



# Resumen ejecutivo de evaluación



Oficina  
Internacional  
De Trabajo

Oficina  
De Evaluación

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

### Datos rápidos

**Países:** *Colombia*

**Fecha:** *Junio-Julio 2015*

**Tipo de evaluación:** *Independiente*

**Área técnica:** *DIALOGUE*

**Gestión de la evaluación:** *Cybele Burga*

**Equipo de evaluación:** *Rubén Espinoza*

**Código OIT:** *COL/13/02/COL COL/14/01/COL*

**Donante y presupuesto:** *Ministerio de Trabajo de Colombia ((USD \$1,230,293.00; USD \$ 736,065.00)*

**Palabras claves:** *Diálogo social, trabajo decente*

### Resumen del 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

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.

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

Esta evaluación final independiente 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 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.

### **Metodología de la 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.

## **Hallazgos y conclusiones principales**

### ***Pertinencia:***

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

### ***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.

- 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 oportunamente y hubo consistencia entre la ejecución presupuestaria y el cumplimiento de las metas.

### ***Orientación hacia el impacto y sostenibilidad***

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 controlados y la favorecen.

### ***Conclusiones***

El proyecto fue pertinente, respondió a las necesidades.

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. 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.

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”.

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.

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.

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.

## Recomendaciones

### Recomendaciones

*Para la Oficina de Países Andinos-OA:*

*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***

*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. **Prioridad alta. Implica recursos***

*- 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*

*- Que los proyectos de apoyo de la OA de la OIT introduzcan la creación de capacidades diferenciadas por regiones en el país y por actores según apuestas y estrategias para conseguir las. **Prioridad media. Implica recursos***

*Para la Oficina Regional-OR y el Ministerio de Trabajo*

*Que la OR 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. **Prioridad alta. Implica recursos***

*Que la OR 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 **Prioridad alta. Implica recursos***

*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-OA y la Oficina Regional-OR*

*Que los proyectos de apoyo de la OA y la OR 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***