo 7.7 **Presentación de los resultados al donante (PowerPoint)** (ver archivo adjunto con el mismo nombre)



## Anexo 7.8.

### ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO

#### Términos de Referencia para Evaluación Final Independiente

#### Fortalecimiento de los espacios institucionales de diálogo social y la participación tripartita de los actores sociales a nivel departamental en Colombia

<b>XB Symbol:</b>	COL/14/01/COL COL/13/02/COL
<b>Título del Proyecto:</b>	Fortalecimiento de los espacios institucionales de diálogo social y la participación tripartita de los actores sociales a nivel departamental en Colombia
<b>País:</b>	Colombia
<b>P&amp;B Resultado:</b>	Resultado 12: Diálogo Social
<b>CP Resultado:</b>	COL 153
<b>Duración:</b>	COL/13/02/COL: Junio 2013-Mayo 2014 (11 meses) COL/14/01/COL: Enero 2014 – Abril 2015 (12 meses)
<b>Fecha de inicio:</b>	Enero 2013
<b>Fecha de finalización:</b>	Abril 2015
<b>Idioma del Proyecto:</b>	Español
<b>Presupuesto del Proyecto:</b>	COL/14/01/COL: USD \$ 736,065.00 dólares COL/13/02/COL: USD \$ 1,230,293.00 dólares

<b>Project Administrative and Technical Backstopping Unit:</b>	DIALOGUE
<b>Fecha de la evaluación:</b>	Junio-julio 2015
<b>Tipo de evaluación:</b>	Final independiente
<b>Director de Evaluación:</b>	Cybele Burga Solís
<b>Presupuesto de la evaluación</b>	Remuneración: <b>USD \$ 9,838.00 dólares</b>

## CONTENIDOS

I.	Introducción y Racionalidad de la Evaluación.....	80
II.	Antecedentes y Contexto del Proyecto .....	81
III.	Propósito, Alcance y Clientes de Evaluación.....	85
IV.	Preguntas Clave de Evaluación .....	88
V.	Metodología a Seguir.....	92
VI.	Principales productos: Reporte de Inicio de inicio ( <i>Inception Report</i> ), informe de avance e informe final.....	93
VII.	Modalidades de gestión, Plan de Trabajo, los Requisitos de Formato y los Plazos ...	94
VIII.	Aspectos Legales y Éticos.....	98
IX.	Anexos .....	99

## LISTA DE ACRÓNIMOS

ANDI	Asociación Nacional de Empresarios de Colombia
CUT	Central Unitaria de Trabajadores
CPCPSL	Comisión Permanente de Concertación de Políticas Salarias y Laborales
CTC	Confederación de Trabajadores de Colombia
CGT	Confederación General del Trabajadores
CNE	Consultor Nacional Externo
DAC/OECD	Development Assistance Committee/ Organisation for Economic Co-operation and Development
EVAL	Evaluation UNIT
PROCUREMENT	ILO's Procurement Bureau
P&B	ILO's Programme and Budget
ILO	International Labour Organization
MT	Ministerio del Trabajo
M&E	Monitoring and Evaluation
NGO	Non-governmental organization
ODF	Oficina de Derechos Fundamentales
PRODOC	Project Document
ToR	Terms of Reference
UNDAF	United Nations Development Action Framework
UNEG	United Nations Evaluation Group
USDOL	United States Department of Labor

## I. Introducción y Racionalidad de la Evaluación

1. Estos Términos de Referencia (TdR) cubren la Evaluación Final Independiente de los proyectos que llevan por nombre “*Fortalecimiento de los espacios institucionales de diálogo social y la participación tripartita de los actores sociales a nivel departamental en Colombia*”. Específicamente, son dos proyectos que comparten el mismo objetivo pero que han sido financiados por el Ministerio de Trabajo de Colombia en dos periodos diferentes: 2013-2014 y 2014-2015. De ahora en adelante, en estos Términos de Referencia, nos referiremos al objeto de evaluación (ambos proyectos) como el “Proyecto”.
2. El *Proyecto* incluye por tanto los proyectos COL1302COL, que cubre el periodo 2013-2014 y el COL1401COL, que cubre el periodo 2014-2015. Ambos proyectos tienen el mismo objetivo de desarrollo y comparten los mismos objetivos inmediatos. El primero contó con un financiamiento de USD \$ 736,065.00 dólares mientras que el segundo ii) COL1401COL con un presupuesto de USD \$ 1,230,293.00 dólares<sup>1</sup>, lo que suma un total de US 1’966,358.00 dólares para el periodo de análisis (Ver PRODOC: Anexo 1).
3. El *Proyecto* además está en el marco de la estrategia de fortalecimiento de diálogo social a nivel local que se viene implementando la OIT desde el 2009. Si bien parte significativa de esta estrategia ha sido financiado con fondos del gobierno de Colombia a través del Ministerio de Trabajo, también se ha complementado con fondos del Departamento de Estado de los EEUU (USDOS), del Departamento del Trabajo de los Estados Unidos (USDOL) y del Ministerio de Relaciones Exteriores de Noruega (Royal Ministry of Foreign Affairs) y del Ministerio de Trabajo de Canadá. Esto ha permitido generar algunas sinergias en elementos comunes.
4. De acuerdo con la política de evaluación de la OIT, debido a la duración del *Proyecto* así como a la magnitud de los recursos involucrados, se requerirá de una **Evaluación Final Independiente**. La Evaluación Final Independiente es un requisito, como se describe en el documento del Proyecto y, está en línea con la política de evaluación de la OIT respecto a la evaluación de dichos programas. La evaluación también deberá cumplir con las normas y estándares del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG).
5. Esta **Evaluación Final Independiente** será realizada por un consultor evaluador nacional y gestionada por Cybele Burga, Oficial Regional de Evaluación de la OIT, como Gerente de Evaluación y Patricia Villegas, Oficial de Programación de la Unidad de Programación Regional. El proceso de evaluación tendrá carácter participativo e implicará a contrapartes interesadas durante el proceso. El Ministerio de Trabajo de Colombia, la Oficina de la OIT, los mandantes tripartitos y otras partes que participaron en la ejecución del Proyecto, son los principales usuarios de los resultados de la evaluación y las lecciones aprendidas.
6. Se espera que esta evaluación identifique cuál ha sido el impacto y los principales logros del *Proyecto*. Específicamente, se pretende valorar los resultados del Proyecto en términos del fortalecimiento de la institucionalidad del diálogo social a nivel local y de la mejora de las relaciones laborales a nivel sectorial y, resultados intermedios como la inclusión del

---

<sup>1</sup> Esta información ha sido obtenido del IRIS (Integrated Resource Information System).

contenido del trabajo decente en las políticas públicas, programas sociales de diferentes niveles de gobierno. A su vez, se pretende que la evaluación identifique casos exitosos y menos exitosos en relación a los objetivos que persigue así como los factores que explican tales resultados. Se verificará también en qué medida las recomendaciones efectuadas en el marco de la evaluación final del proyecto COL/12/01/COL fueron adoptadas, cuáles no y por qué.

7. Como se detallará en la sección III de estos Términos de Referencia, esta evaluación valorará todos los criterios de evaluación de la política de evaluación de la OIT en lo que se refiere a evaluaciones independientes. En tal sentido, verificará la relevancia de la intervención, la coherencia del diseño del Proyecto, los logros del mismo en términos de los productos que se había comprometido a ejecutar, si la ejecución se hizo o no con eficiencia, si producto de la intervención hay indicios de cambios positivos generados por el Proyecto, y si hay buenas prácticas generadas (*estudios de caso*) o lecciones aprendidas que puedan ser útiles al Gobierno Colombiano y la OIT para replicar futuras intervenciones que tengan por objetivo la incidencia a nivel de políticas del contenido del trabajo decente.
8. La evaluación se llevará a cabo entre junio y la primera mitad de julio del 2015. El Proyecto se hará cargo del costo de la evaluación.
9. El informe de evaluación será en español.

## II. Antecedentes y Contexto del Proyecto

10. Desde el año 2009, la Oficina de la OIT para los países andinos ha venido desarrollando un programa de cooperación técnica para fortalecer el funcionamiento de las Subcomisiones Departamentales, capacitando a los actores tripartitos del nivel local para planificar y poner en marcha acciones orientadas a la promoción del trabajo decente, de acuerdo a las prioridades acordadas tripartitamente. Si bien no todos los 32 departamentos del país tienen instancias tripartitas funcionando, al menos 26 se reúnen con cierta periodicidad, de ellas 20 han venido desarrollando planificaciones de carácter formal, con mayor o menor alcance en la consecución de resultados.
11. Durante el 2012, y a través de la Carta Acuerdo que OIT suscribió con el Ministerio de Trabajo, se brindó asistencia técnica a las Subcomisiones bajo tres líneas de acción: (i) Promoción de conocimiento para el diálogo social a través de la difusión de información y estudios, brindando un seguimiento a las iniciativas que cada Subcomisión Departamental fue elaborando y poniendo en marcha con sus propios recursos; (ii) Apoyo al fortalecimiento de la capacidad de planificación, construcción de acuerdos y seguimiento de los mismos, a través de la capacitación de las secretarías técnicas de 18 Subcomisiones Departamentales y de los actores tripartitos que forman parte de ella y (iii) asistencia técnica directa para la construcción y/o implementación de políticas públicas locales en materia de trabajo decente, desarrollando iniciativas en los departamentos de Antioquia, Atlántico, Magdalena, Santander y Valle del Cauca.
12. Como **resultados preliminares** de las acciones que se han puesto en marcha, desde el 2009 y particularmente durante el 2012, se puede destacar como ejemplo los resultados que el

proyecto contribuyó a alcanzar en el departamento del Magdalena, en la costa Caribe de Colombia: inclusión del capítulo de trabajo decente en el Plan Departamental de Desarrollo, la elaboración de un plan departamental de empleo juvenil de manera concertada, avances importantes en la erradicación del trabajo infantil y en la puesta en marcha de la Política Nacional contra el trabajo infantil, fortalecimiento del diálogo social para mejorar las relaciones laborales, campañas de divulgación de los derechos fundamentales del trabajo a la población, capacitación a las organizaciones de empleadores para mejorar sus capacidades de gestión y organización, campaña para promover la libertad sindical y negociación colectiva en las empresas, etc.

13. En la ciudad de Medellín, la segunda en importancia en el país, se ha avanzado en la construcción de la política pública de trabajo decente que generó un importante debate en la ciudad respecto del rol de la administración municipal en la promoción e impulso del trabajo decente. Esta política fue aprobada en el 2013 y, si bien esta experiencia sirvió a la administración del Distrito Capital de Bogotá a formular un proyecto<sup>2</sup> que apuntara a incluir el concepto/contenido de trabajo decente en el Plan de Desarrollo distrital, éste al final no fue presentado para su discusión al Concejo del Distrito.
14. En la misma línea se ha trabajado en la creación de las condiciones propicias para que se construyan políticas similares en los departamentos de Santander y Valle del Cauca, teniéndose algunos avances en los dos últimos años. Aunque el proyecto no logró que en los Planes de Desarrollo departamental se incluyera el contenido de trabajo decente, en el marco de un proyecto de OIT con financiamiento del Departamento de Estado de los EEUU de Norteamérica (USDOS) aún se sigue trabajando en esta línea en el departamento del Valle del Cauca.
15. Adicionalmente, la Oficina ha venido dando acompañamiento técnico a otras Subcomisiones Departamentales, lo que les ha permitido hacer avances en la consolidación del diálogo social, que pueden ser valorados a través de indicadores como:
  - Número de asistentes a las reuniones
  - Número de reuniones anuales de las Subcomisiones
  - Número de planes acordados tripartitamente,así como en la capacidad de construir propuestas o incidir en las políticas públicas en su entorno, lo que puede ser valorado a través de:
  - La inclusión de trabajo decente en planes de desarrollo
  - Ordenanzas, acuerdos o iniciativas locales para la promoción del empleo
16. Uno de los problemas más recurrentes que se han encontrado en los planes de acción de las Subcomisiones Departamentales en el 2011-2013, ha sido la existencia de conflictos laborales, cuyo desarrollo muchas veces dificulta avanzar en la construcción de acuerdos en otros temas que son prioritarios. Si bien las Subcomisiones Departamentales tienen, conforme a la Ley 278, competencia para incidir en la solución de dichos conflictos, no todas la hacen y las que sí, carecen muchas veces de herramientas y capacidad técnica para incidir de manera más efectiva. En atención a ello, el Ministerio de Trabajo ha solicitado a la OIT elaborar una propuesta de estrategia para mejorar la intervención de las Subcomisiones Departamentales y construir, a través del diálogo social, unas buenas relaciones laborales.
17. Asimismo, y teniendo en cuenta a los sectores prioritarios dentro de las relaciones laborales en Colombia y el impacto de las condiciones de las relaciones laborales en la economía

---

<sup>2</sup> Proyecto fue formulado con la asistencia de la Escuela Nacional Sindical

nacional, el Ministerio de Trabajo pidió a la OIT compilar información que pudiese orientar el diseño de estrategias diferenciadas de abordaje para los sectores de hidrocarburos y minería, ya que ambos forman parte del Acuerdo firmado por el gobierno de Colombia con los Estados Unidos y están siendo intervenidos desde otro proyecto de cooperación técnica de OIT, y transporte, teniendo en cuenta el enorme rezago que se tiene en materia de formalización en ese sector.

18. Como consecuencia de dicha solicitud, la Oficina cuenta con información pertinente para desarrollar un proceso de consulta con las organizaciones de empleadores y de trabajadores, así como con otras dependencias de gobierno, que permita la identificación de los principales problemas que requieran de una atención prioritaria, se identifiquen los actores claves en las relaciones laborales y se perfile una estrategia de trabajo que puedan ser abordada desde el mandato de la OIT para cada uno de los sectores indicados.
19. En el marco del primer proyecto, COL/13/02/COL, se realizaron intervenciones con un enfoque sectorial, particularmente actividades que conllevaron a la preparación de documentos para discusión, buscando que el Ministerio de Trabajo asumiera alguna acción desde el nivel central. En el proyecto COL/14/01/COL, no tuvo ninguna intervención en el nivel sectorial dado que no fue requerido por el Ministerio de Trabajo. En principio, ambos proyectos buscan complementariedades y será responsabilidad de la evaluación valorar si esto efectivamente se dio y en qué medida. Adicionalmente, se espera que los objetivos de estos proyectos hagan sinergia con otras intervenciones, como el proyecto “Promoción del cumplimiento de las Normas Internacionales del Trabajo en Colombia” financiado por USDOL. En este sentido, la estrategia de intervención es diferencial y complementaria, tal como se describirá en el apartado correspondiente a la presente propuesta. La Oficina de la OIT para los países andinos, está comprometida con asegurar la sinergia entre las distintas iniciativas de cooperación que se desarrollan en el país (éste será un elemento a valorar en el marco de esta evaluación).
20. **Objetivo de Desarrollo del Proyecto:** El objetivo de desarrollo del Proyecto pretende promover el diálogo social tripartito, fortaleciendo las Subcomisiones Departamentales de Concertación y mejorando su capacidad para incidir en la inclusión del contenido del trabajo decente en las políticas públicas, programas sociales y/o actividades a nivel local y sectorial (**Ver Marco Lógico: Anexo 2**).
21. **Objetivos inmediatos del Proyecto:**
  - Objetivo Inmediato 1: La institucionalidad del diálogo social a nivel local y la capacidad de los actores tripartitos para promover el trabajo decente ha sido fortalecida.
  - Objetivo Inmediato 2: Una estrategia para mejorar las relaciones laborales en los sectores de la minería, hidrocarburos y transporte, ha sido elaborada en consulta con los actores tripartitos a nivel nacional, sectorial y en los departamentos vinculados.
22. **La estrategia.** Este Proyecto se inserta en una estrategia de largo plazo para fortalecer el diálogo social tripartito, tanto a nivel nacional como a nivel local, construyendo sinergia con los demás proyectos de cooperación que OIT implementa en Colombia. En base a los hallazgos de los diagnósticos anuales se plantea como estrategia apoyar la reactivación y/o fortalecimiento de 24 Subcomisiones Departamentales, trabajando en coordinación con la Dirección de Derechos Fundamentales de dicho Ministerio.

23. **En cuanto a los temas que serán abordados en la Estrategia, se incluye:**

- Acompañamiento en la definición de procesos de formalización laboral
- Mejorar los niveles de coordinación de las Subcomisiones con los observatorios del mercado de trabajo (ORMET)
- Apoyar la capacitación de empleadores y trabajadores en los temas de riesgos profesionales, trabajo decente, negociación colectiva y resolución de conflictos.
- Fortalecimiento del rol de las secretarías técnicas de las Subcomisiones Departamentales como facilitadores del diálogo, responsables del flujo de información a los representantes de las organizaciones de empleadores y trabajadores del departamento, apoyando con las convocatorias, realizando el levantamiento de actas, dando seguimiento a los acuerdos, preparando el reporte de resultados y con la responsabilidad de mantener una comunicación constante con la Dirección de Derechos Fundamentales del Ministerio de Trabajo.
- Mejorar la capacidad de coordinación del Ministerio de Trabajo (Dirección de Derechos Fundamentales del Trabajo) en su función de evaluar la gestión de los secretarios técnicos y dar seguimiento al cumplimiento de los planes de trabajo en el nivel local y mantener informados a los miembros de la Comisión Nacional respecto de los resultados, avances y dificultades del diálogo social a nivel local.
- El proyecto apoyará la construcción de una estrategia de trabajo sectorial para mejorar las relaciones laborales en la minería, hidrocarburos y transporte terrestre de personas. Específicamente se apoyará la construcción de una estrategia de trabajo sectorial para mejorar las relaciones laborales en la minería (carbón), hidrocarburos y transporte terrestre de personas. También se realizará un análisis del proceso de construcción del Gran Acuerdo Social por Barrancabermeja (Departamento de Santander), municipio en donde se encuentra la principal planta de refinamiento de ECOPETROL (principal empresa petrolera en el país en la que el Estado es el socio mayoritario) y en el cual también participaron los miembros de la USO (Unión Sindical Obrera, el sindicato más grande del sector). Finalmente, en lo que se refiere al sector de transportes, sector con altas tasas de informalidad y malas condiciones de salud y seguridad en el trabajo, en el ámbito de las Subcomisiones, se buscará generar las condiciones para abordar el tema de la informalidad en este sector.
- En general, el Proyecto fortalecerá a los actores tripartitos que forman parte de esas Subcomisiones Departamentales, mejorando su capacidad propositiva, identificando y poniendo en marcha las acciones que contribuyan a mejorar las relaciones laborales, promoviendo el trabajo decente y facilitando acuerdos que creen condiciones propicias para el ejercicio de la libertad sindical.

24. La lista de productos y actividades principales que el Proyecto ha elaborado hasta la fecha de inicio del proceso de evaluación se encuentran detallados en el [Anexo 3](#):

25. **Beneficiarios directos:**

- ✓ Directamente serán beneficiados los funcionarios de gobierno (nacional, regional y local), representantes de las organizaciones de empleadores y trabajadores que hacen parte de las Subcomisiones Departamentales de Concertación, a quienes se les apoyará para la construcción de acuerdos de manera tripartita orientados a la creación de políticas en materia de trabajo decente en los departamentos seleccionados.

- ✓ El proyecto incidirá en su conjunto, en al menos 24 Subcomisiones Departamentales, para dinamizar el diálogo social, fomentar la participación activa de quienes por Ley las conforman, para lo cual se contará con la gestión política por parte del Ministerio de Trabajo.
- ✓ Atendiendo el requerimiento del Ministerio de Trabajo, se dará un acompañamiento técnico más enfocado en los actores tripartitos de los departamentos de Nariño, Córdoba, Tolima, Quindío, San Andrés, Boyacá, Bolívar, Caldas, La Guajira, Valle del Cauca, Caquetá, Risaralda y Huila.
- ✓ Asimismo, se fortalecerá la incidencia de las organizaciones de empleadores y trabajadores en el diseño de la estrategia para fortalecer la capacidad de las Subcomisiones Departamentales para incidir en la resolución de conflictos laborales y mejorar las relaciones laborales en los sectores de la minería, hidrocarburos y transporte, promoviendo el respeto de los derechos fundamentales del trabajo, con especial énfasis en la creación de condiciones que promueven la libertad sindical y la negociación colectiva.

26. **Otros beneficiarios del Proyecto:** El Proyecto también lleva acabo sus actividades buscando sinergias con los demás proyectos de cooperación técnica de la Oficina de Proyecto de la OIT en Colombia, como el Proyecto *Promoción del cumplimiento de los estándares internacionales del trabajo en Colombia*, financiado por el Departamento del Trabajo de los EEUU de Norteamérica, el proyecto *Developing tripartite institutions and mechanisms that advocate for and promote the realization of core labour rights in Colombia* que cuenta con financiamiento del Departamento de Estado de los EEUU de Norteamérica y el Proyecto *Developing the capacity to promote trade union affiliation and collective bargaining coverage* financiado por el Ministerio de Relaciones Exteriores (Royal Ministry of Foreign Affairs) de Noruega.

27. **Presupuesto:** Ambos proyectos contaron con financiamiento del Ministerio de Trabajo de Colombia:

- Proyecto COL/13/02/COL *Fortalecer los espacios institucionales de diálogo social y la participación tripartita de los actores sociales a través de la sensibilización, promoción, capacitación e investigación para mejorar las relaciones laborales en Colombia:* **USD \$ 1,230,293.00 dólares**
- Proyecto COL/14/01/COL *Fortalecimiento de los espacios institucionales de diálogo social y la participación tripartita de los actores sociales a nivel departamental en Colombia:* **USD \$ 736,065 dólares,**

lo que asciende a un presupuesto total de **USD \$ 1'966,358.00** dólares que fueron entregados a OIT en dos periodos diferentes.

### III. Propósito, Alcance y Clientes de Evaluación

28. Según la política de evaluación de la OIT, el Proyecto está Evaluación Final Independiente. Los recursos asignados en el presupuesto del Proyecto para actividades de evaluación sólo podrán ser utilizados para esos fines. Las evaluaciones independientes han de ser gestionadas por un Gerente de Evaluación independiente y deben presentarse a EVAL para su aprobación antes de su difusión al donante a través PARDEV. La Evaluación Final Independiente contribuirá a que la OIT pueda sistematizar las lecciones aprendidas y buenas prácticas del proceso y generar conocimiento sobre la mejor estrategia a seguir en

futuros proyectos de temáticas similares así como a rendir cuentas hacia sus constituyentes sobre los logros obtenidos en el marco de estas intervenciones.

29. Habiéndose ejecutado la totalidad de las actividades de ambos proyectos (COL/13/02/COL y COL/14/01COL) y, tomando en consideración lo señalado en ambas minutas de aprobación de los proyectos, corresponde realizar una **Evaluación Final Independiente**. Cabe mencionar además, que el proyecto *Promoción del trabajo decente a través del diálogo social a nivel local en Colombia* (COL/12/01/COL) fue evaluado en el 2013 y representa el principal antecedente de estos dos proyectos. Dado que las recomendaciones de esta evaluación estuvieron en etapa de implementación en el periodo que se implementaron los proyectos COL/13/02/COL y COL/14/01/COL, se creyó pertinente esperar a que se consoliden los resultados de ambos proyectos y realizar una sola evaluación (y no dos evaluaciones seguidas) que de alguna manera valorase el desempeño global de ambas intervenciones tomando en consideración la totalidad del proceso. .
30. Esta evaluación final independiente deberá determinar los logros y el cumplimiento de las metas, de manera sistemática y objetiva e identificando el porqué de lo que ha funcionado y lo que no, de acuerdo al diseño aprobado y con la finalidad de mejorar el desempeño del Proyecto y de futuras iniciativas, de acuerdo a los siguientes objetivos:
- Determinar la pertinencia del objetivo de desarrollo, los objetivos inmediatos, los productos y las actividades del marco lógico del Proyecto.
  - Valorar la coherencia de la estrategia y metodología de desarrollo del Proyecto así como identificar la eficacia de los indicadores del Proyecto para medir las metas establecidas y los resultados esperados.
  - Medir el cumplimiento de las metas del Proyecto, evaluando en qué medida se alcanzaron los resultados esperados para cada uno de los 2 objetivos inmediatos del Proyecto.
  - Analizar y valorar la eficacia y eficiencia de la gestión del Proyecto.
  - Valorar los efectos/impactos del Proyecto y la sostenibilidad de los resultados.
  - Identificar buenas prácticas y lecciones aprendidas de la intervención con el fin de maximizar la experiencia adquirida.
31. **Ámbito:** La evaluación incluye la valoración y análisis de la totalidad de las actividades especificadas en el marco lógico del Proyecto, realizadas entre mayo 2013 y abril 2015<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Se señala como fecha de inicio del COL/13/02/COL mayo 2013 aunque formalmente se indica enero 2013 en la minuta de aprobación de OIT. La fecha de mayo 2013 corresponde a la fecha de inicio de las actividades del proyecto

El alcance geográfico de la evaluación es nacional, departamental y local, según los lugares trabajados por el Proyecto. Específica, según el documento de Proyecto, éste realizó actividades en 24 Subcomisiones Departamentales. En tal sentido se prevé que la evaluación incluya visitas de campo en algunos lugares específicos donde se han llevado a cabo dichas actividades.

32. **Trabajo de campo.** El trabajo de campo incluirá una muestra de 20% de la totalidad de las Subcomisiones Departamentales que ha sido objeto de la intervención de este Proyecto. Esto quiere decir realizar visitas e investigación en 4 departamentos.

33. **Criterios de selección de los territorios.** Los criterios de selección que se han empleado para seleccionar los lugares del trabajo de campo son:

- **C1:** Gobernaciones departamentales o municipales que formularon planes de desarrollo u ordenanzas departamentales o municipales con contenido de trabajo decente.
- **C2:** Gobernaciones departamentales o municipales que implementaron planes de desarrollo u ordenanzas departamentales o municipales con contenido de trabajo decente.
- **C3:** Departamentos con Subcomisiones departamentales activas, que habiendo recibido asistencia técnica y financiera de la OIT en el marco de este Proyecto y realizado iniciativas de incidencia sobre el tema de trabajo decente, no obtuvieron resultados positivos.
- **C4:** Departamentos con Subcomisiones departamentales activas, que habiendo recibido asistencia técnica y financiera de la OIT en el marco de este Proyecto, no realizaron iniciativas de incidencia sobre el tema de trabajo decente.

34. **Lugares seleccionados para el trabajo de campo.** Se proponen 4 lugares<sup>4</sup> para el trabajo de campo, los que además cubren los 4 criterios:

- 34..1.Magdalena
- 34..2.Medellín
- 34..3.Nariño
- 34..4.Quindío

35. **Clientes:** los clientes de la evaluación son:

- **Clientes externos:**
  - Ministerio de Trabajo de Colombia
  - Centrales Sindicales – CGT, CTC, CUT
  - Asociaciones de Empleadores – ANDI; ACOPI, FENALCO, Cámara de Comercio, SENA (Servicio Nacional de Adiestramiento; entidad pública de formación profesional)
  - Comisión Permanente de Concertación de Políticas Salarias y Laborales (CPCPSL)
    - 24 Subcomisiones Departamentales
  - Gobernaciones Departamentales
  - Alcaldías

---

<sup>4</sup> Es factible que durante la primera semana del contrato, antes de la entrega del Informe de Inicio, la lista de ciudades pueda cambiar en algún caso.

- **Clientes internos:**
  - Equipo del Proyecto
  - ETD/OP de Países Andinos
  - Oficina Regional para América Latina y el Caribe
  - Unidades relacionadas en la sede: DIALOGUE, ACTRAV, ACTEMP, PARDEV y EVAL

#### IV. Preguntas Clave de Evaluación

36. La OIT aplica los criterios del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la OCDE para la evaluación de la asistencia al desarrollo: relevancia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad, los que están alineados con los estándares internacionales de buenas prácticas. La OIT se adhiere a los criterios de las normas de calidad de evaluación de la OCDE/CAD y las utiliza como punto de referencia para el control de calidad de los procesos y productos de evaluación.
37. La OIT es miembro del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG) y se adhiere a las normas y estándares de evaluación del sistema de las Naciones Unidas que fueron desarrolladas por el UNEG, lo que queda reflejado en las Directrices de Política de la OIT para realizar evaluaciones basadas en los resultados (*ILO Policy Guidelines for Results-Based Evaluation*) y las normas técnicas y éticas. Esta evaluación se adhiere a estos principios así como al Código de Conducta para la Evaluación en el Sistema de Naciones Unidas a fin de garantizar una evaluación internacional creíble.
38. Los criterios de evaluación son:
- 34.1. Relevancia:** Grado en que el(los) objetivo(s) y alcance del Proyecto se adapta a las prioridades y políticas asociadas al grupo objetivo, beneficiarios y el donante.
  - 34.2. Coherencia:** Grado en que la estrategia es lógica y consistente, criterios de selección de las áreas geográfica de intervención, niveles de gobierno que serán atendidos en el marco del Proyecto así como la coherencia entre el diseño técnico del Proyecto y el presupuesto asignado.
  - 34.3. Efectividad:** medida del grado en que una actividad alcanza sus objetivos. Se describirán la cobertura, avances y resultados de la intervención del Proyecto en términos de las metas previstas. Específicamente, se analizará también la efectividad de la estructura organizativa del proyecto (eficacia de la gestión) para alcanzar los resultados esperados.
  - 34.4. Eficiencia:** mide los productos (cualitativos y cuantitativos) en relación a los insumos. Es un término económico que significa que las actividades utilizan el mínimo costo de recursos con el fin de lograr los resultados deseados. Esto generalmente requiere la comparación de enfoques alternativos para lograr los mismos resultados, para ver si el proceso más eficiente ha sido adoptado.

- 34.5. Impacto:** se refiere a los cambios positivos y negativos producidos, directa o indirectamente, intencionalmente o no, por la intervención en cuestión. Esto implica identificar los principales impactos y efectos resultantes de la intervención a nivel de indicadores de desarrollo económico, medioambiente y sociales. La evaluación debería preocuparse por los resultados, tanto intencionales como no intencionales y, debe incluir también el impacto positivo y negativo de los factores externos, tales como los cambios en los términos de intercambio y condiciones financieras.
- 34.6. Sostenibilidad:** se ocupa de medir si es probable que los beneficios de una actividad continúen después de haber concluido el financiamiento de los donantes. Los proyectos deben ser sostenibles desde el punto de vista del medio ambiente y a nivel económico también.
39. Las cuestiones de género deben ser abordadas de acuerdo a la Nota de Orientación 4 de la OIT: "Teniendo en cuenta el género en el monitoreo y evaluación de proyectos" (*Considering gender in the monitoring and evaluation projects*). Todos los datos deben ser desagregados por sexo y diferentes necesidades de las mujeres y de los hombres y de los grupos marginados contemplados por el programa deben ser considerados a lo largo del proceso de evaluación.
40. La evaluación examinará el Proyecto a lo largo de los siguientes seis criterios de evaluación estándar. Un marco de análisis más detallado de las preguntas y sub-preguntas será desarrollado por el consultor evaluador internacional.

#### **Pertinencia y coherencia estratégica con la intervención**

- 1) ¿En qué medida los objetivos inmediatos del Proyecto son consistentes con las necesidades del Ministerio de Trabajo, Subcomisiones Departamentales, representantes de organizaciones de empleadores y trabajadores? ¿Las necesidades de estos grupos de interés han cambiado en el transcurso del Proyecto? Especificar si han surgido nuevas necesidades.
- 2) ¿El Proyecto se adecuó a los planes nacionales de desarrollo, planes nacionales de trabajo decente, resultados y prioridades nacionales y regionales de la programación estratégica de la OIT y en general, de las NU (UNDAF)?
- 3) ¿En qué medida el Proyecto complementó y creó sinergias con otros Proyectos/ programas de la OIT o de otras instituciones en Colombia?, ¿En qué medida el Proyecto contribuyó con otras iniciativas pertinentes?
- 4) ¿Se realizaron análisis de las cuestiones de género, exclusión y/o discriminación? Si se hizo, ¿Cómo ha contribuido a promover el tema de género en sus actividades? ¿Cómo ha contribuido ese diagnóstico para abordar desde el Proyecto el tema de la exclusión y/o discriminación?

#### **Validez del diseño de la intervención (coherencia)**

- 5) ¿En qué medida el diseño lógico (marco lógico) del Proyecto es coherente (cadena de actividades/productos/resultados) y realista (en términos de los plazos y metas propuestos a alcanzar)?

- 6) ¿Los indicadores del ML son adecuados para medir el desempeño e impacto del Proyecto?, ¿Los indicadores cuentan con línea de base y mediciones de seguimiento?, ¿En qué medida los indicadores descritos en el documento del Proyecto, son apropiados y útiles para evaluar el progreso e impacto del Proyecto?
- 7) ¿Cuál ha sido el nivel de participación de los actores tripartitos en el diseño del Proyecto?
- 8) ¿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?

### **Eficacia en la estructura de gestión**

- 9) ¿La estructura de gestión del Proyecto contó con el staff adecuado? ¿Cuáles han sido las principales restricciones y/o dificultades enfrentadas por el equipo del Proyecto?
- 10) ¿En qué medida la capacidades de gestión del equipo del Proyecto y los procedimientos administrativos seguidos por el mismo, facilitaron (o no) la consecución de resultados?
- 11) ¿Existió un nivel de coordinación eficaz con las contrapartes del Proyecto que se retroalimentó con el proceso de seguimiento?
- 12) ¿El Proyecto recibió soporte técnico de las unidades técnicas de la Sede y de los especialistas de la Oficina Andina de la OIT?
- 13) Desde la perspectiva de las contrapartes y/o mandantes, ¿Existe alguna ventaja comparativa al trabajar con la OIT en comparación con otros Organismos Internacionales?

### **Efectividad del Proyecto (logros)**

*(Desarrollar estas preguntas bajo el enfoque de “estudios de caso”. Se proponen 5 estudios de caso teniendo como principal insumo el trabajo de campo en 5 territorios)*

- 14) ¿Cuál es la percepción sobre calidad y utilidad (uso) de los principales productos y/o servicios entregados por la OIT en el marco de este Proyecto? ¿Estos fueron entregados de manera oportuna?
- 15) ¿La naturaleza del diálogo social a nivel de la Subcomisiones Departamentales ha cambiado como logro de este Proyecto?
- 16) ¿El proyecto ha respondido de manera eficaz y oportuna a los cambios que se han presentado en el entorno político y económico del Proyecto?
- 17) ¿En qué áreas territoriales y/o sectores económicos (minería, hidrocarburos y transporte) el Proyecto ha obtenido sus mayores logros en términos de: (i) incorporación del contenido de trabajo decente en los planes nacionales de desarrollo y/u ordenanzas departamentales, municipales y, (ii) estrategias para

mejorar las relaciones laborales en los sectores de minería (carbón)<sup>5</sup>, transporte (terrestre) e hidrocarburos?. Identificar los principales factores limitantes que obstaculizaron la obtención de logros (institucionales, políticos, económicos, etc).

- 18) ¿Qué estrategias alternativas de haberlas habrían sido más eficaces para lograr los objetivos del Proyecto?

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

- 19) ¿Los fondos presupuestarios del Proyecto se están ejecutando según lo previsto?, ¿hubo ahorros importantes en algunas actividades en términos de la mejor manera de realizar una actividad?, ¿La distribución de recursos entre staff y actividades es óptimo?
- 20) ¿El nivel de ejecución presupuestaria en cada componente es consistente con el nivel de cumplimiento de las metas físicas?, ¿los resultados alcanzados justifican los costos?
- 21) ¿Cómo se ha distribuido el monto ejecutado por el Proyecto según diferentes criterios como: objetivos del Proyecto, tipos de productos, tipo de gastos, año de ejecución?
- 22) ¿Los recursos (económicos, humanos, tiempo, conocimientos especializados, etc.) fueron asignados al Proyecto de manera oportuna? ¿El tiempo previsto para la ejecución del Proyecto se considera suficiente?, ¿hubo demoras en la ejecución de algunas actividades?

### **Orientación hacia el impacto**

- 23) ¿Los cambios observados en los mandantes contrapartes (en capacidades y actitudes) pueden vincularse causalmente a las intervenciones del proyecto? ¿El proyecto ha logrado la apropiación de los resultados por parte de los beneficiarios?
- 24) ¿Cuáles son los efectos realistas a largo plazo del proyecto con respecto a la condición de los derechos fundamentales de las personas?

### **Orientación hacia la sostenibilidad**

- 25) 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?
- 26) ¿Los socios nacionales están dispuestos y se comprometen a continuar con el proyecto? ¿Existe evidencia de la voluntad política para esta continuidad?

---

<sup>5</sup> Como el caso del Gran Acuerdo Social por Barrancabermeja en el departamento Santander.

27) ¿Los resultados están incorporados en las instituciones nacionales y los socios podrán mantenerlos financieramente al finalizar el proyecto?

## V. Metodología a Seguir

41. El marco conceptual básico sobre el cual se desarrollará esta evaluación es el de Las Directrices de Política de la OIT para realizar evaluaciones basadas en los resultados (*ILO Policy Guidelines for Results-Based Evaluation*): principios, racionalidad, planificación y gestión. Asimismo, la evaluación se llevará a cabo de acuerdo con las políticas y los procedimientos ordinarios de la OIT. La OIT se adhiere a las normas y estándares de evaluación del sistema de las Naciones Unidas, así como con los Estándares de Calidad de Evaluación del DAC/OCDE.
42. Las metodologías a utilizar en el marco de esta evaluación se complementarán entre sí y los datos serán triangulados a través de las diferentes metodologías. Se espera que el evaluador utilice las siguientes metodologías durante la evaluación:
- **Revisión en gabinete:** El evaluador revisará los siguientes documentos antes de realizar cualquier entrevista y emprender las visitas a los sitios del programa:
    - PRODOC (documento del Proyecto)
    - Marco lógico original de ambos proyectos
    - Informes Trimestrales de Progreso
    - Informe Final de Proyecto
    - Informe Final del Proyecto COLxxxCAN (experiencia demostrativa en el Cerrejón)
    - Informe Evaluación Final de Proyecto COL1201COL
    - Información financiera del Proyecto (COL1302COL y COL1401COL)
    - Informes anuales situacionales (diagnóstico) de las Subcomisiones Departamentales 2008-2012 y 2014.
    - Lista de productos obtenidos y actividades realizados hasta abril 2015
    - Todos los documentos técnicos y administrativos del Proyecto (productos finales, informes de actividades, listados de participantes, presupuesto, etc)
    - Actas/ayudas memorias de las reuniones de las Subcomisiones
  - **Recolección y revisión de datos:** El evaluador revisará la información administrativa del Proyecto (que incluye informes de seguimiento, informe final, estadísticas del Proyecto, productos- consultorías, entre lo más importante) pero también recopilará más datos cuando sea necesario utilizando diferentes técnicas de recojo de información.
  - **Entrevistas a actores clave/trabajo de campo.** Se llevará a cabo una reunión preliminar con la coordinadora técnica del Proyecto (revisión interna previa), con el Especialista en Legislación Laboral y Administración del Trabajo, Equipo Directivo de la Oficina de

Países Andinos y funcionarios del área de Programación<sup>6</sup> a fin de retroalimentar la información documental. El consultor también tendrá que sostener reuniones con el personal de OIT de otros proyectos con los que esta intervención tiene sinergias así como el personal administrativo de la Oficina OIT en Bogotá. Luego, como parte del trabajo de campo, se llevarán a cabo todas las entrevistas (mandantes y beneficiarios) agendadas por la coordinación del Proyecto en al menos 4 territorios, con el fin de recolectar y validar la información encontrada y establecida en la evaluación interna inicial (revisión documental) (Ver [Anexo 4](#) y [Anexo 5](#))

- **Presentación de resultados al donante.** El consultor deberá elaborar un powerpoint sintetizando la metodología, resultados, conclusiones y recomendaciones de la evaluación y luego hacer una presentación a los funcionarios que delegue el Ministerio de Trabajo, institución que financió ambos proyectos. La fecha se establecerá en coordinación con la OIT y el Ministerio de Trabajo de Colombia.

## VI. Principales productos: Reporte de Inicio de inicio (*Inception Report*), informe de avance e informe final

43. **Producto 1 (Informe de Inicio- *Inception report*)** El Informe de Inicio (*Inception report*) será propuesto por el consultor externo sobre la base de lo acordado con el Equipo de Evaluación y presentado a la Gerente de Evaluación para su revisión y aprobación. Este Informe deberá incluir una descripción de la metodología a emplearse, el enfoque de evaluación, actividades clave, cuestionarios de entrevista, lista de actores clave y el calendario (consulte [Checklist 3: Escribiendo el Informe inicial. Ver adjunto](#)).
44. **Producto 2 (*Informe de Evaluación Borrador*)**. Este Informe será redactado por el consultor externo bajo las orientaciones técnicas de la Gerente de Evaluación y deberá incluir recomendaciones factibles, específicas y priorizadas. El informe será presentado al Gerente de Evaluación de la OIT para su revisión, circulación, consolidación de resultados y aprobación final (consulte [Checklist 5: Preparación del Informe de Evaluación. Ver adjunto](#)). Este informe tendrá un tratamiento diferenciado en la sección de “criterio de efectividad de logros” porque el análisis se hará bajo el enfoque de estudios de caso, diferenciando los resultados en cada uno de los territorios seleccionados para el trabajo de campo.
45. **Producto 3 (*Informe Final de Evaluación*)**. Este informe será presentado al Gerente de Evaluación y deberá incluir los comentarios finales a la versión preliminar/borrador del informe de evaluación. El informe deberá seguir la plantilla de formato EVAL, incluyendo una página de título (consulte [Checklist 7: Presentación en la portada de evaluación](#)) y no tener más de 45 páginas de extensión, excluyendo anexos. Los anexos del informe incluirán: los cuestionarios definitivos utilizados en el trabajo de campo, los resultados de la encuesta, un resumen de los resultados de cada visita de campo, resumen de cada reunión, una lista de las personas entrevistadas y una lista de los documentos revisados. La calidad del Informe será calificada en base a los estándares de calidad de EVAL (consulte [Checklist 6: Valoración de la calidad de los informes de evaluación](#)).

---

<sup>6</sup> Añadir los funcionarios que falten.

El Reporte de evaluación deberá estar escrito en formato Word, A4, letra Arial 12, con un total de 45 páginas sin incluir anexos.

### **Estructura de contenidos del Informe**

- (1) Cubierta con los datos clave de la asignación y la evaluación**
- (2) Tabla de contenidos y listas (anexos y tablas o gráficos)**
- (3) Listado de siglas o abreviaturas**
- (4) Resumen ejecutivo**
- (5) Cuerpo del reporte**
  - 5.1. Antecedentes de la evaluación
    - 5.1.1. Resumen del objetivo de la asignación, lógica y estructura
    - 5.1.2. Situación actual de la asignación
    - 5.1.3. Propósito, alcance y clientes de la evaluación
    - 5.1.4. Metodología de evaluación
  - 5.2. Principales hallazgos ordenados conforme a los 6 criterios del marco analítico (*5 estudios de caso*)
- (6) Conclusiones**
  - 6.1. Conclusiones
  - 6.2. Lecciones aprendidas
  - 6.3. Buenas prácticas
  - 6.4. Recomendaciones
- (7) Anexos**

Consultar obligatoriamente las siguientes guías para preparar el Informe:

Consultar [Checklist 7: Presentación en la portada de evaluación](#)

Consultar [Checklist 6: Valoración de la calidad de los informes de evaluación](#)

Consultar [Checklist 8: Escribir el Resumen del Informe de Evaluación.](#)

46. **Producto 4 (Power point):** Presentación que incluye, propósito, metodología de la evaluación, hallazgos, conclusiones y recomendaciones.
47. Las cuestiones de igualdad de género deberán ser abordadas de manera explícita a través de las actividades de evaluación que lleven a cabo los consultores, así como en los informes finales y en los eventos que se lleven a cabo en el marco del proceso de evaluación.
48. Todos los borradores y productos finales, incluyendo los documentos de apoyo, informes analíticos y los datos brutos deben ser proporcionados en versión electrónica compatible con el software de Microsoft Word para Windows. La información (datos) producida en el marco de esta evaluación, así como los derechos de autor sobre el Informe de Evaluación, son de propiedad exclusiva de la OIT y el Donante. El uso de los datos para su publicación y otra forma de presentación sólo se puede hacer con el acuerdo de la OIT. Las principales partes interesadas puedan hacer un uso adecuado del informe de evaluación de acuerdo con el propósito original y con el reconocimiento adecuado.

## **I. Modalidades de gestión, Plan de Trabajo, los Requisitos de Formato y los Plazos**

## Arreglos de gestión

49. La Evaluación Final Independiente será realizada por un Consultor Nacional Externo (CNE).
50. El CNE será responsable de realizar la evaluación de acuerdo con los términos de referencia.
- Llevar a cabo una VC (Skype) con la Gerente de evaluación para definir el alcance de la evaluación y aspectos contractuales.
  - Revisar los términos de referencia y proporcionar retroalimentación, según sea necesario
  - Llevar a cabo una VC (Skype) con el Especialista en Legislación Laboral y Administración del Trabajo y la ex – coordinadora del Proyecto.
  - Llevar a cabo una reunión de trabajo con la ex – coordinadora del Proyecto en Bogotá.
  - Revisar la documentación del Proyecto (*desk review*)
  - Revisar las preguntas de evaluación y refinar las preguntas en colaboración con la Gerente de Evaluación, según sea necesario y desarrollar protocolos de entrevista
  - Desarrollar e implementar una metodología de evaluación (es decir, revisión de documentos e implementación de entrevistas, triangulando la información) para responder a las preguntas de la evaluación
  - Diseñar y conducir cuestionario/encuestas para las entrevistas, discusiones de grupo y visitas de campo
  - Llevar a cabo la misión de evaluación a las ciudades indicadas en el **punto 33 definidos** con la coordinación del Proyecto. Estas podrán ser observadas por el consultor hasta 1 semana después de firmado el contrato.
  - Preparar un borrador del informe de evaluación y presentarlo a la Gerente de Evaluación
  - Preparar un Informe Final de Evaluación, que reflejará las observaciones o aportes que se reciban
  - Presentar el Informe Final de Evaluación después de la misión de evaluación de acuerdo al calendario de la evaluación (ver a continuación).
51. El CNE será supervisado por la Gerente de Evaluación. La Gerente de Evaluación hará lo siguiente:
- Preparar y ultimar los términos de referencia para la evaluación y servir de enlace con la CTP del Proyecto y EVAL según sea necesario<sup>7</sup>
  - Revisar las preguntas de la evaluación y trabajar con el donante y el CEI para refinar las preguntas, según sea necesario
  - Asegurar que la agenda de entrevistas/reuniones esté preparada (en coordinación con la CTP del Proyecto)
  - Revisar y formular observaciones al Informe de Evaluación
  - Asegurarse que la evaluación se realice de acuerdo a los Términos de Referencia
  - Discutir el borrador del Informe de Evaluación con el consultor evaluador internacional, los beneficiarios y las partes interesadas del Proyecto
  - Servir de enlace con el personal del Proyecto donde se necesite su compromiso de cumplir con los requisitos anteriores.

---

<sup>7</sup> El procedimiento regular es que los ToR sean revisados y aprobados por el Oficial Regional de Evaluación con sede en la Oficina Regional de la OIT en Lima, sin embargo, en este caso, la Gerente de Evaluación y la Oficial Regional de Evaluación son la misma funcionaria por lo que no se hace explícito este procedimiento.

## Plan de Trabajo

52. La duración total del proceso de evaluación es de aproximadamente 7 semanas, desde el 15 de junio a la última semana de julio 2015. El CNE serán contratados durante aproximadamente 31 días efectivos.
53. Reuniones en Colombia serán organizadas por el personal del Proyecto, de acuerdo a las peticiones del CNE, de manera consistente con los términos de referencia. Un programa detallado de la misión en terreno (país) será preparado por el Proyecto:

## Plan de Trabajo Provisional

54. El siguiente es un cronograma de tareas y de duración prevista por cada producto.

**Fecha de inicio de evaluación: 15 de junio 2015**

<b>Etapas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tareas</b>	<b>Fechas</b>	<b>Días efectivos de trabajo</b>
I	Evaluador Nacional Externo	- Skype con OIT (con la Gerente de Evaluación) - Skype con Especialista en LL y NT - Entrevistas Skype ETD Lima (1 día)  - Revisión de la documentación del Proyecto en gabinete y preparación de instrumentos ( <i>desk review</i> )  - Informe de inicio ( <i>Inception Report-IR</i> )  ( <i>envío al GE -Lima</i> )	15 al 20 de junio  ( <i>20 junio envío de IR a Lima</i> )	6
II	Evaluador Nacional Externo	Visitas de campo y entrevistas en Bogotá  - Revisión y adaptación de instrumentos y revisión	22 de junio al 3 de julio	11

		de documentación (...continuación):  Trabajo de campo  - Bogotá (entrevistas constituyentes): 22 de junio  - 4 ciudades  - Quindío: 23-24 de junio  - Medellín: 25-26 de junio  - Nariño: 30 -1 de julio  - Magdalena: 2-3 de julio		
III	Evaluador Nacional Externo	Sistematización, triangulación de la información recogida en campo  Preparación y envío del informe de evaluación borrador	8 al 15 de julio	10
IV	Gerente de evaluación	Circular la versión borrador entre los involucrados  Consolidación de comentarios y envío del documento al consultor  (2 días de revisión)	16 al 17 de julio  (2 días)	
V	Evaluador Nacional Externo	Finalización del reporte de evaluación  (incorporación de comentarios finales)	18 al 20 de julio	3
VI	Gerente de evaluación	Revisión de informe final  (envío de comentarios finales al evaluador )	21 al 22 de julio	
VII	Evaluador Nacional Externo	Preparación y envío de informe definitivo  (y envío a OIT)	23 julio	1
		Aprobación de Informe definitivo	24 de julio	
<b>TOTAL =</b>				<b>31</b>

## Recursos

55. Los recursos requeridos para esta evaluación son:

56. Para el Consultor Evaluador Externo:

- Honorarios para el Consultor Evaluador Internacional: 31 días de trabajo efectivo a USD 250 por día\* 31 días= USD \$ 7,750.00
- La OIT comprará directamente pasajes aéreos Bogotá – resto de ciudades, por la vía más económica.
- La OIT se hará cargo de los gastos por concepto de 10 días de viáticos de acuerdo a las regulaciones y políticas de la Oficina.

## Pagos

- La entrega de los viáticos se hará efectivo a la firma del contrato y se depositará mediante cheque a la cuenta del consultor.
- Se efectuarán tres pagos, el primero contra la entrega del Informe de Inicio (*Inception Report*), equivalente al 20% del monto total de los honorarios, el segundo, contra la entrega y aprobación del Informe Borrador, equivalente al 40% del monto total de los honorarios y, el tercero, contra la entrega del Informe Final de Evaluación, equivalente al 40% del monto total de los honorarios.

57. Perfil del Consultor Evaluador Independiente. El consultor evaluador internacional debe tener:

- Educación/ Formación: Maestría o Doctorado en Ciencias Políticas, Ciencias Sociales, Economía. Administración Pública y Relaciones Internacionales.
- Haber realizado al menos 4 evaluaciones, al menos una para el Sistema de Naciones Unidas.
- Conocimiento en la dinámica socio-laboral presentada en Colombia.
- Familiaridad con el mandato de la OIT, sus mandantes y fundamentos internacionales de normalización
- Sólida habilidad de trabajo en equipo y en metodologías participativas. Excelente dominio del idioma español.
- Excelentes habilidades analíticas y de redacción.

## **VIII. Aspectos Legales y Éticos**

58. Esta evaluación cumple con las normas y estándares de evaluación de las UN y asegurará que se tomen en consideración las garantías éticas relativas a la independencia de la evaluación. Por favor, consulte las directrices éticas UNEG: <http://www.unevaluation.org/ethicalguidelines>.

59. Para asegurar el cumplimiento de las normas de la OIT/NU que garanticen la independencia de la evaluación, el contratista no será elegible para un trabajo técnico en el Proyecto durante los próximos 12 meses y no podrá ser el evaluador de la evaluación final del Proyecto.

## **IX. Anexos**

Anexo 1: PRODOC

Anexo 2: Marco Lógico

Anexo 3: Informes Trimestrales de Progreso al donante

Anexo 4: Productos obtenidos y actividades hasta marzo 2015

*(Toda la documentación del Proyecto será entregada a la firma del contrato)*