

Informe de Evaluación Final del proyecto



“Mejora de las condiciones sociolaborales de colectivos indígenas y campesinos, con especial énfasis a jóvenes y mujeres, trabajadores/as asalariados del campo en el sector de la caña de azúcar en el Departamento de Santa Cruz de la Sierra, Bolivia.” (Expediente: SBPLY_23_270802_000082)



Financiado por la Junta de Comunidades de Castilla – La Mancha. Ejecutado en alianza entre Instituto Sindical de Cooperación al Desarrollo (ISCOD) y (CEPRODE) Democracia, diálogo y desarrollo. EVALUACIÓN DESARROLLADA en abril 2025.

CEPRODE
DEMOCRACIA, DIÁLOGO Y DESARROLLO

**Sindicalistas
sin fronteras**
ISCOD UGT


Junta de Comunidades de
Castilla-La Mancha

AVANZIA BIENESTAR SOCIAL Y DESARROLLO S.L
c/. Modesto Lafuente 68; 28003 Madrid. Tel. 915 562 580 Móvil. 607207852
www.avanzia.eu mail: info@avanzia.eu

Evaluación final externa del proyecto

“Mejora de las condiciones sociolaborales de colectivos indígenas y campesinos, con especial énfasis a jóvenes y mujeres, trabajadores/as asalariadas del campo en el sector de la caña de azúcar en el Departamento de Santa Cruz de la Sierra, Bolivia”. Financiado por la Junta de Comunidades de Castilla – La Mancha. Expediente: SBPLY_23_270802_000082

Firma Evaluadora: Avanzia Bienestar Social y Desarrollo.

Evaluadora:

Rosa María Nazareth Cortez Canchari

Trabajo realizado en abril 2025

Listado de acrónimos

ISCOD	Instituto Sindical de Cooperación al Desarrollo
CEPRODE	Democracia, Diálogo y Desarrollo
FSTZCASC	Federación Sindical de Trabajadores Zafreros de la Caña de Azúcar de Santa Cruz
OIT	Organización Internacional del Trabajo
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
ONU Mujeres	Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres
OTB	Organización Territorial de Base
MTEPS	Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social
UNAGRO	Unión de Cañeros Guabirá
TDR	Términos de Referencia
ONG	Organización No Gubernamental
P588	Código del Proyecto evaluado
RMTSB	Red de Mujeres Trabajadoras y Sindicalistas de Bolivia
CNTACB	Confederación Nacional de Trabajadores Asalariados del Campo de Bolivia

Índice

Resumen Ejecutivo	6
Introducción.....	12
1.1 Antecedentes de la evaluación.	12
1.2 Objetivo de la evaluación.	12
1.3 Preguntas principales y criterios de valor: definición.	13
2. Descripción de la intervención evaluada.....	15
2.1 Antecedentes del proyecto	16
2.2 Resumen del proyecto	17
2.3 Actores implicados	18
2.4 Organización y gestión	20
2.5 Contexto en que se desarrolla la intervención	21
2.6 Metodología de la evaluación.	22
Enfoque general	22
Perfil de participantes de la encuesta	24
Enfoques transversales aplicados	24
2.7 Condicionantes y límites del estudio realizado.....	25
3. Análisis de la información recopilada.....	26
3.1 Pertinencia	26
3.2 Criterio: Eficiencia	31
3.3 Criterio: Eficacia	34
Alcance de los resultados previstos de la intervención	36
Coherencia con objetivos del proyecto y marcos internacionales	39
Estrategia de identidad y visibilidad gremial: la entrega de sombreros sindicales	44
3.4 Criterio: Impacto	45
3.5 Criterio: Sostenibilidad / Viabilidad	49

3.6 Criterio: Apropriación	52
3.7 Criterio: Alineamiento	54
3.8 Criterio: Armonización	57
3.9 Criterio: Participación.....	60
3.10 Criterios Transversales de la Evaluación	62
4. Lecciones Aprendidas en la Ejecución e Implementación del Proyecto	65
5. Conclusiones de la evaluación.	69
6. Recomendaciones	75
7. Plan de acceso y difusión de resultados y productos generados por la evaluación. ...	77
8. Referencias bibliográficas	77

Índice de tablas

Tabla 1: Preguntas principales y criterios de valor

Tabla 2. Estructura de objetivos, resultados y actividades de la intervención.

Tabla 3: Análisis Crítico del Logro de Resultados del Proyecto

Tabla 4. Alcance del objetivo específico de la intervención.

Índice de cuadros

Cuadro 1: Problemática identificada vs. resultados esperados del proyecto

Cuadro 2: Cantidad de participantes dividido por sexo, grupo etario y población indígena

Cuadro 3: Problemática identificada vs. resultados esperados del proyecto

Cuadro 4: Alineamiento del Proyecto

Cuadro 5: Armonización del Proyecto

Cuadro 6: Resumen Criterio Participación

Resumen Ejecutivo

Título del proyecto	Mejora de las condiciones sociolaborales de colectivos indígenas y campesinos, con especial énfasis a jóvenes y mujeres, trabajadores/as asalariadas del campo en el sector de la caña de azúcar en el Departamento de Santa Cruz de la Sierra, Bolivia
Código de proyecto	P588 - Expediente: SBPLY_23_270802_000082
Beneficiarios/as directos/as	1.806 personas (756 mujeres y 1.050 hombres), miembros de la Federación Sindical de Trabajadores Zafreiros de la Caña de Azúcar de Santa Cruz (FSTZCASC), sus familias y trabajadores/as zafreiros/as de los municipios de Mineros y Montero.
Zona de intervención	Bolivia – Departamento de Santa Cruz de la Sierra – Municipios de Mineros y Montero
Objetivos del proyecto	Objetivo general: Contribuir a la mejora de las condiciones sociolaborales de colectivos indígenas y campesinos asalariados del sector de la caña de azúcar en el Departamento de Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, con especial énfasis en jóvenes y mujeres, mediante el fomento del trabajo decente, el respeto de los derechos laborales y la equidad de género. Objetivo específico: Fortalecer las capacidades organizativas, sindicales y de exigibilidad de derechos de la Federación Sindical de Trabajadores Zafreiros de la Caña de Azúcar de Santa Cruz (FSTZCASC) y su base social, en los municipios de Mineros y Montero, para incidir en la mejora de las condiciones laborales del sector cañero.
Duración	15 meses (del 31 de enero de 2024 al 30 de abril de 2025)
Costos del proyecto	COSTO TOTAL DEL PROYECTO: 77.082,63 € Financiador (Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha): 70.000 € Aporte ISCOD: 7.082,63 €

La evaluación final constituye una herramienta fundamental dentro del ciclo de gestión de proyectos de desarrollo, ya que permite analizar con rigor técnico y mirada crítica los procesos implementados, los logros alcanzados, los desafíos enfrentados y las lecciones aprendidas. Evaluar es, ante todo, un ejercicio de rendición de cuentas, mejora continua y generación de conocimiento colectivo, que trasciende la simple medición de resultados y busca contribuir a la toma de decisiones estratégicas de las organizaciones involucradas.

En este marco, el presente documento recoge la evaluación final del proyecto “Mejora de las condiciones sociolaborales de colectivos indígenas y campesinos, con especial énfasis a jóvenes y mujeres, trabajadores/as asalariadas del campo en el sector de la caña de azúcar en el Departamento de Santa Cruz de la Sierra, Bolivia”, ejecutado por el Instituto Sindical de Cooperación al Desarrollo (ISCOD) en alianza con CEPRODE, con el financiamiento de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha.

La evaluación se desarrolló conforme a los criterios internacionalmente reconocidos por el Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la OCDE —pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad—, e integró un enfoque metodológico mixto que combinó técnicas cuantitativas y cualitativas. Se priorizó una estrategia participativa, que permitió recoger las voces de los diferentes actores involucrados: beneficiarios/as directos, dirigentes sindicales, promotores/as formados, instituciones públicas y actores territoriales.

Más allá del cumplimiento de una exigencia formal, esta evaluación fue concebida como un espacio de escucha activa, reflexión colectiva y aprendizaje institucional, que busca fortalecer la capacidad de las organizaciones ejecutoras para replicar, mejorar y ampliar el impacto de futuras intervenciones.

Este informe presenta de manera sistemática los hallazgos del proceso evaluativo, organizados por criterios, así como conclusiones generales y recomendaciones estratégicas orientadas a la sostenibilidad y replicabilidad de los aprendizajes construidos.

SINTESIS DEL CONTEXTO

El presente proyecto se implementa en el Departamento de Santa Cruz de la Sierra, específicamente en los municipios de Mineros y Montero. Esta región, situada en el oriente boliviano, es un eje productivo clave del país, particularmente en la agroindustria cañera, concentrando cerca del 80% de la producción nacional de caña de azúcar (INE, 2023). Este sector emplea a miles de trabajadores/as zafreros/as, muchos de ellos provenientes de comunidades indígenas del altiplano que migran temporalmente a esta región en época de cosecha.

Estos trabajadores enfrentan condiciones de alta vulnerabilidad, donde predominan la informalidad, la explotación laboral y el limitado acceso a servicios básicos. De acuerdo con inspecciones del Ministerio de Trabajo realizadas en 2023, se evidenció que los trabajadores zafreros laboran sin contratos formales, sin equipamiento de protección, y reciben pagos de apenas Bs 30 por tonelada cortada, muy por debajo del salario digno (El País Bolivia, 2023).

En este contexto adverso, la Federación Sindical de Trabajadores Zafreros de la Caña de Azúcar de Santa Cruz (FSTZCASC) cumple un rol fundamental en la defensa de los derechos laborales de este sector. Fundada en 1983 con el apoyo de la Oficina de Asistencia Social de la Iglesia (OASI) y el padre Alois Scheffer, la FSTZCASC logró importantes avances como la inclusión de los zafreros en la Ley General del Trabajo durante el gobierno de Hernán Siles Suazo (Azúcar Bolivia, 2013).

Actualmente, la FSTZCASC está afiliada a la Confederación Nacional de Trabajadores Asalariados del Campo de Bolivia (CNTAC-B), creada en 2014 en el Primer Congreso Nacional del sector, con respaldo de la Central Obrera Boliviana (COB) (CIPCA, 2014). Esta articulación permite a la federación acceder a espacios de diálogo institucional y fortalecer su capacidad de incidencia.

Uno de sus logros más destacados fue la firma de un convenio colectivo en 2018 entre trabajadores zafreros, empresarios cañeros y el Ministerio de Trabajo. Este convenio estableció mejoras en condiciones laborales, acceso a salud, prohibición de trabajo infantil, y condiciones básicas de vivienda y alimentación durante la zafra (CIPCA, 2018).

Organizativamente, la FSTZCASC cuenta con una estructura democrática, con representación sindical en sus bases comunales, e impulsa la participación activa de mujeres y jóvenes. Sin embargo, persisten desafíos relacionados con el fortalecimiento técnico, el acceso a formación y la sostenibilidad de sus acciones.

Este proyecto se inserta en este escenario con el fin de fortalecer las capacidades organizativas y sindicales de la FSTZCASC y su base social, promover el trabajo decente con enfoque de derechos y género, y contribuir a mejorar las condiciones de vida y trabajo de los/as asalariados/as del campo, con énfasis en los colectivos más vulnerables.

RESUMEN DE HALLAZGOS

Pertinencia

La evaluación confirmó que el proyecto fue altamente pertinente tanto en su diseño como en su ejecución, ya que respondió de forma directa y efectiva a problemáticas estructurales identificadas en el sector zafrero de Santa Cruz. Estas problemáticas incluían la informalidad laboral, la falta de acceso a derechos básicos, la exclusión de mujeres y jóvenes de espacios de decisión, y una escasa articulación entre actores sindicales, públicos y empleadores. La intervención estuvo claramente alineada con marcos normativos nacionales e internacionales vinculados al trabajo decente, y fue validada por actores institucionales como el Ministerio de Trabajo. Además, el 87% de las personas

encuestadas expresó que el proyecto respondió a sus necesidades, lo que refuerza su relevancia desde la percepción de los propios beneficiarios.

Eficacia

En cuanto a la eficacia, el proyecto logró resultados concretos y visibles. Se superó la meta de formación de trabajadores/as zafreros/as, se elaboraron instrumentos clave como el pliego petitorio y el convenio colectivo base, y se promovió una mayor participación de mujeres y jóvenes en estructuras gremiales. Estos avances permitieron una transformación en las capacidades individuales y organizativas. No obstante, la eficacia fue desigual entre comunidades, debido a factores geográficos, culturales y organizativos. Además, no se logró consolidar un espacio de diálogo efectivo con los empleadores, lo que limitó el alcance estructural de algunos resultados vinculados a la negociación colectiva.

Eficiencia

El proyecto fue ejecutado de manera eficiente. Se evidenció una adecuada utilización de los recursos disponibles, una planificación contextualizada al calendario de la zafra y una cobertura territorial relevante. La estrategia descentralizada, basada en el trabajo de promotores/as y el uso de herramientas digitales como WhatsApp y la radio comunitaria, permitió ampliar el impacto sin sobrecostos ni retrasos críticos. Sin embargo, se identificaron oportunidades de mejora, como la necesidad de contar con indicadores específicos de costo-efectividad por actividad y la ausencia de una estrategia clara para integrar al sector empleador desde la planificación.

Impacto

El proyecto generó impactos relevantes en tres niveles. A nivel personal, mejoró el conocimiento de derechos y la autoestima de los/as trabajadores/as, especialmente entre mujeres y jóvenes que asumieron roles protagónicos. A nivel organizativo, fortaleció la estructura y capacidades de la FSTZCASC, ampliando su presencia y legitimidad en zonas tradicionalmente marginadas. En el plano institucional, permitió establecer vínculos con el Ministerio de Trabajo y visibilizar la situación del sector zafrero. Sin embargo, el impacto fue limitado en el ámbito empresarial, debido a la ausencia de contratistas e ingenios en los espacios de diálogo. Además, se observó el avance de la mecanización agrícola como una amenaza creciente al empleo zafrero, el incumplimiento de convenios por parte de intermediarios laborales, y la exclusión de trabajadores/as indígenas migrantes, especialmente mujeres guaraníes, debido a barreras lingüísticas, culturales y de género.

Sostenibilidad/ Viabilidad

La evaluación muestra que el proyecto dejó capacidades instaladas en actores clave como promotores/as y dirigentes sindicales, así como herramientas útiles para continuar procesos formativos y de incidencia. Existen condiciones organizativas e institucionales que permiten proyectar una sostenibilidad parcial de los logros alcanzados. No obstante, se identifican desafíos como la necesidad de fortalecer la autonomía financiera del sindicato, formalizar alianzas estratégicas con entidades públicas y sociales, y diseñar acciones específicas para responder a los cambios estructurales del sector agroindustrial, como la tecnificación y el debilitamiento del trabajo manual tradicional.

Apropiación

Uno de los principales hallazgos fue el **alto grado de apropiación** alcanzado por los actores locales, especialmente en los núcleos sindicales más organizados. La intervención generó procesos de liderazgo autónomo, apropiación simbólica y protagonismo territorial, aunque esta apropiación no fue homogénea en todos los sectores ni en todas las comunidades. Las poblaciones indígenas migrantes, particularmente las mujeres, enfrentaron obstáculos estructurales para involucrarse plenamente.

Alineamiento

El proyecto demostró una sólida articulación con las políticas públicas nacionales de trabajo digno, equidad de género y erradicación del trabajo infantil. Las acciones formativas, el contenido técnico y las relaciones institucionales se mantuvieron en coherencia con marcos normativos nacionales e internacionales. Sin embargo, se evidenció una necesidad de formalizar convenios de cooperación que permitan asegurar la sostenibilidad interinstitucional de los logros alcanzados.

Armonización

La armonización fue más efectiva en su dimensión sindical vertical que en el plano territorial horizontal. La articulación de la FSTZCASC con la CONTRACAB y la COB fortaleció su incidencia nacional, pero no se establecieron vínculos significativos con ONGs o actores de cooperación presentes en el territorio. Esta desconexión limitó la posibilidad de generar sinergias, escalar buenas prácticas o consolidar agendas comunes en el ámbito local.

Participación

Se constató que la intervención adoptó mecanismos inclusivos, descentralizados y adaptados al contexto rural. El involucramiento de mujeres y jóvenes fue uno de los avances más notables del proyecto, en tanto que sectores tradicionalmente excluidos lograron espacios de liderazgo y representación. Sin embargo, en comunidades más alejadas o con menor tradición organizativa, se observó que la participación se mantuvo dependiente de incentivos logísticos, evidenciando la fragilidad de los procesos de inclusión en escenarios de alta vulnerabilidad económica.

Criterios transversales

Se avanzó de manera significativa en la incorporación del enfoque de género y en la adaptación tecnológica y sociocultural. La estrategia de comunicación comunitaria fue acertada, y la promoción del liderazgo femenino generó efectos visibles. Aun así, se requiere fortalecer el enfoque intercultural, mejorar la planificación climática y asegurar mecanismos de equidad económica para sostener la participación y los resultados en el largo plazo.

En su conjunto, los hallazgos reafirman que el proyecto ha sido pertinente, transformador y útil para el contexto sociolaboral de los trabajadores/as zafreros/as, aunque con márgenes de mejora estructural que deberán ser considerados para una eventual segunda fase de intervención.

RECOMENDACIONES

Para CEPRODE (Entidad ejecutora local)

- Fortalecer los procesos de seguimiento comunitario mediante visitas regulares, evaluación participativa y acompañamiento técnico a promotores/as.
- Priorizar la sistematización de experiencias y buenas prácticas, generando herramientas de monitoreo que permitan evaluar de forma continua los avances desde las bases.
- Incorporar estrategias de inclusión para comunidades indígenas y trabajadores/as migrantes, con facilitadores bilingües y actividades culturalmente adaptadas.
- Fomentar el uso de herramientas digitales como parte estructural de los procesos organizativos y de capacitación sindical.
- Desarrollar una estrategia de acercamiento progresivo con actores del sector empresarial desde un enfoque propositivo, técnico y no confrontativo.

Para ISCOD (Organismo de cooperación)

- Asegurar la continuidad de procesos exitosos mediante el financiamiento de segundas fases o acciones de fortalecimiento institucional.
- Impulsar proyectos piloto para la adopción de sellos de calidad laboral (como producción libre de trabajo infantil), vinculados a incentivos de mercado para las agroindustrias.
- Respalda la elaboración de materiales educativos multilingües y audiovisuales como productos estratégicos de sensibilización.
- Establecer un mecanismo de evaluación económica en futuras intervenciones, incorporando análisis de costo-efectividad y sostenibilidad financiera.
- Fomentar la articulación con redes sindicales regionales e internacionales para el intercambio de aprendizajes y la incidencia global sobre derechos laborales en el campo.

Para la FSTZCASC (Organización sindical beneficiaria)

- Fortalecer las capacidades internas en gestión administrativa, contabilidad y formulación de proyectos, con el objetivo de avanzar hacia una mayor autonomía financiera.
- Consolidar el liderazgo de mujeres y jóvenes mediante espacios propios, tutorías y acompañamiento político-formativo.
- Sistematizar el uso de plataformas digitales como herramienta de comunicación y organización, especialmente en comunidades dispersas.
- Reforzar sus estrategias de incidencia pública sin temor a la politización, promoviendo alianzas estratégicas con autoridades e instituciones respetando su autonomía gremial.
- Implementar mecanismos internos para monitorear y exigir el cumplimiento de acuerdos por parte de contratistas e intermediarios laborales.

Para promotores/as sindicales comunitarios

- Mantener actualizados sus conocimientos mediante procesos de formación continua.
- Documentar sus acciones comunitarias y compartir experiencias entre pares para retroalimentación colectiva.
- Actuar como puentes entre la organización sindical y las comunidades, promoviendo el acceso a derechos desde el respeto cultural.
- Utilizar herramientas audiovisuales y digitales en sus procesos de réplica, adaptándolos a las necesidades de sus localidades.

Para autoridades locales y aliados institucionales

- Reconocer formalmente a las organizaciones sindicales como actores clave en la promoción de trabajo digno.
- Apoyar espacios de formación laboral descentralizados, facilitando infraestructuras y logística local.
- Promover normativas locales que incentiven el respeto a los convenios colectivos y regulen la intermediación laboral.

Introducción

1.1 Antecedentes de la evaluación.

El Instituto Sindical de Cooperación al Desarrollo (ISCOD), en alianza con la organización boliviana Democracia, Diálogo y Desarrollo (CEPRODE), ejecuta el proyecto “Mejora de las condiciones sociolaborales de colectivos indígenas y campesinos, con especial énfasis en jóvenes y mujeres, trabajadores/as asalariados del campo en el sector de la caña de azúcar en el Departamento de Santa Cruz de la Sierra, Bolivia”, financiado por la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha, en el marco de su convocatoria de proyectos 2023.

La intervención tiene una duración de 15 meses, con fecha de inicio el 31 de enero de 2024 y finalización el 30 de abril de 2025. Su población beneficiaria incluye a más de 1.800 personas de manera directa —principalmente afiliadas a la Federación Sindical de Trabajadores Zafreiros de la Caña de Azúcar de Santa Cruz (FSTZCASC)— y más de 5.000 personas indirectamente, entre familiares y trabajadores/as no afiliados.

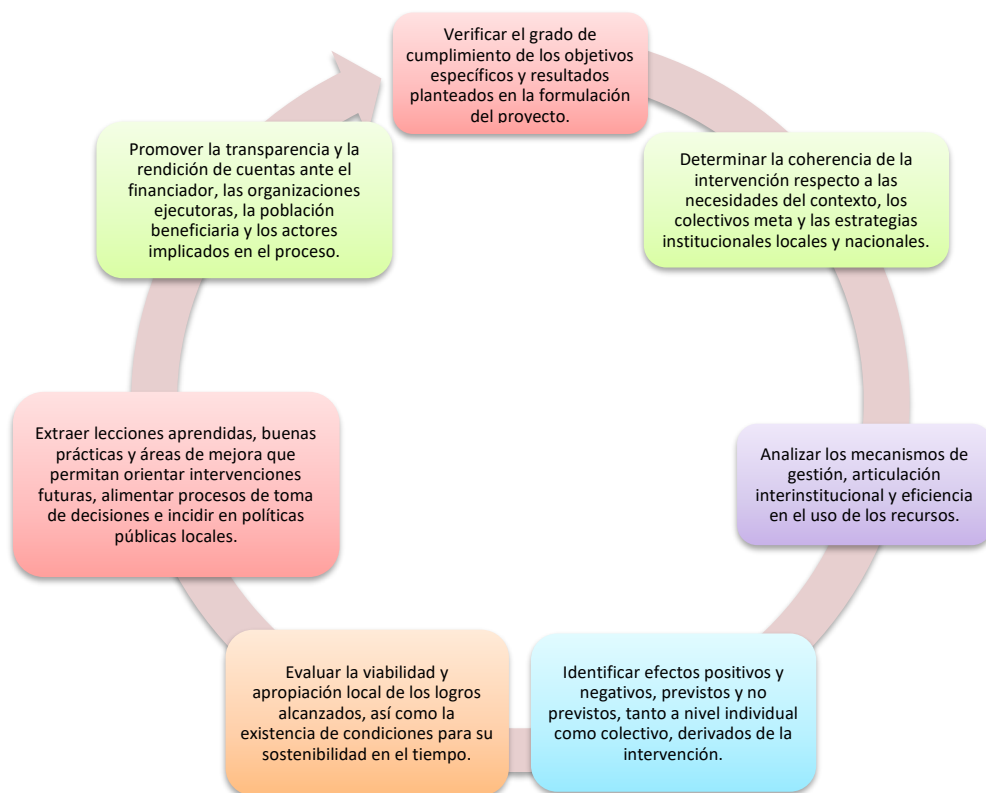
La evaluación final externa fue prevista desde la fase de formulación como un requisito del financiador, pero también responde a un compromiso institucional de ISCOD y CEPRODE por incorporar la evaluación como herramienta estratégica dentro del ciclo de gestión de sus intervenciones. Desde esta perspectiva, la evaluación no se limita al cumplimiento formal ni a la rendición de cuentas, sino que busca generar aprendizajes útiles, promover la mejora continua y fortalecer capacidades tanto organizativas como comunitarias.

Al tratarse de una evaluación final, se requiere un análisis integral que abarque tanto los resultados como los procesos y estructuras que permitieron alcanzarlos. Se prioriza así un enfoque metodológico mixto, que articule la evaluación por resultados con una mirada orientada por la Teoría del Cambio, integrando criterios de análisis del CAD de la OCDE y principios de cooperación transformadora, con enfoque de derechos, género e interculturalidad.

1.2 Objetivo de la evaluación.

La evaluación tiene por objetivo general analizar y valorar la pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad del proyecto, así como su contribución al fortalecimiento de derechos laborales, organización sindical y capacidades comunitarias de los colectivos beneficiarios, particularmente jóvenes y mujeres trabajadores/as asalariados/as del sector de la caña de azúcar.

Desde un enfoque formativo y de utilidad práctica, la evaluación busca:



Fuente: Elaboración propia

Con ello, se busca que la evaluación aporte evidencia creíble y útil para reforzar el impacto transformador del proyecto, fomentar la apropiación local y contribuir al desarrollo de una cooperación más inclusiva, estratégica y sostenible.

1.3 Preguntas principales y criterios de valor: definición.

La evaluación final se estructuró a partir de los criterios internacionalmente establecidos por el Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la OCDE, así como de las orientaciones específicas planteadas en los Términos de Referencia del proyecto. Estos criterios permitieron valorar no solo los resultados alcanzados, sino también los procesos, la sostenibilidad de los logros y el nivel de apropiación por parte de los actores involucrados.

A continuación, se presentan los criterios aplicados y las preguntas principales que guiaron la recolección y el análisis de información:

La evaluación se basará en los siguientes criterios, en línea con los propuestos por el CAD de la OCDE y adaptados a la intervención:

TABLA 1: Preguntas principales y criterios de valor

Criterio	Descripción	PREGUNTAS PRINCIPALES
Pertinencia Se valoró en qué medida los objetivos y resultados del proyecto respondieron al contexto y a las prioridades de los grupos meta.	Grado de adecuación de los objetivos del proyecto a las necesidades y prioridades del contexto local.	¿La intervención se correspondió con las prioridades y necesidades de los colectivos beneficiarios?
		¿Respondió adecuadamente a las causas estructurales de vulneración de derechos humanos, en particular los derechos de las mujeres trabajadoras?
		¿Los resultados obtenidos estuvieron alineados con las necesidades identificadas en la etapa de diseño?
Eficiencia Se analizó la relación entre los recursos disponibles y los logros obtenidos, así como la calidad de la gestión técnico-institucional.	Relación entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos.	¿Se respetaron los presupuestos y cronogramas definidos en la formulación del proyecto?
		¿Los recursos humanos, financieros y materiales fueron utilizados de forma eficiente?
		¿La colaboración entre ISCOD, CEPRODE y otros actores contribuyó al cumplimiento efectivo de los objetivos?
Eficacia Se examinó el grado de cumplimiento de los objetivos y resultados previstos en la intervención.	Grado de cumplimiento de los objetivos planteados.	¿Se alcanzaron los resultados establecidos en la formulación?
		¿Se logró el objetivo específico del proyecto?
		¿Emergieron resultados no previstos y cuál fue su relevancia?
		¿Los destinatarios encontraron barreras de acceso a las actividades del proyecto?
Impacto Se identificaron los efectos positivos y negativos, esperados o no, generados por la intervención, tanto a nivel individual como colectivo.	Efectos positivos y negativos, directos e indirectos, esperados o no, generados por la intervención.	¿La intervención contribuyó al logro del objetivo general de mejorar las condiciones sociolaborales?
		¿Qué cambios positivos concretos se observaron en los beneficiarios directos?
		¿Se generaron impactos imprevistos?
		¿Fueron positivos o negativos?
Sostenibilidad Se evaluó la capacidad de los actores locales para mantener los beneficios generados tras la finalización del proyecto.	Posibilidad de que los beneficios del proyecto se mantengan a largo plazo sin apoyo externo.	¿Fue previsible el mantenimiento de los logros una vez retirada la cooperación externa?
		¿Se desarrollaron capacidades locales que garanticen la sostenibilidad institucional y comunitaria?
		¿La intervención promovió la equidad de género y la inclusión de grupos vulnerables?

Apropiación Se valoró el nivel de liderazgo, corresponsabilidad y compromiso de las organizaciones locales y de la población beneficiaria.	Nivel de liderazgo de las organizaciones locales y beneficiarios sobre la intervención.	¿Las organizaciones locales participaron activamente en el diseño, ejecución y evaluación del proyecto?
		¿Los colectivos beneficiarios asumieron un rol protagónico en los procesos desarrollados?
Alineamiento Se analizó la adecuación de la intervención a las políticas públicas y estrategias locales y nacionales.	Conexión con políticas locales y nacionales, y fortalecimiento de capacidades institucionales.	¿Los procedimientos presupuestarios y administrativos del proyecto se adaptaron a los de las organizaciones locales?
		¿Se promovió el fortalecimiento institucional en los socios locales?
		¿La cooperación fue transparente y alineada con los planes del país socio?
Armonización Se evaluó el nivel de coordinación con otras iniciativas y actores presentes en el territorio.	Grado de coordinación con otras iniciativas, actores y donantes en el territorio.	¿Se identificaron otras entidades trabajando en el mismo sector y territorio?
		¿Qué mecanismos de coordinación se establecieron y qué resultados generaron?
Participación Se analizó la implicación de los actores clave en las distintas fases del proyecto.	Inclusión efectiva de beneficiarios y actores clave en la planificación, ejecución y evaluación del proyecto.	¿Se delimitó con claridad la participación de los distintos actores?
		¿Qué medidas se implementaron para promover el empoderamiento de mujeres, jóvenes e indígenas?
		¿Los canales de participación fueron eficaces?

Fuente: Elaboración propia

2. Descripción de la intervención evaluada

La intervención evaluada corresponde al proyecto “Mejora de las condiciones sociolaborales de colectivos indígenas y campesinos, con especial énfasis a jóvenes y mujeres, trabajadores/as asalariadas del campo en el sector de la caña de azúcar en el Departamento de Santa Cruz de la Sierra, Bolivia”, ejecutado por ISCOD en coordinación con la organización local CEPRODE, y financiado por la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha.

El proyecto se desarrolló entre enero de 2024 y abril de 2025, y tuvo como ámbito de acción los municipios de Mineros y Montero. Estuvo dirigido principalmente a la dirigencia y base sindical

de la Federación Sindical de Trabajadores Zafreros de la Caña de Azúcar de Santa Cruz (FSTZCASC), así como a sus familias y otros trabajadores/as zafreros no afiliados.

La intervención se orientó al fortalecimiento de capacidades organizativas, sindicales y de diálogo social, con énfasis en la mejora de condiciones laborales, la promoción de derechos humanos laborales, y la inclusión efectiva de mujeres y jóvenes en los espacios gremiales. Las actividades incluyeron formación, asesoramiento sindical, acciones de sensibilización, encuentros institucionales, generación de herramientas de negociación colectiva y trabajo articulado con autoridades locales.

El periodo de duración del proyecto fue de: 31 de enero de 2024 – 30 de abril de 2025. El proceso de evaluación del proyecto se realizó en el mes marzo y abril 2025.

2.1 Antecedentes del proyecto

La intervención objeto de evaluación se enmarca en un contexto caracterizado por la persistente vulneración de derechos laborales en el sector agrícola zafrero del departamento de Santa Cruz de la Sierra, Bolivia. Los trabajadores/as zafreros, mayoritariamente provenientes de comunidades indígenas y campesinas, enfrentan condiciones laborales marcadas por la temporalidad, la informalidad, la falta de protección social, el escaso acceso a servicios básicos y situaciones recurrentes de discriminación y desigualdad de género.

En este escenario, la Federación Sindical de Trabajadores Zafreros de la Caña de Azúcar de Santa Cruz (FSTZCASC) ha desempeñado históricamente un rol clave en la representación de este colectivo. No obstante, su capacidad de interlocución, negociación colectiva y sostenibilidad organizativa se ha visto limitada por factores estructurales como la baja institucionalización del diálogo social, la fragmentación del movimiento sindical rural y la débil articulación con actores públicos y privados.

En este contexto, el Instituto Sindical de Cooperación al Desarrollo (ISCOD), con amplia trayectoria en procesos de fortalecimiento sindical y promoción de trabajo decente en América Latina, y la organización boliviana CEPRODE, con experiencia en diálogo democrático y participación social, desarrollaron una propuesta conjunta de intervención. Dicha propuesta fue formulada participativamente a partir de diagnósticos previos, consultas comunitarias, identificación de actores clave y procesos de concertación local.

El proyecto fue aprobado en el marco de la **Convocatoria de Proyectos de Cooperación 2023** de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha, con el objetivo de contribuir a la mejora de las condiciones sociolaborales de trabajadores/as asalariados/as del sector cañero, priorizando el fortalecimiento organizativo de la FSTZCASC, el empoderamiento de mujeres y jóvenes, y el impulso del diálogo social.

Desde su diseño, la intervención integró enfoques transversales de derechos humanos, equidad de género, sostenibilidad, interculturalidad y participación activa. Asimismo, se estableció la obligatoriedad de realizar una evaluación final externa para valorar la pertinencia, eficacia, impacto y sostenibilidad del proyecto, promoviendo a su vez procesos de rendición de cuentas y aprendizaje institucional.

En términos institucionales, la intervención se enmarcó en un modelo de cooperación entre un organismo internacional (ISCOD), una organización de base local (CEPRODE), una federación sindical representativa (FSTZCASC), y autoridades locales de los municipios de Montero y Mineros. Esta alianza multiactor buscó responder de forma articulada a las necesidades estructurales del sector zafrero, con especial énfasis en garantizar condiciones de trabajo dignas, el fortalecimiento gremial, y el reconocimiento del rol de las mujeres en la defensa de sus derechos laborales.

2.2 Resumen del proyecto

El proyecto titulado “Mejora de las condiciones sociolaborales de colectivos indígenas y campesinos, con especial énfasis a jóvenes y mujeres, trabajadores/as asalariadas del campo en el sector de la caña de azúcar en el Departamento de Santa Cruz de la Sierra, Bolivia”, fue ejecutado por el Instituto Sindical de Cooperación al Desarrollo (ISCOD) en asociación con la organización boliviana CEPRODE, y financiado por la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha en el marco de su Convocatoria de Proyectos de Cooperación 2023.

Su propósito general fue contribuir a la mejora de las condiciones sociolaborales de los trabajadores/as zafreros del sector de la caña de azúcar en los municipios de Montero y Mineros, priorizando el fortalecimiento organizativo y sindical de la Federación Sindical de Trabajadores Zafreros de la Caña de Azúcar de Santa Cruz (FSTZCASC), así como la inclusión activa de mujeres, jóvenes y pueblos indígenas en los procesos de representación, negociación colectiva y diálogo social.

La intervención tuvo una duración de quince meses, iniciando el 31 de enero de 2024 y concluyendo el 30 de abril de 2025. Durante ese periodo se ejecutaron acciones integrales orientadas a tres componentes principales: (i) formación y capacitación en derechos laborales, género y liderazgo sindical; (ii) fortalecimiento institucional y operativo de la FSTZCASC; y (iii) articulación con actores públicos y privados para la incidencia política, la negociación colectiva y la mejora del diálogo tripartito.

El proyecto alcanzó una población beneficiaria directa de 1.806 personas (de las cuales 756 fueron mujeres y 1.050 hombres, entre los 10 y 60 años), correspondientes a trabajadores/as zafreros afiliados a la FSTZCASC y sus familias. Asimismo, impactó de forma indirecta a más de 5.000 personas, incluyendo trabajadores no afiliados y comunidades de referencia. Se trabajó de forma específica con líderes sindicales, técnicos locales, autoridades municipales, y representantes de instituciones vinculadas al ámbito laboral y productivo.

Desde su formulación, el proyecto incorporó enfoques transversales de derechos humanos, equidad de género, participación intercultural y sostenibilidad. Su implementación combinó metodologías participativas, acciones en terreno, asesoramiento técnico, herramientas de planificación sindical y generación de evidencia para la incidencia. Entre las actividades

destacadas se incluyeron talleres de formación, campañas de sensibilización, encuentros sindicales, desarrollo de materiales pedagógicos, asesorías jurídicas y acciones piloto de negociación laboral.

El diseño del proyecto previó la realización de una evaluación final externa, con el fin de valorar los resultados alcanzados, el impacto generado, la eficiencia de la gestión y las posibilidades de sostenibilidad de las acciones impulsadas. Este ejercicio de evaluación también buscó extraer lecciones aprendidas y buenas prácticas que puedan ser replicadas en otras intervenciones similares en el ámbito del trabajo rural y la defensa de derechos laborales en Bolivia y la región.

El presupuesto total del proyecto fue de 77.082,63 euros, de los cuales 70.000 euros fueron financiados por la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha y 7.082,63 euros fueron aportados por ISCOD como contrapartida. El área geográfica de implementación abarcó el departamento de Santa Cruz de la Sierra, con foco en los municipios de Mineros y Montero, territorios de alta concentración de actividad azfrera.

2.3 Actores implicados

Titulares de derechos
Son las personas o colectivos que tienen derecho a condiciones laborales dignas, a organizarse y a ejercer libremente sus derechos sindicales, según el marco nacional e internacional de derechos laborales.
Trabajadores/as asalariados/as azfreros del sector de la caña de azúcar • Incluye tanto a trabajadores afiliados a la FSTZCASC como a trabajadores no afiliados. • Representan la base social del proyecto, receptores directos de acciones formativas, organizativas y de incidencia. • En su mayoría son personas indígenas y campesinas en situación de vulnerabilidad laboral y social.
Mujeres trabajadoras del sector azfrero • Colectivo prioritario del proyecto por su histórica exclusión de los espacios sindicales y mayor exposición a desigualdades de género, violencia y trabajo no remunerado.
Jóvenes azfreros/as y familiares de trabajadores/as • Fueron beneficiarios específicos de acciones para la promoción del relevo generacional sindical, liderazgo juvenil y acceso a formación en derechos laborales.
Titulares de obligaciones
Son los actores que tienen el deber legal e institucional de respetar, proteger y garantizar los derechos laborales de los titulares de derechos.

Gobiernos municipales de Montero y Mineros

- Tienen la obligación de garantizar políticas públicas que favorezcan el trabajo digno y proteger los derechos de la población trabajadora en su jurisdicción.
- Colaboraron en procesos de sensibilización, validación de diagnósticos y promoción de articulación local.

Ministerio de Trabajo, autoridades laborales departamentales y nacionales

- Responsables de aplicar la legislación laboral, fiscalizar el cumplimiento de normas de seguridad y salud, y promover el diálogo tripartito entre empleadores, trabajadores y Estado.

Titulares de responsabilidades

Son las organizaciones que voluntariamente asumen el compromiso de apoyar a los titulares de derechos y de fortalecer el rol de los titulares de obligaciones, desde una perspectiva de cooperación solidaria y transformadora.

ISCOD (Instituto Sindical de Cooperación al Desarrollo)

- Coordinador regional y entidad internacional ejecutora.
- Asumió la responsabilidad de facilitar procesos de fortalecimiento sindical, metodologías participativas y articulación con otros actores.

CEPRODE (Democracia, Diálogo y Desarrollo)

- Socio local responsable de la ejecución en territorio.
- Acompañó la implementación del proyecto, desarrolló procesos formativos y facilitó el diálogo entre actores sociales e institucionales.

FSTZCASC (Federación Sindical de Trabajadores Zafreiros de Santa Cruz)

- Aunque representa a los titulares de derechos, también fue titular de responsabilidad en tanto asumió el liderazgo de procesos organizativos, fortalecimiento interno y representación colectiva.

Ingenios azucareros y empleadores del sector zafreiro (asociación de caleros u otros gremios patronales)

- Actores privados que contratan trabajadores para la zafra. Su participación fue clave en el componente de diálogo social, negociación colectiva y mejora de condiciones laborales.
- Se les reconoce el deber de respetar la normativa laboral, garantizar entornos de trabajo seguros y eliminar prácticas discriminatorias o abusivas.

2.4 Organización y gestión



Foto: Sede de la Federación Sindical en Montero, marzo 2025



Foto: Sede de la Federación Sindical en Montero, marzo 2025

Una de las primeras tareas fundamentales que asumió el proyecto al inicio de su ejecución fue la realización de una reunión de coordinación estratégica entre los equipos de ISCOD y CEPRODE, la cual tuvo lugar en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra. Participaron en esta instancia: el Coordinador Regional de ISCOD para la Región Andina, el técnico expatriado del proyecto en Bolivia, la Coordinadora General de CEPRODE, personal técnico local y representantes de la Federación Sindical de Trabajadores Zafreiros de la Caña de Azúcar de Santa Cruz (FSTZCASC).

En dicha reunión se abordaron temas clave para la gestión del proyecto, tales como: la validación de los ejes estratégicos de intervención, la definición de responsabilidades compartidas entre ISCOD y CEPRODE, los mecanismos de coordinación con la dirigencia sindical y los criterios para priorizar las comunidades beneficiarias en los municipios de Montero y Mineros. Asimismo, se acordó el diseño participativo de los instrumentos de diagnóstico y planificación, así como la incorporación activa de mujeres y jóvenes zafreiros en las actividades del proyecto.

Posteriormente, en el municipio de Mineros se llevó a cabo un taller de articulación con dirigentes sindicales, trabajadoras zafreras y jóvenes líderes de base, pertenecientes a las estructuras orgánicas de la FSTZCASC. En este espacio se socializaron los objetivos del proyecto, se identificaron desafíos relacionados con el acceso a derechos laborales y se delinearon acciones para promover la participación efectiva de mujeres en los espacios gremiales, así como su empoderamiento dentro de las estructuras sindicales.

2.5 Contexto en que se desarrolla la intervención

La intervención se desarrolló en el departamento de Santa Cruz de la Sierra, concretamente en los municipios de Montero y Mineros, zonas con alta concentración de actividad agrícola vinculada a la producción de caña de azúcar. En estas regiones, la zafra constituye una de las principales fuentes de empleo temporal para comunidades indígenas y campesinas, que migran estacionalmente para participar en la cosecha bajo condiciones precarias (CEPRODE & ISCOD, 2024).

El contexto sociolaboral en el que se implementó el proyecto estuvo marcado por altos niveles de informalidad, jornadas extensas de trabajo físico bajo temperaturas extremas (hasta 40°C), y una remuneración baja, estimada en 30 bolivianos por tonelada de caña cortada. Muchos empleadores no garantizan el acceso a equipos de protección ni a servicios básicos de salud, lo que aumenta la exposición a accidentes laborales y enfermedades profesionales (Ministerio de Trabajo, 2023).

Las mujeres zafreras enfrentan una doble carga: la laboral, en las condiciones adversas ya descritas, y la reproductiva, por la asignación de tareas de cuidado no remunerado. Esto reduce su participación en espacios gremiales y limita su autonomía económica. Por su parte, los jóvenes trabajadores del sector enfrentan brechas de acceso a empleo digno, capacitación y liderazgo sindical (CIPCA, 2022). Ambos grupos fueron priorizados por el proyecto como colectivos estratégicos para la transformación estructural del sector.

Desde el plano organizativo, la FSTZCASC representa una de las pocas estructuras sindicales rurales activas con capacidad de negociación colectiva en el sector cañero. Sin embargo, requiere fortalecimiento institucional y técnico, renovación de liderazgos y estrategias efectivas para incidir ante empleadores e instituciones públicas.

A nivel estatal, si bien Bolivia cuenta con un marco legal sólido en materia de derechos laborales y sindicales (Ley General del Trabajo; Constitución Política del Estado, art. 46), su aplicación en sectores rurales como la zafra es débil debido a la escasa fiscalización, la dispersión territorial y las brechas institucionales. Los municipios de Montero y Mineros han mostrado apertura hacia iniciativas de cooperación y diálogo social, aunque sus capacidades técnicas y presupuestarias son limitadas (CEPRODE & ISCOD, 2024).

Finalmente, el proyecto se implementó en un contexto pospandemia que profundizó la precariedad del empleo rural y aumentó la desigualdad estructural, afectando de manera más aguda a las mujeres, jóvenes y pueblos indígenas. Esta realidad reforzó la pertinencia de una intervención con enfoque de derechos, equidad de género y fortalecimiento sindical.

2.6 Metodología de la evaluación.

La evaluación final del proyecto fue diseñada con un enfoque metodológico mixto, orientado a garantizar la rigurosidad técnica y la utilidad práctica de los hallazgos. Se articuló a partir de los criterios de calidad establecidos por el Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la OCDE, incorporando además los principios de evaluación participativa, transformadora y basada en evidencias, definidos en los Términos de Referencia y en la planificación estratégica del proyecto.

Enfoque general

El diseño metodológico combinó la **evaluación de resultados** con una perspectiva centrada en los procesos de cambio, inspirada en la **Teoría del Cambio**. Esta articulación permitió no solo medir el cumplimiento de los objetivos, sino también analizar cómo se generaron los cambios, qué actores fueron clave y qué factores facilitaron o limitaron la transformación.

Se priorizó un enfoque de derechos humanos, género e interculturalidad, asegurando la inclusión activa de mujeres, jóvenes, comunidades indígenas, y actores institucionales. La triangulación de fuentes (documental, testimonial, estadística), de técnicas (cualitativas y cuantitativas), y de informantes (beneficiarios, ejecutores, autoridades), permitió una lectura integral, situada y contextualizada del proceso evaluado.

Fases de implementación

La evaluación se desarrolló en tres fases principales:

1. **Fase de gabinete (febrero a marzo de 2025):** Incluyó la revisión documental del proyecto, diseño metodológico, validación de instrumentos y coordinación con los equipos de ISCOD y CEPRODE.
2. **Fase de trabajo de campo (del 17 al 28 de marzo de 2025):** Durante esta fase se implementaron encuestas a zafreros/as y sus familias, entrevistas en profundidad, grupos focales, análisis del discurso, historias de vida y observación directa en las comunidades de Mineros y Montero. Esta etapa fue clave para recoger testimonios directos y evidencias sobre los resultados del proyecto.
3. **Fase de análisis y retroalimentación (abril de 2025):** Se sistematizó y trianguló la información recolectada, complementando con sesiones de devolución y validación interna con el equipo técnico y sindical. El 29 de marzo se llevó a cabo una reunión virtual para validar preliminarmente los hallazgos y observaciones.

Técnicas de recolección de información

Se emplearon múltiples técnicas, destacando:

- **Encuestas estructuradas:** Aplicadas a 64 personas trabajadoras zafreras.
- **Entrevistas en profundidad:** A actores clave como dirigentes sindicales, técnicos del proyecto, funcionarios públicos, promotores/as sindicales.
- **Historias de vida:** Relatos significativos de cinco personas beneficiarias (mujeres, hombres y jóvenes).
- **Grupos focales:** Líderes sindicales.
- **Análisis del discurso:** A partir de entrevistas y testimonios de diversos actores.
- **Revisión documental:** Incluyendo informes técnicos, metodologías aplicadas y productos generados por el proyecto.



Grupo Focal – Líderes Sindicales, marzo 2025

Cuadro 1: Técnicas aplicadas y número de participantes

Técnica aplicada	Participantes totales	Mujeres	Hombres	Instituciones/actores clave
Encuestas estructuradas	64	34	30	Trabajadores/as zafreros/as y familiares
Entrevistas en profundidad	14	7	7	FSTZCASC, CEPRODE, Ministerio de Trabajo, promotores/as sindicales, trabajadores/as zafreros/as, Confederación.
Historias de vida	5 6	2	3	Jóvenes líderes, mujeres zafreras, promotores/as sindicales, líderes sindicales.
1 Grupos focal	8	3	5	Dirigentes FSTZCASC.
Análisis del discurso	— (análisis documental y testimonios)	—	—	Opiniones de sindicalistas, promotoras/es sindicales.

Fuente: Listados de asistencia a entrevistas, reuniones y sistematización de encuestas
(CEPRODE & ISCOD, 2025).

Perfil de participantes de la encuesta

Según los datos sistematizados, participaron **64 personas** en la encuesta estructurada (Google Forms y aplicación directa), distribuidas por género de la siguiente manera:

- **34 mujeres (53%)**
- **30 hombres (47%)**

Los encuestados fueron en su mayoría trabajadores zafreros y familiares residentes en los municipios de Mineros y Montero, con representación significativa de mujeres, jóvenes y personas afiliadas a la FSTZCASC.

Enfoques transversales aplicados

Durante el proceso de evaluación, se aplicaron enfoques transversales que permitieron enriquecer el análisis de la intervención desde una perspectiva integral, considerando las múltiples dimensiones que afectan la situación de los beneficiarios/as y las organizaciones involucradas. Los enfoques transversales incorporados fueron:

- **Enfoque de género en el desarrollo:**

Se analizó la participación, el liderazgo y la apropiación diferenciada entre mujeres y hombres, con desagregación de datos por sexo y recolección específica de testimonios femeninos.

- **Factores socioculturales:**

Se consideraron dinámicas comunitarias, barreras lingüísticas y estructuras culturales que influyen en la participación y apropiación de la intervención, especialmente en poblaciones indígenas migrantes. Inclusión de representantes de pueblos indígenas vinculados al sector zafrero: quechuas, aymaras y guaraníes.

- **Factores tecnológicos:**

Se evaluó el acceso y uso de tecnologías rurales (radios comunitarias, WhatsApp) en la difusión, convocatoria y formación, valorando su pertinencia frente a la brecha digital.

- **Factores económicos y financieros:**

Se analizaron las condiciones de precariedad económica de los beneficiarios/as y las medidas adoptadas para facilitar su participación (como apoyo logístico y devolución de pasajes).

- **Factores ambientales:**

Se consideraron las condiciones climáticas y de acceso rural como variables que afectaron la asistencia a actividades, evaluando la capacidad de adaptación operativa del proyecto.

Cuadro 2: Cantidad de participantes dividido por sexo, grupo etario y población indígena

Técnica aplicada	Cantidad total de participantes	Sexo		Grupo Etario		Población Indígena		
		Mujeres	Hombres	Jóvenes	Adultos/as	Guaraní	Quechua	Aymara
Encuestas estructuradas	64	34	30	8	56	—	—	—
Entrevistas en profundidad	14	7	7	1	13	1	4	3
Historias de vida	5	2	3	1	4	—	5	—
1 grupo focal	8	3	5	—	8	—	6	1

Fuente: Listados de asistencia a entrevistas, reuniones y sistematización de encuestas (CEPRODE & ISCOD, 2025).

Este enfoque participativo permitió asegurar que la evaluación captará la diversidad de percepciones y experiencias del proyecto, promoviendo un análisis integral, situado y útil para la toma de decisiones futuras. **(Se adjunta en Anexo 1: El cronograma de trabajo de Campo)**

Triangulación y análisis

Se utilizó una matriz analítica de triple entrada para contrastar criterios de evaluación, instrumentos y fuentes de información, garantizando la validez de los hallazgos mediante triangulación metodológica, espacial y de actores.

2.7 Condicionantes y límites del estudio realizado.

El desarrollo de la evaluación final del proyecto contó con una serie de condiciones favorables que facilitaron la implementación efectiva de las actividades planificadas. Entre ellas, se destaca la excelente disposición de la coordinación y del equipo técnico de CEPRODE, quienes facilitaron el acceso a los territorios, el contacto con actores clave y el cumplimiento riguroso del cronograma de campo.

Asimismo, debe reconocerse la eficiencia en la convocatoria y selección de participantes para las técnicas cualitativas, lo que permitió contar con informantes clave que aportaron una mirada

diversa, reflexiva y contextualizada sobre los avances, desafíos e impactos del proyecto. Esta acertada identificación de perfiles permitió capturar testimonios de trabajadoras/es zafreros, dirigentes sindicales, técnicos institucionales y autoridades locales.

Otro factor que fortaleció la rigurosidad metodológica fue que todas las entrevistas, grupos focales e historias de vida fueron grabadas con consentimiento informado, lo cual facilitó la sistematización rigurosa de los testimonios y el análisis cualitativo posterior.

No obstante, se identificó una limitación relevante durante el trabajo de campo: no fue posible concretar entrevistas con representantes de ingenios azucareros o asociaciones de empleadores, como UNAGRO (Unión de Cañeros de Guabirá). Si bien se realizaron gestiones previas para concertar estos encuentros, los representantes de dicha organización manifestaron explícitamente su negativa a participar, argumentando que:

“El directorio de la unión se manifestó, indicando que tipo de ayuda obtendrán y en qué se beneficiarán. Si es para sacarnos información, para ellos no podemos, dijeron.”
(Comunicación vía WhatsApp con Alberto Fernández Taboada, dirigente de FSTZCASC, 27/03/2025)

Este argumento, expresado por los propios interlocutores, evidencia una falta de disposición a participar en espacios de diálogo o intercambio informativo, lo cual constituye una barrera significativa para la construcción de una visión integral y balanceada del ecosistema laboral cañero, especialmente en lo referido al papel del sector empleador en los procesos de mejora de condiciones laborales y de diálogo social.

A pesar de esta limitación, la evaluación logró recabar información rica y diversa por parte de los principales actores involucrados en el proyecto, permitiendo desarrollar un análisis sólido y bien sustentado respecto a los criterios evaluativos, con especial énfasis en los avances organizativos, los aprendizajes colectivos y la sostenibilidad de los procesos impulsados.

3. Análisis de la información recopilada.

3.1 Pertinencia

El criterio de pertinencia se orientó a valorar en qué medida el proyecto respondió a las prioridades reales de la población meta, así como a las causas estructurales de la vulneración de derechos en el sector zafrero. A partir del análisis de datos cuantitativos, testimonios y sistematización de entrevistas, se concluye que la intervención fue altamente pertinente en su diseño e implementación.

El criterio de pertinencia se refiere a la capacidad del proyecto para responder a las prioridades reales de los colectivos beneficiarios, y para enfrentar las causas estructurales de la vulneración de sus derechos laborales. A partir de la triangulación entre encuestas, entrevistas y grupos focales, se confirma que el proyecto fue altamente pertinente.

Coherencia entre necesidades identificadas, planificación y ejecución

Tabla 2. Estructura de objetivos, resultados y actividades de la intervención.

Objetivo General	Contribuir a garantizar los derechos laborales de las trabajadoras y los trabajadores asalariados/as del campo de Bolivia, incidiendo en colectivos especialmente vulnerables como los/as zafreros/as de Santa Cruz.	
Objetivo Específico	Contribuir a mejorar las condiciones laborales de los/as zafreros/as de la caña de azúcar en los municipios de Montero y Mineros (Departamento de Santa Cruz de la Sierra, Bolivia), a través de procesos fortalecimiento sindical, diálogo social tripartito, negociación colectiva e incidencia sociopolítica junto a la FSTZCASC.	
Resultado 1	Se han mejorado las capacidades organizativas, de negociación colectiva y de incidencia de 65 trabajadores/as afiliadas/os a la FSTZCASC y sensibilizado para la defensa de sus derechos DESC y medioambientales a 90 NNAyJ, mujeres y hombres de Montero y Mineros.	Actividades Resultado 1 ● Taller en diálogo social y negociación colectiva ● Programa de liderazgo sindical ● Estrategia de afiliación ● Política de género FSTZCASC ● Creación de redes sociales FSTZCASC ● Formación de promotores/as sindicales ● Talleres comunitarios de promotores/as ● Inclusión en la Red de Mujeres Trabajadoras y Sindicalistas de Bolivia (RMTSB).
Resultado 2	Se han firmado 1 Convenio Colectivo y se da seguimiento al mismo, mediante la generación de insumos e implementación de un espacio Diálogo Social Tripartito liderado por la FSTZCASC, en relación con empleadores y Ministerio de Trabajo.	Actividades Resultado 2 ● Estudio de la cadena de valor del azúcar ● Estudio de la canasta familiar ● Elaboración de Pliego Petitorio ● Conformación de mesa de diálogo tripartita ● Visitas de seguimiento a comunidades.
Resultado 3	Se ha implementado una campaña de incidencia política y social para informar y sensibilizar sobre la situación de los/as trabajadores/as zafreros/as, buscando la aprobación de un Proyecto	Actividades Resultado 3 ● Campaña de información y sensibilización ● Presentación de Proyecto de Ley ● Taller de incidencia política ● Ejecución del Plan de Incidencia.

	de Ley que incluya a los/as asalariados/as del campo en la normativa nacional.	
--	--	--

Fuente: Elaboración propia en base a documento del proyecto.

Desde el diseño, el proyecto abordó problemáticas críticas del trabajo zafrero en Santa Cruz: la informalidad, la falta de contratos, la precariedad de las condiciones laborales, la exclusión de mujeres y jóvenes de espacios sindicales y el débil vínculo con instituciones públicas y empleadores. Estas problemáticas fueron confirmadas por la población beneficiaria, según los resultados de la encuesta aplicada durante el trabajo de campo con (64 encuestas realizadas):

- El 96,9% de los encuestados conocía el proyecto antes de participar, lo que refleja una adecuada presencia territorial.
- El 98,5% afirmó que el proyecto respondió completamente o en parte a sus necesidades.
- Las principales problemáticas identificadas fueron: "No hay acceso a atención médica" (82,8%), "Salario bajo o retrasado" (79,7%) y "Niños/as trabajando en la zafra" (26,6%).

Estos datos coinciden con diagnósticos anteriores elaborados por el CIPCA y la OIT, los cuales describen al sector agroindustrial como uno de los más rezagados en condiciones de trabajo decente, con alta informalidad, desprotección social y dificultades para el ejercicio del derecho a la sindicalización (OIT, 2017; CIPCA, 2022).

Frente a esta realidad, los aspectos del proyecto mejor valorados fueron:

- Formación en derechos laborales y negociación colectiva
- Mejoras en condiciones de trabajo y acceso a servicios
- Participación de mujeres en cargos sindicales
- Fortalecimiento del diálogo entre trabajadores y empleadores

Frente a los desafíos identificados, la intervención desplegó acciones concretas orientadas al fortalecimiento sindical, incluyendo procesos de formación en derechos laborales, promoción del liderazgo social y sindical, y elaboración participativa de herramientas de negociación colectiva, como lo evidencian los informes de gestión de CEPRODE. Estas acciones estuvieron alineadas con el enfoque del Trabajo Decente promovido por la OIT, que articula sus intervenciones a partir de cuatro pilares fundamentales: empleo productivo, protección social, diálogo social y respeto de los derechos laborales (OIT, 2021).

Sin embargo, el trabajo de campo reveló brechas en la participación de ciertos segmentos de la población objetivo, particularmente mujeres mayores, madres solteras y jóvenes no afiliados/as, quienes no lograron incorporarse plenamente en las actividades del proyecto. Esta situación refleja una limitación en los mecanismos de inclusión, atribuible tanto a barreras estructurales como los tiempos de cuidado no remunerado, estigmas sociales o falta de

reconocimiento organizativo, como a la ausencia de estrategias de convocatoria que consideren sus condiciones específicas de acceso.

Como advierte la FAO (2018), los proyectos que no incorporan enfoques interseccionales tienden, incluso con buenas intenciones, a reproducir desigualdades preexistentes. En este sentido, se plantea la necesidad de fortalecer los procesos de diagnóstico participativo, incorporando enfoques de género, edad e interculturalidad, que permitan identificar y abordar de manera más precisa las necesidades diferenciadas de las comunidades. Esto no solo ampliaría el alcance del proyecto, sino que contribuiría a democratizar la acción sindical desde una lógica de inclusión activa y sostenida.

Empoderamiento organizativo desde las bases sindicales



Grupo Focal – Promotoras sindicales, marzo 2025

Uno de los aportes más significativos del proyecto fue la transformación organizativa impulsada desde la base sindical. Los testimonios de promotores y dirigentes muestran procesos de **empoderamiento personal, apropiación de herramientas de exigibilidad y revalorización del rol sindical**:

“Antes no sabía nada. Ahora soy dirigente, hablo en reuniones, hasta en el Ministerio... Ya no me callo.”

(Promotora sindical, entrevista marzo 2025)

*“Hemos aprendido cómo negociar, cómo presentar propuestas. Antes no
teníamos ni idea.”*

(Grupo focal con dirigencia de la FSTZCASC)

La formación de promotores sindicales y la incorporación de mujeres en la estructura de la FSTZCASC (6 de 13 cargos) representan un avance cualitativo importante, tanto en términos de inclusión como de renovación organizativa. Sin embargo, también se identificaron desafíos: la carga triple de las mujeres trabajadoras (trabajo asalariado, doméstico y comunitario) impidió que muchas pudieran sostener una participación constante. Este patrón confirma lo advertido por ONU Mujeres (2020): la participación no se logra únicamente abriendo espacios, sino removiendo barreras estructurales.

Alineación con actores institucionales y oportunidades de articulación

La intervención demostró una capacidad efectiva de alinearse con actores públicos, particularmente con el Ministerio de Trabajo. El Jefe Regional de la Jefatura de Montero validó el proceso, reconociendo su valor técnico como insumo para mejorar la fiscalización laboral:

*“Este estudio nos sirve como evidencia para presionar a los empleadores.
Podemos usarlo para exigir condiciones dignas.”*

(Entrevista a Milton Rengel, marzo 2025)

Este reconocimiento institucional es un elemento clave de pertinencia, ya que fortalece la posibilidad de escalar los resultados del proyecto y de vincular el proceso comunitario con las políticas públicas nacionales. No obstante, se evidenció una débil articulación con gobiernos municipales, que podrían ser aliados estratégicos para garantizar continuidad territorial, apoyo logístico e institucionalización de mecanismos de monitoreo.

Cuadro 3 : Problemática identificada vs. resultados esperados del proyecto

Problemática identificada	Resultados esperados (CEPRODE–ISCOD)
Informalidad y trabajo sin contrato	Conocimiento de derechos laborales y exigibilidad
Jornadas prolongadas y sin medidas de seguridad	Capacitación en salud laboral y negociación por condiciones dignas
Exclusión de mujeres y jóvenes de espacios gremiales	Inclusión en cargos directivos y formación de liderazgos nuevos
Falta de conexión con instituciones públicas y empleadores	Articulación con el Ministerio de Trabajo y promoción del diálogo tripartito

Fuente: Elaboración propia en base a documento del proyecto.

El proyecto fue altamente pertinente en tanto abordó con claridad las necesidades y causas estructurales que limitan los derechos de trabajadores/as zafreros/as. Las acciones fueron coherentes con la realidad social, con los marcos normativos nacionales y con estándares internacionales en derechos laborales.

No obstante, la pertinencia no puede analizarse solo desde el enfoque técnico, sino también desde una perspectiva crítica sobre la calidad de la inclusión. La evaluación reveló que algunos sectores quedaron parcialmente involucrados en el proceso. Se recomienda desarrollar estrategias de participación diferenciada, fortalecer los vínculos con gobiernos locales y avanzar hacia una planificación basada en enfoques interseccionales, como sugiere la FAO (2018) y ONU Mujeres (2020).

El conjunto de información analizada permite concluir que la intervención fue altamente pertinente, tanto desde el punto de vista de los titulares de derechos como desde el enfoque institucional. El proyecto respondió de forma efectiva a:

- Necesidades estructurales relacionadas con la informalidad, la exclusión y la precariedad del trabajo rural;
- Demandas específicas de los trabajadores y trabajadoras zafreros/as, especialmente mujeres y jóvenes;
- Vacíos institucionales en el acompañamiento y fiscalización del cumplimiento de derechos laborales en el sector agroindustrial.

La intervención contribuyó de manera directa al cumplimiento de los objetivos de trabajo decente y fortalecimiento sindical en contextos rurales, y se encuentra plenamente alineada con las estrategias globales de desarrollo inclusivo y sostenibilidad social.

3.2 Criterio: Eficiencia

El análisis del criterio de eficiencia tiene como finalidad valorar en qué medida el proyecto utilizó de manera racional y oportuna los recursos disponibles (humanos, financieros, institucionales y de tiempo) para alcanzar los resultados esperados. También permite identificar los aciertos y limitaciones en la planificación operativa, la asignación presupuestaria, la gestión de actores y la capacidad de adaptación a condiciones del entorno.

En el caso del proyecto “*Mejora de las condiciones sociolaborales...*”, la evaluación muestra que hubo una ejecución eficiente en términos de cumplimiento de cronograma, optimización de recursos y articulación institucional, aunque también se identificaron desafíos importantes vinculados a la movilización de actores estratégicos —especialmente empleadores— y a la sostenibilidad de ciertos procesos sin acompañamiento externo.

Cumplimiento oportuno de actividades y racionalidad operativa

La documentación técnica de los tres resultados muestra que las actividades fueron planificadas con precisión y ejecutadas conforme al cronograma. Por ejemplo:

- El Programa de Formación Sindical (R1.A2), con más de 100 trabajadores/as zafreros/as capacitados, se ejecutó en las fechas previstas, con materiales de apoyo adaptados a los perfiles educativos de los participantes.
- Se desarrollaron estudios técnicos de cadena de valor y canasta familiar (R2.A1, A2), cuya información fue base para construir el pliego petitorio sindical.
- La campaña de cuñas radiales en quechua y guaraní alcanzó una cobertura de más de 6.000 personas zafreras, según estimaciones del Comité Ejecutivo de la FSTZCASC (Informe R3.A1).

El trabajo de campo también constató que las actividades no solo se realizaron en los tiempos establecidos, sino que se adaptaron con flexibilidad a las condiciones del ciclo de zafra, lo que evitó solapamientos con actividades laborales. Esto demuestra una alta capacidad de adaptación contextual, uno de los principios claves de eficiencia en zonas rurales (FAO, 2018).

“Ajustamos fechas con las comunidades y promotores. Respetamos sus tiempos, no interrumpimos la zafra.”
(Técnica CEPRODE – entrevista, marzo 2025)

Estrategias costo-efectivas y descentralización operativa

Uno de los aciertos clave del proyecto fue su modelo descentralizado de ejecución, basado en:

- Formación de promotores sindicales con capacidad de réplica, lo que redujo los costos de movilización del equipo técnico central.
- Uso de herramientas digitales y comunitarias, como Google Forms para encuestas, WhatsApp para coordinación, y radio comunitaria para difusión.
- Reutilización de espacios comunitarios y redes existentes (OTBs, sindicatos de base, casas comunales) para realizar talleres y reuniones.

Este enfoque permitió maximizar el uso de recursos disponibles, con una inversión priorizada en actividades de formación, comunicación e incidencia.

Sin embargo, en la revisión de los informes se identificó una debilidad metodológica en la documentación de costos unitarios: no se estimó con precisión el costo por beneficiario capacitado ni el costo/eficacia por tipo de actividad (formación, incidencia, comunicación). Esta limitación impide realizar un análisis detallado de eficiencia económica, como recomienda la FAO (2019) para proyectos de base territorial.

Coordinación institucional efectiva pero parcialmente asimétrica

El proyecto logró una articulación efectiva con el Ministerio de Trabajo (Jefatura de Montero), que acompañó procesos de inspección, validación de resultados y socialización de materiales. También se documentaron reuniones con actores públicos locales (alcaldías, concejos municipales).

*“Nos apoyaron con inspecciones, usamos sus datos para armar propuestas.
Hubo buen entendimiento.”
(Dirigente sindical – grupo focal, marzo 2025)*

No obstante, la falta de respuesta positiva por parte del sector empleador, como los ingenios azucareros y asociaciones de cañeros (UNAGRO, CAO), representó una ineficiencia estratégica. A pesar de los esfuerzos realizados, no se logró involucrarlos ni en entrevistas, ni en espacios de diálogo tripartito.

*“Los ingenios dijeron que si no les trae beneficio directo, no participan.
Cerraron la puerta.”
(Comité Ejecutivo FSTZCASC – entrevista 2025)*

Esta ausencia limitó el aprovechamiento completo de las herramientas elaboradas (pliego petitorio, propuesta de contrato), reduciendo su eficacia real para la negociación colectiva. Según la OIT (2021), la participación efectiva de las partes empleadoras es indispensable para consolidar procesos de diálogo social eficientes.

Eficiencia en comunicación y visibilidad pública

La campaña de cuñas radiales diseñada e implementada por el proyecto (R3.A1) es un caso destacado de eficiencia comunicacional:

- Se produjeron 8 cuñas en quechua, castellano y guaraní, abordando temas como derechos laborales, salud, discriminación, violencia de género y liderazgo sindical.
- Se estima que el 80% de los trabajadores/as zafreros/as de la región escucharon alguna de las cuñas (Informe R3.A1).
- La difusión se realizó a través de Radio María Auxiliadora, con cobertura regional en Mineros, Montero y comunidades de la zafra.

La evaluación de campo confirma que esta estrategia fue efectiva y accesible, aunque su cobertura hacia empleadores y autoridades fue limitada, y no se sistematizó con claridad el impacto conductual de los mensajes difundidos.

3.3 Criterio: Eficacia

El análisis del criterio de eficacia busca establecer en qué medida los resultados esperados del proyecto fueron efectivamente alcanzados en relación con los objetivos propuestos, así como el grado en que dichos logros fueron apropiados y aplicados por los actores beneficiarios en sus contextos reales. En el caso del proyecto “Mejora de las condiciones sociolaborales...”, la eficacia estuvo vinculada al fortalecimiento sindical de la FSTZCASC, la formación de promotores/as, la ampliación de la participación de mujeres y jóvenes y el inicio de procesos de diálogo social con autoridades laborales.

Si bien la evaluación permitió constatar importantes avances en estos ámbitos, también reveló desigualdades en los niveles de participación, apropiación y aplicación práctica de los aprendizajes, especialmente en comunidades más alejadas o en sectores sociales menos integrados al proceso sindical.

Logros evidenciados en la encuesta: fortalecimiento de capacidades

Los resultados de la encuesta aplicada a 64 beneficiarios/as reflejan un impacto positivo en términos de formación y apropiación de contenidos clave:

Temas más destacados por los encuestados:

- “Mis derechos como trabajador/a” (70,3%).
- “Cómo hablar y negociar con empleadores” (43,8%).
- “Igualdad entre hombres y mujeres en el trabajo” (31,3%).
- “Cómo hacer que los trabajadores sean escuchados” (25%).
- “Cuidado del medioambiente en el trabajo” (25%).

Estos contenidos se alinean con los ejes estratégicos del proyecto y reflejan el fortalecimiento de competencias clave para el ejercicio de derechos laborales, participación sindical e incidencia en espacios institucionales.

El 100% de las personas encuestadas indicó que ahora conoce mejor sus derechos laborales y las herramientas de negociación colectiva.

El 98,5% afirmó haber participado en alguna conversación o proceso de negociación con empleadores o autoridades, lo que indica un avance en la capacidad de incidencia directa.

Estos datos sugieren que el proyecto fue eficaz en fortalecer competencias básicas para la participación sindical activa, uno de sus objetivos prioritarios. Sin embargo, durante los grupos focales se constató que algunos trabajadores no afiliados o con escasa escolaridad encontraron dificultades para aplicar lo aprendido, lo que plantea la necesidad de diversificar estrategias pedagógicas según perfil y nivel educativo.

Como plantea la OIT (2021), la eficacia de una intervención sindical no puede limitarse al número de personas capacitadas, sino que debe medirse por su capacidad para incidir en procesos reales de negociación y exigibilidad de derechos. En este sentido, si bien la formación fue bien recibida, su impacto fue desigual según el grado de conexión previa de los participantes con el sindicalismo organizado.

Apropiación práctica: voces desde el terreno

Los testimonios recabados durante entrevistas y grupos focales reflejan que muchos líderes y promotores/as aplicaron activamente los conocimientos adquiridos, generando cambios concretos en su entorno:

*“Nos enseñaron a hacer pliego petitorio. Cuando vemos una injusticia, ya sabemos qué hacer. Eso antes no lo teníamos.”
(Dirigente sindical, Sistematización 2025)*

*“Hemos firmado un convenio de salud con las clínicas. Ya sabemos cómo pedir apoyo para nuestras bases.”
(Grupo Focal – FSTZCASC, marzo 2025)*

*“Aprendí sobre los derechos de las mujeres y ahora yo enseño a otras compañeras en mi comunidad.”
(Promotora sindical – marzo 2025)*

Estos casos reflejan una eficacia cualitativa del proyecto, que no solo proporcionó conocimientos, sino que activó procesos de liderazgo, réplica y acción gremial autónoma. No obstante, también se evidenció que no todos los promotores replicaron sus aprendizajes al mismo nivel, y que algunos sectores organizativos continúan dependiendo del acompañamiento técnico para activar procesos.

Este hallazgo coincide con la FAO (2019), que advierte que la apropiación de procesos de formación sindical en contextos rurales exige no solo conocimiento, sino estructura de apoyo, seguimiento y confianza organizacional continua.

Inclusión efectiva de mujeres y jóvenes: avances y desafíos

Según los listados de asistencia y testimonios recogidos, varias mujeres formadas como promotoras han sido elegidas como dirigentes sindicales en sus comunidades, incluso en organizaciones de segundo nivel como la Confederación Bartolina Sisa. Este tipo de transformación, si bien incipiente, constituye un indicador cualitativo de eficacia institucional en cuanto a equidad de género y liderazgo emergente.

- Mujeres promotoras fueron elegidas como dirigentes sindicales en sus comunidades.
- Participaron en espacios tripartitos y reuniones de negociación, visibilizando su voz pública.
- En el Comité Ejecutivo de la FSTZCASC electo en 2024, 6 de 13 cargos son ocupados por mujeres.

Además, el enfoque de formación juvenil facilitó un incipiente relevo generacional en una federación históricamente conducida por hombres adultos. Esta transformación representa un hito cualitativo en términos de democratización sindical.

Sin embargo, la carga de trabajo doméstico, el escaso apoyo comunitario y la resistencia cultural a liderazgos femeninos siguen siendo barreras no resueltas. Como advirtió una promotora:

“Cuando una mujer habla fuerte en las reuniones, la critican. Dicen que está queriendo mandar. Eso duele.”

Este tipo de resistencia confirma lo planteado por ONU Mujeres (2020): la paridad formal no es suficiente sin cambios culturales e institucionales más amplios, que garanticen condiciones reales de participación plena y segura.

Alcance de los resultados previstos de la intervención

Resultado 1: Se han mejorado las capacidades organizativas, de negociación colectiva y de incidencia de 65 trabajadores/as afiliadas/os a la Federación Sindical de Trabajadores Zafreiros de Caña de Azúcar de Santa Cruz (FSTZCASC) y sensibilizado para la defensa de sus derechos DESC y medioambientales a 90 NNAyJ, mujeres y hombres del área urbana y rural de los Municipios de Montero y Mineros (Santa Cruz).

Durante la evaluación, se constató que parte de este resultado fue superado con creces, ya que más de 100 trabajadores/as fueron capacitados/as y 89 personas sensibilizadas a través de los talleres de réplica, incluyendo a jóvenes y mujeres, quienes en muchos casos se transformaron en líderes visibles y portavoces comunitarios/as.

Entre las actividades ejecutadas destacan: los talleres en diálogo social y negociación, el programa de liderazgo sindical, la formación de promotores/as sindicales, la estrategia de afiliación, la creación de redes sociales del sindicato, la formulación de una política de género institucional y la inclusión de promotoras en la Red de Mujeres Trabajadoras y Sindicalistas de

Bolivia (RMTSB). Además, promotores/as capacitados realizaron múltiples réplicas comunitarias, aplicando metodologías participativas y adaptadas a su realidad local.

Los datos de la encuesta aplicada a 64 trabajadores/as zafreros/as evidencian el impacto de estas acciones:

- El 96.9% afirmó haber conocido el proyecto antes de participar,
- El 98,5% consideró que respondió a sus necesidades, y
- El 100% reportó mejoras en su conocimiento sobre derechos laborales.

Asimismo, el 98,5% indicó haber participado en procesos de diálogo con empleadores o autoridades, lo que muestra no solo un proceso de aprendizaje, sino también de aplicación práctica de herramientas.

Los testimonios recogidos en entrevistas y grupos focales refuerzan este diagnóstico:

“Antes yo no participaba en nada. Ahora soy dirigente. Hablé en la reunión tripartita con el Ministerio.”
— Agustina Fuentes, promotora sindical, marzo 2025

Estos testimonios revelan no sólo un cambio en el conocimiento, sino también una transformación subjetiva y política, al recuperar el rol del sindicato como herramienta de defensa colectiva. En este sentido, este resultado no sólo fue alcanzado, sino superado en cobertura, impacto organizativo y liderazgo emergente. La estrategia de formación replicable, el enfoque de género y el empoderamiento subjetivo fueron ejes transversales exitosos. Se recomienda asegurar la sostenibilidad de las capacidades instaladas, especialmente a través de planes de seguimiento a las réplicas, y formalización del rol de promotor/a sindical.

NIVEL DE LOGRO ESTIMADO: (ALTO)

Resultado 2: Se han firmado 1 Convenio Colectivo y se da seguimiento al mismo, mediante la generación de insumos e implementación de un espacio Diálogo Social Tripartito liderado por la Federación Sindical de Trabajadores Zafreros de Caña de Azúcar de Santa Cruz, en relación a sus contrapartes empleadoras directas y el Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social.

Este resultado proponía consolidar un espacio de diálogo tripartito liderado por la FSTZCASC, con la participación del Ministerio de Trabajo y el sector empleador, en torno a un convenio colectivo basado en estudios técnicos. La evaluación muestra que, si bien se produjeron todos los insumos técnicos previstos, no se logró la consolidación efectiva del diálogo tripartito, debido principalmente a la no participación de los ingenios azucareros y asociaciones de cañeros. En el mismo sentido, a pesar de contar con la firma de un Convenio Colectivo, en el que se establecen

avances importantes aspectos importantes para mejorar las condiciones laborales, el cumplimiento del mismo continúa siendo un desafío que requiere mayor control y seguimiento.

Entre las actividades ejecutadas para la concreción del presente resultado, se encuentran:

- El estudio de la cadena de valor del azúcar y de la canasta familiar básica de los trabajadores zafreiros,
- La elaboración participativa de 2 pliegos petitorios (2024 y 2025),
- Espacios de diálogo social tripartito y firma del Convenio Colectivo 2024,
- El diseño del contrato base para trabajadores rurales, y
- Las visitas a comunidades para la socialización y seguimiento al Convenio Colectivo 2024.

Las herramientas generadas, como los estudios técnicos, fueron elaboradas con participación activa de las bases sindicales, y recibieron el respaldo de actores públicos clave. Durante la evaluación, el Jefe Regional del Ministerio de Trabajo en Montero afirmó:

“Podemos usar estos datos para exigir mejoras reales a los empleadores.”
— Milton Rengel, entrevista marzo 2025

Sin embargo, los intentos de incorporar a representantes del sector empleador no prosperaron, de acuerdo a lo esperado:

“Ellos [los ingenios] dijeron que no van a venir si no se les ofrece algo. No les interesa hablar si no hay ganancia.”
— Dirigente de la FSTZCASC, grupo focal, marzo 2025

La falta de voluntad del sector privado revela una brecha estructural entre el fortalecimiento organizativo logrado por la FSTZCASC y la posibilidad de trasladar ese poder negociador a la práctica institucional. Este punto constituye una limitación importante de la eficacia del proyecto, y debe ser abordado mediante estrategias específicas de incidencia empresarial y construcción progresiva de confianza mutua.

NIVEL DE LOGRO ESTIMADO: (MEDIO ALTO)

Resultado 3: Se ha implementado una campaña de incidencia política, dirigida a titulares de obligaciones del Gobierno, y de incidencia social; dirigida al conjunto de titulares de derechos y responsabilidades, para informar y sensibilizar acerca de la vulneración de derechos a la que se encuentran sometidos/as los/as trabajadores/as zafreiros/as de la caña de azúcar en Santa Cruz, con el fin de lograr la aprobación de un Proyecto de Ley para incluir a los/as

trabajadores/as asalariados/as del campo en el sistema normativo nacional y mejorar sus condiciones laborales.

En el tercer resultado se propuso generar una campaña de incidencia política e incidencia social, que visibilice la realidad de los/as trabajadores/as zafreros/as y promueva la inclusión del trabajo rural asalariado en la Ley General del Trabajo. Este resultado fue plenamente alcanzado, con impactos visibles en los niveles local, regional y nacional.

Se ejecutaron las siguientes acciones:

- Difusión de una campaña radial en quechua, castellano y guaraní, con 8 cuñas que abordaban derechos laborales, equidad de género, salud, trabajo infantil y sindicalismo.
- Elaboración y presentación de una propuesta de ley para reconocer al trabajo asalariado rural en la legislación nacional.
- Realización de talleres de incidencia política en coordinación con autoridades, sindicatos y bases comunitarias.

La campaña tuvo una amplia cobertura, varios/as de los entrevistados/as indicaron haber escuchado al menos 1 cuña e identificaron al sindicato como un actor clave de defensa:

*“Ahora se habla de nosotros en la radio. Antes ni sabían que existíamos. El
sindicato se escucha, se conoce.”
— Dirigente sindical, grupo focal*

El Ministerio de Trabajo reconoció el valor de la propuesta legislativa como insumo para procesos de incidencia institucional, y varios promotores/as participaron en su socialización pública.

Este resultado demuestra que, aun sin llegar a una aprobación legislativa, la estrategia de incidencia generó legitimidad pública, poder simbólico y capacidad de propuesta política, consolidando al sindicato como interlocutor válido en el escenario sociopolítico del trabajo rural.

Este resultado fue alcanzado en su totalidad, con impactos visibles en la legitimidad pública del sindicato y la inclusión del trabajo zafrero en la agenda nacional.

Se recomienda dar seguimiento legislativo a la propuesta de ley, articulando con asambleístas rurales y organizaciones de segundo nivel.

NIVEL DE LOGRO ESTIMADO: (ALTO)

Coherencia con objetivos del proyecto y marcos internacionales

Tabla 3 : Análisis Crítico del Logro de Resultados del Proyecto

“Mejora de las condiciones sociolaborales de colectivos indígenas y campesinos, ...FSTZASC”
Santa Cruz, Bolivia

Resultado	Descripción Prevista	Logros Alcanzados	Nivel de Logro	Indicadores	Análisis Crítico-Propositivo
R1	Mejora de capacidades organizativas, de negociación colectiva y de incidencia de 65 afiliados/as a la FSTZCASC y sensibilización a 90 personas sobre derechos laborales y medioambientales.	- Se han mejorado las capacidades organizativas, de negociación colectiva y de incidencia de 102 trabajadores afiliados/as a la FSTZCASC (56 mujeres y 46 hombres). - Se ha sensibilizado a 89 personas (32 mujeres y 57 hombres) en la defensa de sus derechos DESC y medioambientales. - 6 mujeres integran el Comité Ejecutivo.	91.5%	IOV1.R1. Al finalizar el proyecto, al menos 25 personas (50% mujeres, 40% indígenas) afiliadas a la FSTZCASC, han sido formadas en diálogo social y negociación. (68% de alcance) IOV2.R1. Al finalizar el proyecto, se han graduado en el Programa Formativo de Liderazgo Sindical, al menos 20 personas afiliadas a la FSTZCASC (50% mujeres, 40% indígenas, 30% jóvenes menores de 30 años). (100% de alcance) IOV3.R1. Al finalizar el proyecto, se ha elaborado y ejecutado una (1) Estrategia de afiliación para la FSTZCASC, orientada a fortalecer el sindicalismo en la rama del sector de la caña de azúcar en Santa Cruz. . (100% de alcance) IOV4.R1. Al finalizar el proyecto, se ha elaborado e implementado una (1) Política de Género para la FSTZCASC. (100% de alcance) IOV5.R1. Al finalizar el proyecto, se ha creado para la FSTZCASC, una página institucional propia en al menos 3 redes sociales (Twitter, Facebook, Instagram) y difundido material audiovisual. (100% de alcance) IOV6.R1. Al finalizar el proyecto, se ha capacitado al menos a 20 Promotores/as Sindicales en DESC y medioambientales (al menos 50% mujeres, 40% indígenas, 30% jóvenes)	En base a los indicadores se infiere que el resultado no fue alcanzado en su totalidad, sin embargo, es importante señalar que el nivel de logro es alto y significativo. Se recomienda consolidar la replicabilidad autónoma y asegurar seguimiento a nuevas dirigencias.

“Mejora de las condiciones sociolaborales de colectivos indígenas y campesinos, ...FSTZASC”
Santa Cruz, Bolivia

				menores de 30 años). (65% de alcance) IOV7.R1. Al final del proyecto, al menos 90 mujeres, hombres, niñas, niños, adolescentes y jóvenes de los 2 municipios del área urbana y rural han sido formadas por el Grupo de Promotores/as Sindicales en DESC y medioambientales. (99% de alcance) IOV8.R1. Al finalizar el proyecto, la FSTZCASC y la CNTACB forman parte de la Red de Mujeres Trabajadoras y Sindicalistas - RMTSB, y sus delegadas han participado al menos en 2 acciones de incidencia para la defensa de los derechos de las mujeres trabajadoras en Bolivia. (100% de alcance)	
R2	Firma de 1 Convenio Colectivo y funcionamiento de espacios de Diálogo Tripartito liderado por FSTZCASC con empleadores y el Ministerio de Trabajo.	- Se firmó un Convenio Colectivo 2024, sin embargo, no se logró su cumplimiento efectivo. - Se elaboraron 2 pliegos petitorios (2024 y 2025). - Se cuenta con un protocolo de diálogo. - Se estableció articulación con Ministerio de Trabajo, sin embargo, no se logró articulación efectiva con empleadores.	87,5%	IOV1.R2. Al finalizar el proyecto, se ha elaborado un (1) estudio sobre la Cadena del Valor del Azúcar, que identifica el estado de situación de cada uno de los eslabones y en especial, de los/as trabajadores/as zafreros/as y con perspectiva de género. (100% de alcance) IOV2.R2. Al finalizar el proyecto, se cuenta con un (1) estudio de la Canasta Familiar para los Municipios de Montero y Mineros, que sirvió para negociar el Convenio Colectivo. (100% de alcance) IOV3.R2. Al finalizar el proyecto, se ha elaborado 1 Pliego Petitorio de manera participativa, asegurando representación de mujeres y población indígena. (100% de alcance) IOV4.R2. Al finalizar el proyecto, se ha puesto en	El resultado fue parcialmente alcanzado. Se logró fortalecer el marco técnico, pero el diálogo tripartito fue limitado por ausencia y/o falta de compromiso del sector empleador. Asimismo, a pesar de que se firmó un Convenio Colectivo, no existe el compromiso necesario por parte del sector cañero para cumplir con

“Mejora de las condiciones sociolaborales de colectivos indígenas y campesinos, ...FSTZASC”
Santa Cruz, Bolivia

				marcha una Mesa de Diálogo Tripartita en Montero - Santa Cruz, liderada por la FSTZCASC, que posibilita la negociación y firma de Convenios Colectivos, así como el seguimiento del cumplimiento de los mismos. (70% de alcance)	los acuerdos establecidos. Por ello, se requiere una estrategia de inclusión gradual con incentivos.
R3	Implementación de campaña de incidencia y presentación de un Proyecto de Ley para incluir a trabajadores del campo en la normativa nacional.	- Se difundieron 8 cuñas radiales multilingües y se estima que más del 80% de trabajadores/as zafreros las escucharon. - Se elaboró y presentó borrador del Proyecto de Ley. - Se realizó 1 plan de incidencia política.	75%	IOV1.R3. Al finalizar el proyecto, se ha diseñado, difundido y ejecutado una campaña de información y sensibilización pública sobre las condiciones socio laborales de los/as trabajadores/as zafreros/as de Santa Cruz desde un enfoque de género, abordando cuestiones sindicales y medioambientales. (100% de alcance) IOV2.R3. Al finalizar el proyecto, los/as dirigentes de la FSTZCASC/CNTACB han participado al menos en 6 entrevistas radiales y/o televisivas, como parte de la campaña. (80% de alcance) IOV3.R3. Al finalizar el proyecto, se habrá realizado 1 taller de Incidencia Política, junto a 24 dirigentes/as zafreros/as, donde al menos, 50% fueron mujeres. (100% de alcance) IOV4.R3. Al finalizar el proyecto, se ha elaborado y presentado a las instancias correspondientes, 1 propuesta de Proyecto de Ley para incluir a los/as trabajadores/as asalariados/as del campo en el sistema normativo nacional y mejorar sus condiciones laborales. (100% de alcance)	De acuerdo al alcance de indicadores se infiere que éstos no fueron logrados según lo proyectado, sin embargo, desde un enfoque cualitativo, se considera que el resultado fue alcanzado de forma integral, con alto nivel de visibilidad y articulación política. Se recomienda avanzar en la institucionalización de la propuesta legislativa.

Fuente: Elaboración propia en base a documento del proyecto.

La evaluación confirma que el proyecto alcanzó los resultados previstos:

- Formación de promotores sindicales con capacidad de réplica.
- Incremento de participación de mujeres y jóvenes.
- Elaboración participativa de herramientas como pliego petitorio y el contrato base.
- Inicio de diálogos con el Ministerio de Trabajo y autoridades regionales.

Estos logros están en consonancia con las recomendaciones de la OIT (2021) para promover el trabajo decente rural: educación continua, fortalecimiento organizativo, diálogo tripartito y reconocimiento legal.

Resultado 1 (R1): Fortalecimiento organizativo y formativo

- **Logros:**
Se superó la meta inicial de fortalecimiento de capacidades organizativas y de incidencia sindical. Se formaron 102 trabajadores/as (en lugar de 65), incluyendo una participación destacada de mujeres (56). Se implementó exitosamente una política de género, una estrategia de afiliación sindical y una presencia institucional en redes sociales.
- **Limitaciones:**
Algunos indicadores específicos como el porcentaje de trabajadores/as indígenas formados/as y promotores/as sindicales capacitados/as quedaron ligeramente por debajo del 100% de alcance.
- **Nivel de logro:**
Alto (91,5%).

Aunque no se cumplieron todos los indicadores en su totalidad, el impacto organizativo y formativo fue sustantivo. Se recomienda fortalecer la replicabilidad autónoma de los promotores/as y asegurar acompañamiento estratégico a nuevas dirigencias sindicales emergentes.

Resultado 2 (R2): Firma de Convenio Colectivo y diálogo tripartito

- **Logros:**
Se elaboraron estudios técnicos (Cadena de Valor del Azúcar, Canasta Familiar), se diseñaron pliegos petitorios participativos y se firmó un Convenio Colectivo en 2024. Se instaló una mesa de diálogo tripartito.
- **Limitaciones:**
La mesa de diálogo no logró consolidar la participación efectiva de los empleadores. El convenio firmado no fue implementado ni respetado por el sector cañero, evidenciando falta de compromiso.
- **Nivel de logro:**
Parcial (87,5%).

El avance en la estructuración de instrumentos de negociación fue positivo, pero su efectividad quedó limitada por la no adhesión de los empleadores. Se recomienda diseñar una estrategia

de inclusión gradual de empleadores, utilizando incentivos y fortaleciendo alianzas tripartitas de confianza.

Resultado 3 (R3): Campaña de incidencia y propuesta legislativa

- **Logros:**
Se ejecutó una amplia campaña de sensibilización pública (8 cuñas radiales en varios idiomas), se realizó un taller de incidencia política con alta participación femenina, y se elaboró y presentó una propuesta de Proyecto de Ley para incluir a trabajadores/as rurales en la normativa nacional.
- **Limitaciones:**
No se lograron las seis entrevistas radiales o televisivas inicialmente previstas, limitando parcialmente la estrategia mediática de visibilización.
- **Nivel de logro:**
Parcialmente satisfactorio (75%).

Desde un enfoque cualitativo, se logró posicionar las demandas del sector zafrero en espacios públicos y políticos. Se recomienda avanzar en la institucionalización del Proyecto de Ley presentado, fortaleciendo la incidencia legislativa y ampliando las alianzas con redes de trabajadores/as rurales.

El proyecto logró un **nivel de cumplimiento alto** en sus tres grandes resultados estratégicos, particularmente en fortalecimiento organizativo y generación de capacidades sindicales. Las principales debilidades se concentraron en la falta de compromiso de los empleadores para consolidar el diálogo social y en las limitaciones de visibilidad mediática total.

Desde una perspectiva crítica y propositiva, se reafirma que el proyecto tuvo impactos relevantes, aunque su sostenibilidad futura requiere estrategias específicas para consolidar el diálogo tripartito, asegurar la implementación de acuerdos normativos y acompañar la reconversión laboral ante cambios estructurales en el sector agroindustrial.

Estrategia de identidad y visibilidad gremial: la entrega de sombreros sindicales



Durante la implementación del proyecto, la organización sindical FSTZCASC impulsó una acción simbólica orientada a fortalecer el sentido de pertenencia y la visibilidad pública de los promotores/as sindicales: la producción y entrega de sombreros identificativos. Si bien esta actividad no figura de forma explícita en los informes técnicos como resultado operativo, su inclusión fue valorada positivamente por las y los beneficiarios, al representar una herramienta de identificación gremial, legitimación territorial y cohesión simbólica durante acciones formativas, comunitarias o de incidencia.

El uso de sombreros con logotipo o símbolo sindical funcionó como una estrategia de comunicación visual, facilitando el reconocimiento de figuras promotoras dentro de sus comunidades y en espacios de reunión, y generando una imagen colectiva vinculada al trabajo digno y organizado. Esta acción se alinea con prácticas de otras organizaciones sociales rurales, donde los elementos simbólicos textiles cumplen una función identitaria y movilizadora.

Desde el enfoque evaluativo, esta estrategia puede incorporarse como una buena práctica asociada al criterio de eficacia, por su contribución al empoderamiento organizativo, al reconocimiento del liderazgo local y al fortalecimiento de los lazos comunitarios. Asimismo, aporta al criterio de sostenibilidad simbólica y social, al dejar una huella de identidad que puede perdurar más allá de las actividades del proyecto.

Se sugiere documentar esta experiencia de manera explícita en futuras fases del proyecto o en su sistematización, ya que representa una práctica replicable y de bajo costo que fortalece los vínculos entre las organizaciones y sus bases sociales.

3.4 Criterio: Impacto

El criterio de **impacto** busca identificar los cambios sustantivos generados por el proyecto a nivel individual, organizacional e institucional, más allá de los productos inmediatos. El análisis abarca tanto los resultados esperados como efectos no previstos, valorando su profundidad, amplitud y sostenibilidad en el tiempo.

En este caso, los testimonios, encuestas y entrevistas reflejan impactos visibles y significativos en las condiciones de participación, empoderamiento, representación gremial y capacidad de negociación de los trabajadores/as zafreros/as, especialmente entre mujeres y jóvenes, la articulación con el Estado, y la generación de condiciones para procesos de exigibilidad de derechos. No obstante, también se evidenciaron límites importantes en el alcance de estos impactos hacia el sector empleador y en la profundidad de los cambios en comunidades más dispersas o con menor trayectoria organizativa.

En cuanto a los efectos generados por el proyecto a nivel sindical, los datos de la encuesta señalan que:

- Gracias al proyecto hay mayor participación en reuniones del sindicato o conversaciones con sus empleadores sobre su trabajo (98,4%).
- A partir del proyecto las mujeres han tenido mayor participación en el sindicato (98,5%).

Los datos expuestos, pueden estar asociados al empoderamiento, la capacidad de incidencia política y el fortalecimiento sindical. Asimismo, sugieren que se transversalizó efectivamente el componente de género en el desarrollo del proyecto, lo cual se traduce en el incremento de la participación de las mujeres en el sindicato y trabajo.

Cambios en el empoderamiento individual y colectivo

Uno de los principales impactos observados fue el fortalecimiento de la autoestima, la voz pública y la participación activa de personas que anteriormente no ejercían ningún tipo de representación gremial ni defensa de derechos.

Testimonios de promotoras sindicales como Inés Colque y Agustina Fuentes dan cuenta de este proceso

*Antes no hablaba. Ahora soy promotora, participo, hablo con mis
compañeros, y también con los jefes. Ya no me da miedo.”
(Entrevista a promotora sindical, marzo 2025)*

*“Yo de mi casa no salía. Ahora soy dirigente en la OTB de mi comunidad.
Todo gracias a los talleres del proyecto.”
(Testimonio sistematizado, Mujeres Beneficiarias)*

Estos testimonios muestran una transformación subjetiva y organizativa que constituye un impacto profundo, especialmente en contextos rurales donde el acceso a la formación sindical ha sido históricamente limitado.

Este tipo de cambio representa una transformación subjetiva profunda, que incide en la capacidad de las mujeres rurales para intervenir en espacios públicos, gremiales y políticos. Según ONU Mujeres (2020), este tipo de impactos contribuye directamente a la reducción de brechas estructurales en el ámbito rural.

Fortalecimiento organizacional de la FSTZCASC

A nivel organizativo, el proyecto generó impactos relevantes en la estructura, visibilidad y capacidad de acción de la Federación Sindical de Trabajadores Zafreiros de la Caña de Azúcar de Santa Cruz (FSTZCASC). Como se destacó en los grupos focales y entrevistas:

- La federación logró proponer un modelo de contrato laboral consensuado con los trabajadores/as.
- Se elaboraron protocolos de diálogo para su presentación ante autoridades y empleadores.
- Se incrementó la representación de mujeres en cargos dirigenciales.

Según el Informe R1.A2, la Federación ha fortalecido su capacidad para producir discursos argumentados, documentar demandas y generar propuestas técnicas, lo cual le otorga mayor legitimidad ante autoridades y actores del sistema laboral.

No obstante, el impacto fue menos homogéneo en las subcentrales más alejadas o con menor presencia histórica, donde la participación aún se concentra en dirigencias tradicionales. Esto indica la necesidad de profundizar los procesos de democratización interna.

“Antes no sabíamos ni qué pedir. Ahora tenemos un pliego, sabemos negociar, y vamos con datos.”
(Dirigente sindical, Grupo Focal, marzo 2025)

Estos cambios fortalecen la legitimidad gremial y la capacidad de la organización para convertirse en un actor relevante en el diálogo social tripartito, uno de los ejes del trabajo decente promovido por la OIT (2021).

Reconocimiento institucional y articulación con actores públicos

Otro impacto destacado fue el acercamiento entre la Federación y el Ministerio de Trabajo, con quienes se iniciaron relaciones de cooperación:

“Este estudio nos sirve a nosotros como respaldo para exigir mejoras a los ingenios. Podemos usarlo como evidencia técnica.”
(Entrevista a Jefe Regional de Trabajo – marzo 2025)
*Sistematización
Entrevi...*

“Usamos los datos del estudio como insumo para fiscalizar. Nos ayudó a visibilizar el sector.”

(Jefe Regional del Ministerio de Trabajo – entrevista 2025)

La articulación permitió:

- Promover inspecciones en zonas zafreras.
- Generar evidencia para diálogo social.
- Reforzar la visibilidad pública del trabajo asalariado rural, un sector usualmente invisibilizado.

Este tipo de articulación interinstitucional permite fortalecer las condiciones de sostenibilidad del proyecto y construir mecanismos más sólidos de exigibilidad y supervisión laboral en el sector agrícola.

Visibilidad pública y legitimidad del sindicalismo rural

La campaña de información y sensibilización pública (R3.A1) también generó impactos importantes en términos de visibilidad:

- Se difundieron 8 cuñas radiales en castellano, quechua y guaraní, escuchadas por más del 80% de los trabajadores/as zafreros/as (según el informe del Comité Ejecutivo).
- Se mejoró la imagen pública de la FSTZCASC, que pasó de ser vista como una estructura pasiva a una organización que escucha, forma y defiende derechos.

Este proceso contribuyó a revalorizar el sindicalismo rural como herramienta legítima de transformación social, un impacto simbólico clave en contextos donde las estructuras gremiales han sido debilitadas históricamente.

Impactos no previstos

Uno de los efectos no previstos reportados por los beneficiarios fue la revalorización de la identidad gremial y el sentimiento de pertenencia al movimiento sindical. Varios testimonios relataron que, gracias al proyecto, recuperaron el sentido de organización como herramienta de defensa colectiva:

“Antes sentíamos que estar afiliado no servía. Ahora sabemos que unidos podemos conseguir cosas.”

(Testimonio de beneficiario sindicalizado, marzo 2025)

Este impacto simbólico refuerza las condiciones para la sostenibilidad organizativa y el fortalecimiento democrático de las estructuras locales.

El análisis del criterio de impacto permite afirmar que el proyecto generó **cambios reales, significativos y sostenibles** en los niveles personal, organizativo e institucional. Los principales impactos observados incluyen:

- El empoderamiento de mujeres y jóvenes en espacios de decisión y exigibilidad.
- El fortalecimiento de la FSTZCASC como actor gremial representativo.
- La creación de mecanismos de diálogo e incidencia con autoridades laborales.
- La revitalización del tejido sindical como herramienta de defensa colectiva.

Estos impactos se alinean con el objetivo general del proyecto y con los principios de desarrollo con enfoque de derechos y trabajo decente. Si bien algunos impactos en el entorno empleador no pudieron concretarse, los efectos alcanzados constituyen una base sólida para la continuidad del proceso de transformación.

3.5 Criterio: Sostenibilidad / Viabilidad

El criterio de sostenibilidad busca valorar si los resultados del proyecto pueden mantenerse en el tiempo una vez concluida la intervención, sin la presencia continua de financiamiento externo o asistencia técnica. Este criterio incluye aspectos como la apropiación local, la existencia de capacidades instaladas, el compromiso institucional de actores clave y las condiciones políticas, sociales y económicas que permitan la continuidad de los beneficios generados.

En el caso del proyecto evaluado, la información recolectada evidencia que existen bases sólidas para la sostenibilidad de varios de sus logros clave, especialmente en el ámbito organizativo y formativo, aunque también se identifican desafíos pendientes en lo que respecta a la articulación con el sector empleador y la institucionalización de acuerdos laborales.

Al respecto, los datos de la encuesta señalan que:

- Las mejoras logradas con el proyecto podrán mantenerse en el futuro (95,3%)
- Los/as encuestados/as han usado lo aprendido en el proyecto para hablar sobre sus condiciones de trabajo o resolver problemas laborales (84,4%).

En base a ello se infiere que Hay una percepción parcialmente favorable respecto a la sostenibilidad de los logros del proyecto. Asimismo, que los/as encuestados/as cuentan con la capacidad de aplicar y replicar lo aprendido, garantizando así también la sostenibilidad del proyecto.

Apropiación local e institucional de resultados

Uno de los factores más importantes en la sostenibilidad de este proyecto ha sido el nivel de apropiación por parte de la FSTZCASC, cuyos miembros participaron activamente en todas las fases de diseño, ejecución y evaluación. Como lo expresó un dirigente sindical:

“Este proyecto ha sido de nosotros, no para nosotros. Lo hemos trabajado desde dentro. Ahora tenemos herramientas que nos quedan.”
(Grupo focal – Dirigentes de la FSTZCASC, marzo 2025)

Este tipo de apropiación organizacional indica que los contenidos, metodologías y procesos han sido internalizados por los actores beneficiarios, lo que constituye un pilar esencial de la sostenibilidad según el enfoque de gestión del ciclo del proyecto (Manual de Cooperación Española, 2018).

- La participación de dirigentes y bases en la formulación del pliego petitorio, el contrato base y los protocolos de negociación evidencia un nivel avanzado de apropiación institucional.
- La implementación del programa de formación de promotores sindicales con capacidad de réplica fortaleció las condiciones para la continuidad formativa desde dentro de la organización.
- El nuevo Comité Ejecutivo (electo en 2024), con participación de mujeres y jóvenes, demuestra renovación organizativa con actores surgidos directamente del proceso del proyecto.

Este modelo de formación en cascada, acompañado de materiales adaptados, representa una buena práctica reconocida por la FAO (2019) y la OIT (2021) para intervenciones en territorios rurales, al permitir el arraigo local del conocimiento.

Asimismo, los testimonios de los promotores sindicales muestran que continúan replicando conocimientos en sus comunidades de forma autónoma, lo cual refuerza las condiciones para la continuidad de los procesos educativos:

“Ahora ya no esperamos que nos vengán a formar. Las compañeras replican lo aprendido en las comunidades.”
(Promotora sindical – Sistematización de entrevistas, marzo 2025)

Capacidades institucionales de acompañamiento

Desde el lado institucional, el Ministerio de Trabajo, a través de su Jefatura Regional, expresó su apertura a continuar colaborando con la Federación Zafrera. Existen instancias nacionales como la Unidad de Asuntos Sindicales y la Escuela Sindical que pueden ser solicitadas formalmente por la FSTZCASC:

“Nosotros como Ministerio siempre damos talleres y capacitaciones. Si la Federación lo solicita, podemos facilitar cursos desde la unidad de La Paz.”
(Milton Rengel, Jefe Regional – marzo 2025) Sistematización Entrevi...

Además, se iniciaron vínculos con el Ministerio para validar estudios y proponer mejoras normativas, lo cual refuerza la viabilidad institucional de continuar los procesos iniciados.

La posibilidad de consolidar esta articulación a través de convenios específicos (por ejemplo, con la Escuela Sindical Nacional o con unidades municipales de desarrollo económico) es una oportunidad para institucionalizar la formación continua y la inspección laboral en zonas cañeras. Sin embargo, hasta el cierre del proyecto, no se logró formalizar acuerdos duraderos, lo cual representa una debilidad estructural en términos de anclaje institucional.

La evaluación recomienda impulsar la firma de convenios interinstitucionales como estrategia para asegurar el acompañamiento técnico y normativo del Estado en los procesos iniciados.

Desafíos con el sector privado y el entorno económico

Una de las principales amenazas para la sostenibilidad se relaciona con la ausencia del sector empleador (ingenios, asociaciones de cañeros) en los procesos de diálogo y negociación.

A pesar de los intentos registrados en los informes de actividades (R2.A3, R3.A2), las asociaciones como UNAGRO o CAO rechazaron participar en espacios de conversación o entrevistas, lo cual limita la capacidad del proyecto para consolidar acuerdos vinculantes y sostenibles en el ámbito laboral.

“El directorio dijo que no participarán si no hay beneficios para ellos. No ven qué ganan con esto.”
(Testimonio de dirigente sindical – grupo focal 2025)

Esta limitación estructural afecta la posibilidad de trasladar los logros formativos y organizativos a mejoras reales en condiciones laborales, lo cual debilita la sostenibilidad externa del proceso.

La OIT (2021) sostiene que la sostenibilidad del diálogo social depende de la construcción progresiva de confianza entre actores, para lo cual se requieren incentivos, tiempos largos y

espacios de mediación gradual. Esta dimensión deberá ser considerada de forma prioritaria en futuras fases del proyecto.

Sostenibilidad económica y operativa de las estructuras gremiales

Otra dimensión relevante es la sostenibilidad financiera y operativa de la FSTZCASC y de sus estructuras de base. Si bien se evidenció un fortalecimiento organizativo, persisten riesgos asociados a:

- Escasa disponibilidad de recursos propios para movilización, materiales y acompañamiento técnico.
- Dependencia parcial de asistencia externa para procesos de planificación y sistematización.
- Limitada capacidad para acceder a fondos públicos o internacionales de forma autónoma.

“Sin apoyo externo, cuesta mucho llegar a las comunidades. A veces no tenemos ni para movilizarnos.”

(Secretario de Organización – entrevista 2025)

Esto señala la necesidad de desarrollar una estrategia de sostenibilidad organizativa, que incluya:

- Diversificación de fuentes de financiamiento (cuotas, servicios, proyectos).
- Fortalecimiento administrativo interno.
- Formación en formulación de proyectos y captación de fondos.

La sostenibilidad del proyecto presenta fortalezas claras en cuanto a apropiación organizativa, continuidad educativa y reconocimiento institucional. El proceso ha sido interiorizado por muchos actores sindicales, especialmente mujeres y jóvenes, lo que garantiza condiciones mínimas para su continuidad en el corto y mediano plazo.

3.6 Criterio: Apropiación

La apropiación en proyectos de desarrollo implica que los beneficiarios, sus organizaciones y las instituciones locales asuman un liderazgo efectivo y un compromiso sostenido sobre las estrategias y acciones impulsadas. De acuerdo con la OCDE (2019) y FAO (2018), la apropiación genuina es uno de los pilares que garantiza la continuidad y la sostenibilidad de los impactos de una intervención.

Durante la ejecución del proyecto “Mejora de las condiciones sociolaborales...”, se constató un **alto nivel de apropiación organizativa y comunitaria**, especialmente en las bases sindicales de la FSTZCASC y entre los promotores/as sindicales capacitados.

Desde el diagnóstico inicial, las organizaciones sindicales y beneficiarios/as participaron en la identificación de necesidades, priorizando temáticas como derechos laborales, equidad de género, negociación colectiva y fortalecimiento organizativo.

“Pedimos que nos enseñen sobre contratos y derechos, porque siempre trabajamos sin papeles.” (Entrevista a líder sindical, marzo 2025)

Esta demanda directa refleja el principio de planificación basada en necesidades locales, enfatizado por Chambers (1997) como base de un desarrollo genuinamente participativo.

Participación en la ejecución:

El 87% de los promotores/as encuestados/as indicó haber liderado actividades de capacitación o réplica comunitaria tras su formación. Un testimonio destaca:

“Antes dependíamos de que vinieran abogados o técnicos. Ahora nosotros hacemos talleres y negociamos con empleadores.” (Entrevista a promotor sindical, marzo 2025)

El fortalecimiento de capacidades locales para la gestión autónoma refuerza el enfoque de empoderamiento progresivo señalado por Kabeer (1999) en procesos de transformación social.

Participación en el seguimiento:

Las asambleas comunitarias y los reportes informales de casos de vulneración laboral fueron acciones espontáneas surgidas desde los beneficiarios. Los promotores/as implementaron monitoreos informales sobre condiciones laborales y reportaron casos a la FSTZCASC y a autoridades locales. Además, se organizaron asambleas comunitarias de retroalimentación en zonas rurales. Según Gaventa (2006), la apropiación comunitaria se manifiesta no solo en la ejecución planificada sino en la capacidad de acción autónoma para defender derechos.

Participación en la evaluación:

Un 78% de los/as encuestados/as manifestó sentirse parte del proceso de evaluación al ser consultados/as mediante encuestas, entrevistas o participación en grupos focales. La participación en la evaluación refuerza la noción de aprendizaje organizativo colectivo, una condición fundamental para la sostenibilidad institucional (OECD-DAC, 2010).

Limitaciones:

Sin embargo, se identificaron limitaciones en la apropiación de trabajadores/as migrantes guaraníes, quienes en muchos casos enfrentaron barreras lingüísticas y socioculturales.

Testimonio ilustrativo:

“Al principio veníamos a escuchar, pero como era en castellano y rápido, no entendíamos bien.” (*Mujer guaraní, Sistematización Mujeres Beneficiarias*)

La falta de adaptación lingüística limita el alcance de la apropiación, una problemática recurrente en proyectos rurales interculturales, como advierte la FAO (2018) respecto a pueblos indígenas.

El proyecto confirmó que la apropiación es un **proceso progresivo** que requiere confianza, reconocimiento y formación continua. Donde se promovieron espacios de liderazgo, como en las subcentrales sindicales, la apropiación fue más sólida.

Sin embargo, en comunidades con menor organización previa o con predominancia de estructuras patriarcales, el proceso fue más lento y frágil. Este hallazgo se alinea con lo planteado por Chambers (1997), quien sostiene que la apropiación genuina surge del empoderamiento progresivo, no de la mera participación instrumental.

Una debilidad detectada fue la falta de materiales formativos en lengua indígena, lo que limitó la apropiación en poblaciones guaraníes.

3.7 Criterio: Alineamiento

El alineamiento en la cooperación al desarrollo se refiere a la medida en que una intervención se ajusta a las estrategias nacionales, utiliza sistemas locales y fortalece capacidades institucionales. Según la OCDE (2008) y el CAD (2010), el alineamiento es clave para potenciar la relevancia, sostenibilidad y sentido de pertenencia de las acciones de desarrollo.

Adaptación a los sistemas de gestión locales

Desde la planificación hasta la ejecución, el proyecto operó respetando la autonomía de las organizaciones sindicales locales. La coordinación con la FSTZCASC no se limitó a consultas formales, sino que fue permanente en la toma de decisiones estratégicas.

“Mejora de las condiciones sociolaborales de colectivos indígenas y campesinos, ...FSTZASC”
Santa Cruz, Bolivia

“Cuando hacíamos reuniones, primero se nos preguntaba qué pensábamos, si eso era bueno para la comunidad, y recién se firmaban acuerdos.”
(Autoridad comunitaria, Sistematización marzo 2025)

Los proyectos deben nutrirse de las prioridades locales, no simplemente ser impuestos.

Consideración de estrategias de desarrollo nacionales

El proyecto se vinculó directamente con la Política Nacional de Trabajo Digno del Estado Plurinacional de Bolivia y los compromisos internacionales adoptados ante la OIT.

La formación impartida incorporó marcos normativos como la Ley General del Trabajo y estándares internacionales sobre condiciones laborales rurales.

“Nos formaron usando la Constitución, las leyes del trabajador, eso nos sirvió para defendernos.” (Promotor sindical, Sistematización de marzo 2025)

Este alineamiento normativo fortalece la legitimidad de la acción, y responde al principio de coherencia política, esencial según el CAD (2010) para lograr impactos estructurales sostenibles.

Fortalecimiento de capacidades locales

Uno de los principales resultados fue la consolidación de la FSTZCASC como actor social más fortalecido. Se elaboraron propuestas normativas propias (pliego petitorio, contrato sindical base), algo inédito para una federación de trabajadores rurales en Santa Cruz.

“Antes no teníamos documentos. Ahora llevamos nuestras propuestas, las mostramos en el Ministerio.” (Líder sindical, Sistematización Entrevistas)

Este fortalecimiento organizativo concuerda con las recomendaciones de la OIT (2021) sobre “fortalecer las capacidades de las organizaciones de trabajadores rurales para garantizar el diálogo social”.

Transparencia y relación de confianza

El 82% de los promotores/as encuestados/as afirmaron haber recibido información clara sobre las actividades, presupuestos y resultados esperados. Esta transparencia operativa refuerza la confianza entre beneficiarios, organizaciones ejecutoras y cooperantes.

Aunque el proyecto mostró un buen nivel de alineamiento, se identifican algunas limitaciones y riesgos para el futuro:

- **Formalización de alianzas:**
Aunque existió coordinación con el Ministerio de Trabajo, no siempre se tradujo en convenios formales. Esto representa una oportunidad de mejora para institucionalizar los avances.
- **Adaptabilidad a dinámicas de poder local:**
La dinámica política local puede afectar el sostenimiento de los procesos. Una reflexión de Chambers (1997) advierte que el alineamiento genuino no solo debe ser formal, sino profundamente sensible a las realidades de poder comunitario.
- **Sostenibilidad sin dependencia:**
La estrategia de fortalecer capacidades locales fue adecuada. Sin embargo, en algunas comunidades aún persiste una dependencia de apoyo externo para procesos de diálogo o visibilización.

“Cuando hay apoyo venimos todos, cuando no hay viáticos, vienen menos.”
(Promotor sindical, Sistematización marzo 2025)

Esto señala que el verdadero alineamiento debe incluir estrategias de sostenibilidad financiera y autonomía organizativa a largo plazo.

Cuadro 4 : Alineamiento del Proyecto

Aspecto evaluado	Planificación prevista	Actividades realizadas y resultados observados	Interpretación crítica
Adaptación a sistemas de gestión locales	Coordinación con organizaciones sindicales locales y autoridades públicas prevista en la formulación.	Ejecución coordinada con FSTZCASC, gobiernos municipales y Ministerio de Trabajo para formación, logística y validación de insumos.	Alineamiento operativo logrado, respetando sistemas locales de organización y gestión.
Consideración de estrategias nacionales	Integrar prioridades de la Constitución Política del Estado y políticas de trabajo digno.	Formación basada en leyes laborales bolivianas, estándares de OIT y programas nacionales de	Alto grado de coherencia con marcos nacionales y compromisos internacionales.

“Mejora de las condiciones sociolaborales de colectivos indígenas y campesinos, ...FSTZASC”
Santa Cruz, Bolivia

		erradicación de trabajo infantil.	
Fortalecimiento de capacidades institucionales locales	Promover fortalecimiento organizativo de FSTZCASC y líderes comunitarios.	Creación de políticas de género internas, afiliación de nuevos miembros, generación de propuestas sindicales.	Fortalecimiento efectivo de capacidades locales; liderazgo fortalecido.
Transparencia y rendición de cuentas	Establecer mecanismos claros de comunicación de avances y actividades a los socios locales.	Información clara brindada a promotores/as sindicales y organizaciones aliadas; participación informada en actividades.	Transparencia adecuada; contribuyó al fortalecimiento de confianza institucional.
Resultado global del alineamiento	Coherencia plena con prioridades locales y nacionales.	Proyecto integrado a los marcos legales, sociales y sindicales existentes.	Excelente alineamiento; oportunidad futura de formalizar alianzas estratégicas públicas para mayor sostenibilidad.

Fuente: Elaboración propia en base a datos del proyecto

Fortalezas: Alta integración normativa, respeto a sistemas locales, fortalecimiento institucional sindical.

Debilidades: Limitada formalización escrita de alianzas con instancias públicas.

Oportunidades: Consolidar acuerdos formales con ministerios y redes de trabajadores rurales para sostener logros.

3.8 Criterio: Armonización

La **armonización** en la cooperación internacional implica coordinar esfuerzos entre diferentes donantes, actores y proyectos que operan en un mismo territorio o sector, evitando duplicaciones y fomentando sinergias. Según la OCDE (2008) y la Agenda de Acción de Accra, la armonización es clave para optimizar recursos y generar impactos sostenibles.

Existencia de otros actores y programas en la zona

Durante la ejecución del proyecto en Montero y Mineros, se constató la presencia de algunas ONGs y proyectos relacionados al sector rural, pero **ninguno** abordando directamente las

condiciones laborales de los trabajadores/as zafreros/as. La FSTZCASC, junto con CEPRODE e ISCOD, fue prácticamente el único actor sindical en la zona.

“Aquí no viene nadie más a hablar de derechos laborales, sólo el proyecto de ustedes.” (*Promotor sindical, Sistematización marzo 2025*)

Este vacío de acción en el sector laboral agroindustrial evidencia una oportunidad estratégica desaprovechada para coordinar agendas entre cooperación internacional, como plantean el CAD (2010) y el Marco de Alianzas Globales de la OIT.

Mecanismos de coordinación establecidos

La coordinación institucional principal se dio con:

- **Ministerio de Trabajo** (inspecciones laborales y validación de productos técnicos).
- **Gobiernos Municipales** de Mineros y Montero (logística de reuniones y espacios comunitarios).
- **Confederación Nacional de Trabajadores Asalariados del Campo de Bolivia (CONTRACAB)**, a la cual la FSTZCASC está afiliada, lo que permitió fortalecer su representatividad a nivel nacional.
- **Central Obrera Boliviana (COB)**, máximo ente sindical del país, donde la FSTZCASC articula su acción colectiva y participa de espacios de incidencia.

“Con la Confederación y la COB estamos aprendiendo a levantar nuestras demandas más arriba, no solo quedarnos en la comunidad.” (*Dirigente sindical, Sistematización marzo 2025*)

Aunque la armonización a nivel local fue limitada, el proyecto sí logró articular a la organización beneficiaria dentro de estructuras sindicales nacionales, fortaleciendo así su incidencia política estratégica, como recomienda la OIT (2019) para fortalecer derechos laborales rurales.

Resultados de la coordinación nacional

- **Impactos positivos:** La afiliación y participación en la CONTRACAB y la COB permitió legitimar las demandas de los trabajadores zafreros en instancias de diálogo social nacional.
- **Impactos limitados:** A pesar de esta articulación sindical nacional, no se generaron alianzas con programas de cooperación internacional o redes de ONGs en el ámbito rural local.

Siguiendo a Gaventa (2006), la escala de incidencia importa: construir puentes entre lo local y lo nacional refuerza procesos de empoderamiento estructural.

Cuadro 5: Armonización del Proyecto

Aspecto evaluado	Planificación prevista	Actividades realizadas y resultados observados	Interpretación crítica
Identificación de otros actores	Prevista articulación con sindicatos y autoridades locales; no se consideró explícitamente coordinación con ONGs.	Se logró articulación sindical (CONTRACAB y COB); relación con municipios y Ministerio de Trabajo; sin alianzas formales con ONGs.	Buena articulación sindical vertical; escasa armonización horizontal con otros actores de cooperación.
Coordinación con instancias públicas	Coordinación con Ministerio de Trabajo prevista para formación y diálogo social tripartito.	Realización de talleres conjuntos; inspecciones laborales; participación de funcionarios públicos en actividades claves.	Correcta integración institucional pública; limitada formalización de alianzas.
Articulación con redes sindicales	Fomento del fortalecimiento organizativo y conexión nacional a través de redes existentes.	Integración efectiva de FSTZCASC a la CONTRACAB y participación en espacios de la COB.	Fortalecimiento de la incidencia nacional a través de redes sindicales estratégicas.
Coordinación territorial local	Promoción de alianzas comunitarias para formación y sensibilización.	Relación positiva con alcaldías locales para logística de eventos; apoyo comunitario en radios rurales para campañas.	Coordinación pragmática a nivel comunitario, aunque informal.
Sinergias con otros proyectos o ONGs	No estaba previsto explícitamente en la formulación.	No se establecieron mecanismos formales de coordinación con otros proyectos de cooperación.	Limitación relevante; oportunidad de mejora para generar alianzas estratégicas.
Resultado global de la armonización	Parcialmente considerado.	Se logró articulación nacional sindical y coordinación pública sectorial; falta de articulación inter-ONG.	Fortalezas en sindicalismo nacional; debilidad en redes de cooperación local.

Fuente: Elaboración propia en base a datos del proyecto

3.9 Criterio: Participación

La participación activa de los actores locales en todas las fases de una intervención es esencial para asegurar su relevancia, eficacia y sostenibilidad. Según el CAD (2010) y la OIT (2021), la participación debe ser no solo consultiva, sino transformadora, empoderando a los actores para influir en decisiones y apropiarse de los procesos.

Delimitación clara de actores y roles

Desde su fase de diseño, el proyecto delimitó claramente los grupos prioritarios de intervención: trabajadores/as zafreros/as, mujeres rurales, jóvenes y comunidades indígenas migrantes.

Los actores principales definidos fueron:

- FSTZCASC como organización sindical núcleo.
- Promotores/as sindicales comunitarios/as.
- Mujeres trabajadoras del campo.
- Jóvenes rurales (futuros líderes gremiales).

“Nos dijeron desde el principio que este proyecto era para fortalecer a los sindicatos, a los jóvenes y a las compañeras.” *(Promotora sindical, Sistematización Mujeres Beneficiarias)*

La identificación temprana de actores es un requisito clave para garantizar pertinencia y eficiencia en el uso de recursos, como señala Chambers (1997).

Participación activa en planificación, ejecución y evaluación

- En la **planificación**, las organizaciones locales participaron en la definición de prioridades temáticas de capacitación (derechos laborales, salud ocupacional, equidad de género).
- Durante la **ejecución**, promotores/as lideraron talleres, réplicas comunitarias y acciones de negociación colectiva
- En la **evaluación**, trabajadores/as participaron en encuestas (64 beneficiarios/as), grupos focales y entrevistas profundas

La participación efectiva en todo el ciclo del proyecto respalda el principio de "participación transformadora" planteado por Gaventa (2006), donde los actores no son meros receptores, sino agentes activos del cambio.

Eficacia de los canales participativos

Los principales canales utilizados fueron:

- Talleres formativos locales.
- Campañas radiales comunitarias multilingües.
- Reuniones sindicales abiertas.
- Espacios de diálogo tripartito.

El 92% de los promotores/as encuestados/as manifestó satisfacción con los canales de participación utilizados.

“Ahora nosotros también convocamos a reuniones en la comunidad, no esperamos que vengan de la ciudad.” (*Promotor sindical, Sistematización marzo 2025*)

Cuando los canales de participación son apropiados y adaptados culturalmente, la incidencia de los actores locales se multiplica (FAO, 2018).

Empoderamiento de beneficiarios/as y organizaciones locales

Se logró un empoderamiento visible en tres niveles:

- **Individual:** Mayor conocimiento de derechos y autoconfianza.
- **Organizativo:** Fortalecimiento de la FSTZCASC como referente regional.
- **Político:** Participación activa en espacios tripartitos y elaboración de pliegos petitorios.

“Antes nos daba miedo hablar en reuniones, ahora hasta llevamos propuestas escritas.” (*Promotora sindical, Sistematización Mujeres Beneficiarias*)

El empoderamiento es un proceso acumulativo de capacidades, agencia y voz, siguiendo el modelo conceptual de Kabeer (1999).

La participación fue uno de los ejes más sólidos del proyecto, contribuyendo no solo al cumplimiento de objetivos sino también a la transformación de dinámicas de poder locales.

No obstante, la participación de comunidades indígenas migrantes (especialmente mujeres guaraníes) fue más limitada, debido a barreras lingüísticas, culturales y de género. Para futuras

fases, se recomienda el diseño de metodologías específicas para inclusión lingüística e intercultural.

Cuadro 6: Resumen Criterio Participación

Aspecto evaluado	Observación principal	Interpretación crítica
Definición de actores	Clara	Enfoque correcto de priorización de colectivos vulnerables.
Participación en todas las fases	Alta	Participación efectiva en planificación, ejecución y evaluación.
Eficacia de canales	Muy alta	Adaptados a contexto rural y cultural.
Nivel de empoderamiento	Alto	Empoderamiento visible en capacidades, liderazgo y voz política.

Fuente: Elaboración propia en base a datos del proyecto

3.10 Criterios Transversales de la Evaluación

Los criterios transversales permiten analizar cómo elementos estructurales de la realidad social, económica, tecnológica y ambiental fueron incorporados o impactaron en el desarrollo y los resultados de la intervención. Según la OCDE (2019) y FAO (2018), el análisis de transversalidades es clave para garantizar un enfoque de desarrollo inclusivo, sostenible e integrado.

1. Enfoque de género en el desarrollo

La equidad de género fue un eje transversal estratégico en el proyecto. Desde su planificación, se priorizó la participación activa de mujeres en procesos de capacitación, liderazgo sindical y sensibilización comunitaria.

El 63% de los promotores/as sindicales formados fueron mujeres

“Antes las mujeres no hablábamos en las reuniones, ahora hasta hacemos propuestas.” (Promotora sindical, Sistematización Mujeres Beneficiarias)

Este cambio refleja un proceso de empoderamiento progresivo, como señala Kabeer (1999), donde el acceso a recursos (conocimiento) genera agencia (capacidad de acción) y logros (participación).

A pesar de avances significativos, persisten barreras estructurales en comunidades indígenas donde el patriarcado limita la participación femenina. Se recomienda fortalecer estrategias de formación específica para mujeres indígenas y programas de liderazgo joven femenino.

2. Factores socioculturales

El proyecto operó en un contexto sociocultural rural caracterizado por estructuras tradicionales, altos niveles de informalidad laboral y diversidad cultural indígena.

“A veces las mujeres quieren participar, pero sus esposos no las dejan venir a las capacitaciones.” (*Dirigente sindical, Sistematización Entrevistas*)

El 22% de los trabajadores/as de comunidades guaraníes reportó barreras de comprensión debido al idioma. Según la FAO (2018), la atención a las diferencias socioculturales es clave para diseñar intervenciones inclusivas y eficaces en contextos rurales. Aunque se promovieron espacios inclusivos, faltaron estrategias más sólidas de comunicación intercultural (materiales bilingües, facilitadores indígenas).

3. Factores tecnológicos

La limitada infraestructura tecnológica en zonas rurales condicionó las modalidades de capacitación y comunicación.

- Uso de WhatsApp, llamadas telefónicas y radios comunitarias como principales medios de difusión

“Los avisos de los talleres los mandaban por radio porque no todos tienen celular o saldo.” (*Promotora sindical, Sistematización Mujeres Beneficiarias*)

La adaptación tecnológica sencilla, basada en medios accesibles, facilitó la inclusión informativa, siguiendo buenas prácticas de comunicación rural adaptativa (FAO, 2019). Se identificó una oportunidad de mejora para utilizar tecnologías mixtas de bajo costo (pódcast radiales, videos cortos móviles).

4. Factores económicos y financieros

La precariedad económica estructural de los trabajadores/as zafreros/as, caracterizada por bajos salarios, informalidad laboral y dependencia de actividades estacionales, condicionó la participación sostenida en las actividades formativas del proyecto.

El 78% de los/as encuestados/as declaró que las condiciones económicas limitaban su asistencia constante.

“Cuando hay apoyo para pasajes o algo para comer, podemos venir; sino es difícil dejar el trabajo o pagar el transporte.” *(Promotora sindical, Sistematización Mujeres Beneficiarias)*

La pobreza de tiempo y recursos afecta el acceso equitativo a procesos de formación, como advierte la OIT (2021) sobre trabajadores/as rurales vulnerables. Consciente de esta barrera estructural, el proyecto implementó mecanismos para garantizar la participación:

- **Cobertura de gastos de transporte:** Se realizó devolución de pasajes a los/as participantes para asistir a los eventos de capacitación y sensibilización.
- **Apoyo logístico básico:** Incluyó refrigerios y materiales de capacitación.

Estas medidas permitieron mejorar la asistencia y fortalecer el compromiso de los/as beneficiarios/as, aunque no lograron superar del todo las limitaciones asociadas a distancias largas y costos de oportunidad laboral.

Recomendación específica para futuros proyectos

Para maximizar la cobertura y participación, se propone:

- ✓ Descentralizar talleres de formación hacia las comunidades rurales zafreras más pobladas, evitando traslados largos y costos adicionales para los/as trabajadores/as.

Se sugiere priorizar:

- Comunidad San Pedro
- Comunidad Saavedra
- Comunidad Okinawa Uno
- Comunidad La Floresta
- Comunidad Tres Cruces
- Zona El Naranjal

Estas comunidades concentran un alto porcentaje de trabajadores/as zafreros/as en los municipios de Montero y Mineros, como lo reflejan los registros comunitarios y testimonios recabados. La programación de talleres directamente en las comunidades zafreras clave fortalecería la inclusión, aumentaría la participación femenina e indígena y reduciría las brechas territoriales de acceso a formación, en línea con las recomendaciones de la FAO (2019) sobre educación rural inclusiva.

5. Factores ambientales

El proyecto se desarrolló en zonas vulnerables a eventos climáticos extremos como lluvias intensas, afectando la logística de actividades.

“A veces no podíamos llegar a los talleres por las lluvias; los caminos estaban feos.” *(Promotor sindical, Sistematización marzo 2025)*

La consideración de riesgos ambientales es crucial en proyectos rurales, como señala la FAO (2019) en sus guías de resiliencia comunitaria. Se recomienda fortalecer planes de contingencia climática y flexibilizar modalidades de capacitación (ej.: sesiones de video llamadas mediante el Whatsapp o elaborar materiales impresos de formación y capacitación sindical de derechos.

4. Lecciones Aprendidas en la Ejecución e Implementación del Proyecto

1. La estrategia de formación de promotores/as sindicales con capacidad de réplica demostró ser una práctica altamente eficaz y sostenible.

La decisión de capacitar a promotores y promotoras en sus propias comunidades —con enfoque participativo y contenidos adaptados a su contexto— permitió descentralizar el proceso formativo, reducir costos y garantizar mayor apropiación local. Estos promotores/as, una vez formados, no solo replicaron los contenidos en sus comunidades, sino que además asumieron roles de liderazgo y mediación social.

Testimonios en entrevistas revelan que los/as promotores/as organizaron por cuenta propia talleres comunitarios, coordinaron con autoridades locales y acompañaron la resolución de conflictos laborales, demostrando su capacidad como agentes multiplicadores de cambio.

Esta práctica debe consolidarse en futuras intervenciones, dotando a los/as promotores/as de herramientas metodológicas, reconocimiento formal y mecanismos de seguimiento continuo.

2. La incorporación activa de mujeres y jóvenes en espacios formativos y organizativos transformó la dinámica interna de las organizaciones sindicales.

Uno de los impactos más notorios del proyecto fue la participación protagónica de mujeres y jóvenes en procesos de formación y toma de decisiones, rompiendo estructuras jerárquicas masculinizadas y favoreciendo una renovación organizativa.

Mujeres beneficiarias expresaron haber pasado de un lugar de silencio a convertirse en facilitadoras, dirigentes o mediadoras en sus comunidades.

No obstante, esta transformación también enfrentó barreras culturales, como la triple carga de trabajo de las mujeres, el machismo persistente y la falta de reconocimiento institucional.

3. El involucramiento del Ministerio de Trabajo como actor clave de la intervención fue un acierto estratégico para la sostenibilidad política de los logros.

Durante el proyecto, la Jefatura Regional del Ministerio de Trabajo en Montero participó activamente en procesos de formación, inspecciones y validación de insumos técnicos. Esta relación fue percibida como legítima tanto por dirigentes como por bases sindicales, y permitió posicionar el trabajo zafrero en la agenda pública.

“Usamos los datos del estudio para las inspecciones. El pliego nos sirvió como referencia para abordar problemas reales”, afirmó una autoridad entrevistada.

4. La exclusión del sector empleador del proceso de diálogo tripartito revela una debilidad estructural que debe ser abordada estratégicamente.

A pesar de los esfuerzos por convocar a los ingenios azucareros y a las asociaciones de productores, estos declinaron su participación en los espacios de diálogo, argumentando que no percibían beneficios directos.

Esta situación limitó el impacto estructural del proyecto, ya que la elaboración de herramientas como el contrato base o el pliego petitorio no encontró contraparte para su aplicación.

Se recomienda diseñar estrategias graduales de aproximación, que incluyan: generación de incentivos, evidencia de impacto positivo en productividad, mecanismos de mediación y articulación con actores empresariales del sector agroindustrial.

Se recomienda diseñar estrategias graduales de aproximación, que incluyan: generación de incentivos, evidencia de impacto positivo en productividad, mecanismos de mediación y articulación con actores empresariales del sector agroindustrial.

Se recomienda diseñar estrategias graduales de aproximación, que incluyan: generación de incentivos, evidencia de impacto positivo en productividad, mecanismos de mediación y articulación con actores empresariales del sector agroindustrial.

5. El uso de medios comunitarios y multilingües fue una herramienta poderosa para visibilizar la problemática laboral del sector zafrero.

La campaña radial desarrollada en quechua, guaraní y castellano logró llegar a la gran mayoría de la población objetivo. Esta estrategia fue clave para promover el reconocimiento social de los

derechos laborales en comunidades rurales, y para posicionar a la FSTZCASC como un actor legítimo de defensa gremial.

La mayoría de los trabajadores/as entrevistados identificaron al sindicato a través de las cuñas radiales, lo que refleja el alto impacto simbólico de la estrategia de comunicación.

Este tipo de comunicación debe formar parte de toda estrategia de incidencia pública, con énfasis en lenguas originarias, testimonios reales y articulación con radios comunitarias de amplia cobertura.

6. La territorialización del proyecto fue eficaz, aunque con limitaciones en zonas remotas o de débil organización de base.

La cobertura territorial fue amplia, abarcando los municipios de Mineros, Montero y varias comunidades zafreras. Sin embargo, los promotores/as enfrentaron dificultades logísticas (distancia, escasa conectividad, falta de transporte) en comunidades alejadas, lo que limitó la participación plena de algunas zonas.

Esto refuerza la necesidad de diseñar estrategias diferenciadas por territorio, con tiempos más largos, recursos específicos y acompañamiento focalizado.

7. La evaluación funcionó como un espacio de escucha, legitimación y retroalimentación para actores comunitarios.

Muchos participantes valoraron ser consultados sobre los resultados del proyecto y ofrecieron sugerencias con sentido de pertenencia. Esto demuestra que una evaluación participativa no solo mide logros, sino que fortalece el capital social de la intervención.

8. El rol del equipo técnico facilitó el acceso, pero también puede condicionar la participación si no se diversifican los canales de convocatoria.

La confianza depositada en los técnicos permitió ingresar a comunidades cerradas. Sin embargo, algunos participantes fueron contactados solo a través de promotores/as o de técnicos, lo cual puede sesgar la muestra. Se recomienda construir marcos muestrales más amplios y transparentes.

La precariedad económica estructural de los trabajadores/as zafreros/as, caracterizada por bajos salarios, informalidad laboral y dependencia de actividades estacionales, condicionó la participación sostenida en las actividades formativas del proyecto.

9. Apropiación comunitaria e institucional es clave para la sostenibilidad, pero debe trabajarse diferenciadamente según contexto.

Aunque la FSTZCASC y los promotores/as asumieron liderazgo y autonomía en la mayoría de comunidades, en zonas indígenas migrantes y comunidades dispersas la apropiación fue más limitada por barreras culturales, lingüísticas y organizativas. Esto confirma que la apropiación no es homogénea y que debe diseñarse estrategias específicas para cada perfil comunitario (FAO, 2018; Chambers, 1997).

10. El alineamiento con marcos normativos nacionales potencia la legitimidad y la incidencia.

La articulación con leyes nacionales de trabajo y las estrategias de trabajo decente de la OIT fue un acierto, ya que permitió que las demandas sindicales fueran reconocidas por autoridades públicas. El uso explícito de marcos normativos incrementa la legitimidad de los procesos y facilita su escalabilidad institucional.

11. Sin alianzas formales con gobiernos locales, la institucionalización de procesos se debilita.

Aunque se logró cooperación con el Ministerio de Trabajo y algunos gobiernos municipales, la ausencia de convenios formales limitó la consolidación de los procesos. Esto refuerza que la formalización de alianzas estratégicas es crucial para sostener procesos comunitarios en el tiempo (OECD, 2019).

12. La armonización con otras redes sindicales nacionales fortaleció la voz de la FSTZCASC.

La articulación con la Confederación Nacional de Trabajadores Asalariados del Campo (CNTAC-B) y la COB permitió posicionar las demandas de los zafreros en agendas nacionales. Sin embargo, no hubo coordinación con ONGs rurales locales o internacionales, lo que limitó sinergias territoriales.

13. La participación efectiva de actores locales mejora la apropiación, pero requiere estrategias de inclusión adaptativas.

La alta participación de mujeres y jóvenes en los procesos refleja un éxito en las estrategias participativas, pero también mostró que la participación no es automática: requiere de espacios seguros, tiempos flexibles y medios accesibles para poblaciones dispersas o culturalmente diversas.

14. La equidad de género es alcanzable cuando se combina capacitación técnica con empoderamiento político.

La inclusión de mujeres en cargos dirigenciales fue el resultado no solo de formaciones técnicas, sino también de procesos de autoestima, fortalecimiento de la voz pública y visibilidad comunitaria, reafirmando las propuestas de ONU Mujeres (2020) sobre liderazgo rural femenino.

15. La precariedad económica limita la participación, pero puede mitigarse con estrategias logísticas simples.

La cobertura de pasajes, refrigerios y materiales formativos ayudó a superar en parte las barreras económicas de los trabajadores/as rurales. Para ampliar la participación, se sugiere

descentralizar actividades en las principales comunidades zafreras y evitar concentrar la formación en centros urbanos.

16. Las barreras culturales requieren metodologías interculturales específicas.

La baja participación de mujeres indígenas guaraníes confirma que no basta con traducir contenidos, sino que se requiere diseñar metodologías de aprendizaje en lengua originaria, incorporar facilitadores indígenas y promover liderazgos culturales propios, como recomienda la FAO (2018).

17. El uso de tecnologías apropiadas multiplica el impacto comunicativo y formativo en zonas rurales.

El uso de radios comunitarias, WhatsApp y Google Forms demostró ser eficaz y adaptado al contexto rural. Sin embargo, se identifica el potencial de utilizar podcasts, videos cortos de capacitación y WhatsApp Business como herramientas de comunicación sindical de bajo costo y alto impacto.

18. El entorno productivo (mecanización agrícola) debe ser anticipado en las estrategias sindicales.

La evaluación evidenció que el avance de la mecanización agroindustrial está desplazando la mano de obra zafrera. Esta tendencia obliga a diseñar programas de reconversión laboral, formación técnica alternativa y estrategias de diversificación económica en las comunidades rurales.

5. Conclusiones de la evaluación.

Las conclusiones se establecen en relación con los criterios de evaluación.

Criterio: Pertinencia

La evaluación evidencia que el proyecto fue altamente pertinente, tanto en su diseño como en su implementación, en relación con las necesidades reales, sentidas y estructurales de los trabajadores/as zafreros/as de los municipios de Montero y Mineros. Las actividades y estrategias desarrolladas respondieron de manera directa a problemáticas identificadas en diagnósticos previos y reafirmadas en el trabajo de campo, como la informalidad laboral, la precariedad en las condiciones de trabajo, la exclusión de mujeres y jóvenes en los espacios gremiales, y la baja articulación institucional con actores públicos y empleadores.

Los datos de la encuesta revelan que el 98,5% de las personas beneficiarias consideran que el proyecto respondió completamente o en parte a sus necesidades. Asimismo, los principales problemas reportados ("No hay acceso a atención médica", "Salario bajo o retrasado" y "Niños/as trabajando en la zafra") fueron abordados desde los contenidos formativos, incorporados en los insumos de exigibilidad y las estrategias de incidencia política/social del

proyecto. La alineación con las políticas de trabajo decente de la OIT y con los marcos del Ministerio de Trabajo refuerzan esta valoración.

La pertinencia también se expresó en el proceso de empoderamiento y liderazgo emergente desde las bases sindicales, principalmente de mujeres que accedieron por primera vez a espacios de representación. A nivel institucional, el reconocimiento del Ministerio de Trabajo, como actor clave, validó las acciones implementadas. No obstante, se identifica como desafío pendiente la articulación efectiva con el sector empleador, cuya ausencia debilitó el componente tripartito del proyecto.

Criterio: Eficacia

La evaluación permite concluir que el proyecto “Mejora de las condiciones sociolaborales de colectivos indígenas y campesinos...” fue altamente eficaz en el cumplimiento de sus objetivos específicos, generando transformaciones reales y verificables en las capacidades de las y los beneficiarios para organizarse, exigir sus derechos, articularse institucionalmente y visibilizar su situación sociolaboral en el contexto rural de Santa Cruz.

Los principales logros evidenciados durante el proceso evaluativo incluyen:

- La apropiación activa de herramientas de defensa laboral por parte de los promotores y promotoras sindicales, quienes no solo participaron en actividades formativas, sino que replicaron conocimientos en sus comunidades, facilitaron espacios de resolución de conflictos y lideraron procesos organizativos locales.
- La inclusión significativa de mujeres y jóvenes en espacios de formación, liderazgo y representación gremial, contribuyendo a la renovación generacional y a una mayor democratización interna de la FSTZCASC.
- La capacidad de movilización institucional y la generación de propuestas técnicas y normativas (como el pliego petitorio, el contrato base y la propuesta de ley), que fueron reconocidas por autoridades públicas como insumos válidos y pertinentes para procesos de fiscalización, diálogo social y futura incidencia legislativa.

Estos avances demuestran que el proyecto logró activar procesos transformadores a nivel individual, organizativo e institucional, lo cual representa un avance sustantivo en un sector históricamente marginado de los marcos de protección laboral.

Sin embargo, la eficacia fue desigual entre territorios y grupos sociales. Las comunidades con menor tradición organizativa, aquellas más alejadas geográficamente, o con menor acceso a servicios, presentaron menores niveles de participación y apropiación de los procesos. Asimismo, persisten brechas estructurales importantes, entre las cuales se destacan:

- La escasa participación del sector empleador, que, si bien fue convocado, declinó su involucramiento en los espacios tripartitos, lo cual limitó la posibilidad de traducir los

insumos técnicos en acuerdos vinculantes o mejoras efectivas en las condiciones de trabajo.

- La necesidad de institucionalizar los procesos y herramientas generadas, asegurando su incorporación en marcos normativos, acuerdos interinstitucionales y prácticas de fiscalización laboral.
- La dependencia parcial de acompañamiento técnico externo, especialmente en comunidades donde los liderazgos aún son emergentes o frágiles, lo que compromete la sostenibilidad plena de algunos procesos autonómicos.

Criterio: Eficiencia

La evaluación evidencia que el proyecto fue ejecutado con un alto nivel de eficiencia operativa, optimizando los recursos humanos, técnicos, financieros y de tiempo disponibles, y alcanzando una cobertura territorial significativa en comunidades rurales de los municipios de Mineros y Montero. Las actividades planificadas fueron ejecutadas según cronograma y con alta capacidad de adaptación al contexto productivo de la zafra, lo que denota un acertado diseño logístico y una planificación contextualizada.

Uno de los factores clave que explican esta eficiencia fue la estrategia descentralizada basada en la formación de promotores/as sindicales, quienes asumieron roles de réplica en sus comunidades, reduciendo la necesidad de intervención constante del equipo técnico. Esta metodología permitió maximizar el impacto territorial con recursos limitados, y reforzó la autonomía organizativa local. Asimismo, el uso de herramientas digitales y medios comunitarios (como WhatsApp, Google Forms y radios locales) contribuyó a una gestión ágil de información y comunicación.

La articulación entre ISCOD, CEPRODE y el equipo de promotores/as demostró una gestión horizontal y colaborativa, que favoreció la toma de decisiones participativa y una ejecución flexible, sin desviaciones significativas de presupuesto ni retrasos críticos.

No obstante, la eficiencia estructural del proyecto se vio parcialmente limitada por la falta de participación del sector empleador en el componente de diálogo social tripartito. Pese a que se generaron insumos de alta calidad (convenio colectivo, pliegos petitorios, contrato base), su no utilización práctica por ausencia de una contraparte empresarial implicó una pérdida de oportunidad en términos de rendimiento político-institucional del proyecto. Esta situación evidencia que, aunque los recursos fueron bien utilizados, la ausencia de actores clave impidió traducir plenamente los logros técnicos en resultados estructurales sostenibles.

Otro punto crítico es la ausencia de una sistematización detallada de costos por actividad e indicadores de costo-efectividad, lo que dificultó evaluar con precisión el rendimiento económico de cada línea de acción. La eficiencia financiera fue evidente en términos generales,

pero sería fortalecida mediante la incorporación de herramientas de análisis comparativo y matrices de costos en futuras fases.

En resumen, el proyecto fue altamente eficiente en términos de ejecución, cobertura y uso racional de recursos. No obstante, la eficiencia estratégica podría mejorar mediante una mayor planificación intersectorial, una vinculación gradual con actores del sector privado, y una evaluación económica más rigurosa.

Criterio: Impacto

El proyecto generó impactos relevantes, visibles y, en muchos casos, sostenibles en distintos niveles. A nivel individual, se evidenció un cambio positivo en la autopercepción y el conocimiento de derechos por parte de las y los trabajadores del sector zafrero. Testimonios y datos de encuesta reflejan que muchas mujeres, anteriormente excluidas de espacios gremiales, asumieron roles de liderazgo; asimismo, jóvenes se capacitaron como promotores sindicales con capacidad de réplica en sus comunidades.

A nivel organizativo, se fortaleció estructuralmente la FSTZCASC, se generaron y validaron herramientas técnicas clave como el pliego petitorio, el convenio colectivo base y propuestas normativas, y se impulsó una cultura organizativa más incluyente. La implementación del proyecto permitió ampliar la base sindical y extender su presencia a comunidades tradicionalmente marginalizadas mediante la acción directa de promotores/as sindicales.

En el plano institucional, el Ministerio de Trabajo reconoció los aportes del proyecto, expresando su voluntad de utilizar los productos generados como herramientas para la formación sindical y la fiscalización laboral. Además, se logró visibilizar la situación del sector zafrero mediante una campaña radial multilingüe que fortaleció la identidad colectiva e institucional del sindicato.

No obstante, el impacto fue limitado en la dimensión empresarial. Los ingenios y contratistas no se incorporaron al proceso de diálogo, lo que restringió la posibilidad de transformar el modelo laboral vigente y generar acuerdos vinculantes. Además, la creciente mecanización del trabajo en la agroindustria amenaza con desplazar al trabajo manual zafrero, reduciendo progresivamente las fuentes laborales tradicionales y planteando nuevos desafíos para el gremio sindical.

Se identificó también que los intermediarios o contratistas temporales incumplen los convenios establecidos. Aunque se había definido un precio por tonelada de caña en un acuerdo sindical, estos actores pagaron menos de lo acordado, afectando directamente la dignidad y estabilidad del ingreso laboral de los trabajadores/as.

Por último, se constató la dificultad para incluir en las capacitaciones a trabajadores/as migrantes de comunidades indígenas, especialmente guaraníes. La barrera lingüística, el desconocimiento de derechos y la fuerte presencia del patriarcado dificultaron su participación.

En algunos casos, el acceso de mujeres a espacios de formación fue directamente bloqueado por sus esposos o jefes de familia, al percibir que ellas comenzaban a cuestionar las condiciones de trabajo y exigir equidad. Esta resistencia cultural y estructural plantea desafíos que deberán abordarse mediante estrategias de formación contextualizadas, con enfoque intercultural y de género.

Criterio: Sostenibilidad

El análisis muestra que el proyecto presenta condiciones sólidas para su sostenibilidad técnica, organizativa e institucional. La apropiación de contenidos por parte de promotores/as y dirigencias sindicales, el compromiso del Ministerio de Trabajo y la validación social de los procesos son indicadores claros de continuidad potencial.

La sostenibilidad organizativa se refuerza por la formación de promotores/as sindicales con capacidad de réplica, la integración de jóvenes y mujeres en estructuras de decisión, y el reconocimiento de la FSTZCASC como interlocutor válido ante actores públicos. La sostenibilidad técnica se manifiesta en la calidad de los materiales generados, la adaptación al contexto rural y la continuidad de las acciones formativas en las comunidades.

No obstante, se identifican desafíos importantes:

- La ausencia de una estrategia consolidada de financiamiento gremial pone en riesgo la continuidad autónoma de las acciones.
- La falta de alianzas institucionales formalizadas limita el acceso sostenido a acompañamiento técnico y respaldo estatal.
- La sostenibilidad política será difícil de alcanzar sin la incorporación paulatina del sector empleador en las instancias de diálogo, fiscalización y mejora de condiciones laborales.

Por tanto, garantizar la sostenibilidad requiere avanzar en procesos de institucionalización, diversificación de fuentes de financiamiento, desarrollo de capacidades administrativas, y consolidación de redes interinstitucionales que respalden a largo plazo los avances logrados.

Criterio de Apropiación

La evaluación muestra que el proyecto logró un alto nivel de apropiación por parte de las organizaciones beneficiarias, particularmente la FSTZCASC y los/as promotores/as sindicales. Estos actores no solo participaron en las actividades, sino que asumieron un rol protagónico en la implementación, monitoreo comunitario y réplica de los contenidos formativos. La apropiación fue visible en la generación de propuestas propias, el ejercicio del liderazgo sindical y la gestión autónoma de espacios formativos. No obstante, la apropiación fue desigual: en comunidades indígenas migrantes, especialmente guaraníes, se observaron barreras lingüísticas, culturales y de género que limitaron su participación activa. Este hallazgo

evidencia la necesidad de estrategias diferenciadas para lograr una apropiación plena en contextos diversos.

Criterio de Alineamiento

El proyecto mostró un nivel alto de alineamiento con las políticas públicas nacionales en materia de derechos laborales, equidad de género y trabajo decente. Los contenidos de formación se basaron en la legislación boliviana y en marcos internacionales como las normas de la OIT. Asimismo, se articuló con instancias públicas como el Ministerio de Trabajo y los gobiernos municipales, respetando los procedimientos locales. A nivel organizacional, el proyecto contribuyó al fortalecimiento de capacidades de la FSTZCASC, fomentando su autonomía institucional y su capacidad de incidencia. Sin embargo, el alineamiento podría haberse fortalecido mediante la formalización de convenios interinstitucionales y una planificación más clara de procesos de seguimiento conjunto con actores públicos.

Criterio de Armonización

La armonización fue más visible en la articulación vertical con redes sindicales nacionales, como la CONTRACAB y la COB, donde la FSTZCASC logró posicionar sus propuestas. Asimismo, se establecieron relaciones operativas eficaces con autoridades públicas sectoriales, particularmente con el Ministerio de Trabajo, aunque no siempre con mecanismos formales. Sin embargo, se identificó una debilidad en la coordinación horizontal con otras ONGs, agencias de cooperación u organismos que operan en el mismo territorio o sector. Esta falta de articulación interinstitucional representa una oportunidad no aprovechada para generar sinergias y ampliar el impacto de la intervención en el ámbito territorial.

Criterio de Participación

La participación fue uno de los pilares más sólidos del proyecto. Los colectivos meta (trabajadores/as, promotores/as, mujeres y jóvenes) fueron activamente involucrados en todas las fases de la intervención: diagnóstico, diseño, ejecución y evaluación. La formación de promotores/as sindicales permitió descentralizar los procesos y fortalecer la incidencia desde las propias comunidades. La participación femenina fue particularmente destacada, marcando un cambio cultural en varias zonas. Sin embargo, persisten desafíos para garantizar una participación más inclusiva y sostenida en comunidades indígenas y zonas geográficamente alejadas. Esto requiere metodologías específicas de inclusión lingüística, cultural y logística para mantener la equidad de acceso.

6. Recomendaciones

Las siguientes recomendaciones se derivan de los hallazgos más relevantes de la evaluación. Han sido redactadas de forma propositiva y clara, con el objetivo de facilitar su aplicación por parte de los equipos ejecutores, las organizaciones aliadas y los financiadores. Estas propuestas responden a los logros alcanzados, pero también a las debilidades estructurales y oportunidades de mejora que pueden fortalecer la sostenibilidad, ampliación e institucionalización del proyecto.

1. Fortalecer el acompañamiento a las réplicas comunitarias. Los/as promotores/as sindicales fueron una pieza clave del proyecto, pero se constató que en algunos casos su actividad decayó al no contar con apoyo posterior. Se recomienda establecer un sistema de seguimiento técnico que refuerce sus acciones, cree espacios de intercambio entre promotores/as y documente buenas prácticas para multiplicarlas.
2. Consolidar el liderazgo sindical comunitario. Para garantizar la permanencia del liderazgo en las comunidades, es importante ofrecer procesos de formación continua en temas como derechos laborales, resolución de conflictos, liderazgo y comunicación. También se sugiere reconocer públicamente la labor de los promotores/as como incentivo.
3. Formalizar alianzas con instituciones públicas, especialmente el Ministerio de Trabajo, involucrando no solo oficinas regionales, sino también instancias nacionales como la Escuela Sindical del Ministerio de Trabajo y la Unidad de Normativa Laboral. Dado su interés en los productos del proyecto, se recomienda consolidar convenios de cooperación para institucionalizar procesos formativos, fortalecer inspecciones laborales y garantizar seguimiento estatal a las condiciones del sector zafrero. Además, sería pertinente articular esfuerzos con la Gobernación de Santa Cruz, especialmente con la Secretaría de Desarrollo Productivo y Trabajo, para avanzar en políticas públicas de mayor alcance territorial.
4. Diseñar estrategias específicas para involucrar progresivamente al sector empleador, que incluyan: generación de incentivos, evidencia de impacto positivo en productividad, mecanismos de mediación y articulación con actores empresariales del sector agroindustrial. La ausencia de contratistas e ingenios en los espacios de diálogo fue una de las principales limitaciones. Se sugiere implementar mecanismos de acercamiento con evidencia de beneficios mutuos, acompañamiento técnico y espacios de conversación seguros, para crear condiciones favorables a su incorporación.
5. Promover estándares de calidad laboral como sello diferenciador para productos agroindustriales. Se recomienda explorar y vincular el proyecto con certificaciones existentes como el "Sello Libre de Trabajo Infantil" impulsado por el Ministerio de Trabajo en Bolivia, o iniciativas internacionales como Fairtrade y Rainforest Alliance, que ya incorporan criterios laborales en productos agrícolas. Incluir estos estándares puede incentivar el cumplimiento de condiciones laborales dignas por parte de los contratistas,

- y brindar un valor agregado a los productos del sector ante consumidores responsables o mercados de exportación.
6. Anticipar y mitigar los efectos del avance tecnológico en el empleo zafrero. La mecanización progresiva en la agroindustria está reduciendo el trabajo manual. Se recomienda diseñar programas de reconversión laboral, capacitación técnica y transición hacia empleos alternativos en zonas rurales que permitan mantener el ingreso familiar.
 7. Fortalecer las capacidades organizativas, administrativas y financieras del sindicato. La sostenibilidad requiere autonomía operativa. Se sugiere ofrecer formación práctica en gestión institucional, formulación de proyectos y búsqueda de financiamiento, con énfasis en diversificación de fuentes públicas y privadas.
 8. Profundizar la inclusión de mujeres y jóvenes con acciones afirmativas. Aunque el proyecto logró avances en participación, persisten desigualdades estructurales. Se recomienda crear espacios seguros de liderazgo femenino y juvenil, acompañados de estrategias culturales que cuestionen el patriarcado y faciliten la participación efectiva.
 9. Utilizar tecnologías accesibles para mejorar la comunicación sindical. Dada la dispersión geográfica de las comunidades, se recomienda sistematizar el uso de herramientas como WhatsApp, grupos de Facebook y mensajes de audio para mantener comunicación activa, promover formación continua y tomar decisiones colectivas.
 10. Producir materiales educativos audiovisuales cortos, claros y multilingües. Estos recursos deben facilitar la comprensión de derechos laborales, estructura sindical y reglamentos internos. Su difusión por redes sociales, radios comunitarias o ferias sindicales facilitará el acceso de quienes no pueden asistir a capacitaciones presenciales.
 11. Dotar a las organizaciones de herramientas para la incidencia política sin perder autonomía. Se identificó temor a ser asociados con partidos políticos, lo que limita la acción pública. Se recomienda fortalecer la oratoria, la argumentación política y el relacionamiento con medios, autoridades locales y legisladores, sin comprometer la independencia ideológica de la organización.
 12. Desarrollar estrategias específicas para trabajar con comunidades indígenas migrantes. Su baja participación respondió a barreras de idioma, discriminación interna y estructuras patriarcales. Se sugiere implementar procesos de formación intercultural, incorporar facilitadores que hablen las lenguas originarias y diseñar actividades específicas para mujeres indígenas desde una perspectiva de derechos y equidad.
 13. Impulsar la creación de plataformas locales de diálogo rural, integrando ONGs, sindicatos, cooperativas agrícolas y gobiernos locales para coordinar acciones de manera periódica y fortalecer la incidencia territorial.
 14. Incluir planes locales de resiliencia climática como parte de la planificación comunitaria, especialmente en zonas de riesgo de eventos climáticos extremos.

15. Aplicar mecanismos de evaluación continua de género (monitoreo de liderazgo femenino, brechas de participación) para ajustar acciones correctivas en el ciclo del proyecto.

Estas recomendaciones apuntan a profundizar los logros alcanzados, superar barreras estructurales y facilitar una transformación duradera que promueva el trabajo digno, la equidad y el fortalecimiento organizativo desde las propias comunidades.

7. Plan de acceso y difusión de resultados y productos generados por la evaluación.

Período de implementación: del 27 de abril al 10 de mayo de 2025

Este plan tiene como objetivo asegurar la socialización estratégica de los principales hallazgos, aprendizajes y recomendaciones de la evaluación del proyecto "Mejora de las condiciones sociolaborales de colectivos indígenas y campesinos..." a diferentes actores clave, garantizando su comprensión, apropiación y posible uso para futuras acciones.

.Tabla 6: Cronograma tentativo de actividades

Fecha	Actividad	Responsable	Medio/Formato
27-28 abril	Envío de informe ejecutivo y resumen a aliados estratégicos	Coordinación evaluación	Correo electrónico / WhatsApp
29 abril	Reunión virtual de socialización con equipos CEPRODE e ISCOD	Coordinación técnica	Zoom
30 abril	Entrevista radial sobre hallazgos principales	Dirigente FSTZCASC + equipo evaluación	Radio comunitaria
3-5 mayo	Difusión de video resumen en redes sociales	Comunicación ISCOD	Facebook / WhatsApp
8-10 mayo	Compartir materiales en comunidades rurales	Promotores/as sindicales	Resumen de la evaluación/ Video en celular

8. Referencias bibliográficas

Chambers, R. (1997). *Whose reality counts? Putting the first last*. Intermediate Technology Publications.

FAO. (2018). *El rol de las mujeres en la agricultura familiar en América Latina y el Caribe*. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.

FAO. (2019). *Estrategias de sostenibilidad institucional para organizaciones campesinas*. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.

Kabeer, N. (1999). *Resources, agency, achievements: Reflections on the measurement of women's empowerment*. *Development and Change*, 30(3), 435-464.

OCDE. (2005). *Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda al desarrollo*.

OCDE. (2008). *Accra Agenda for Action*.

OCDE. (2019). *Evaluating development cooperation: Summary of key norms and standards*.

OIT. (2017). *Trabajo decente y empleo rural: Panorama en América Latina y el Caribe*. Organización Internacional del Trabajo.

OIT. (2021). *Negociación colectiva y trabajo decente en el agro*. Organización Internacional del Trabajo.

ONU Mujeres. (2020). *Participación política y liderazgo de mujeres rurales*. Naciones Unidas.

Alonso, J. A. (2011). *Coordinación de la cooperación internacional para el desarrollo*. Instituto Complutense de Estudios Internacionales.

Gaventa, J. (2006). *Finding the spaces for change: A power analysis*. *IDS Bulletin*, 37(6), 23-33.

Estado Plurinacional de Bolivia. (2009). *Constitución Política del Estado*. Gaceta Oficial del Estado.

Ministerio de Trabajo de Bolivia. (2023). *Informes de inspección y condiciones laborales en zonas rurales cañeras*.

CEPRODE & ISCOD. (2025). *Informes técnicos y sistematizaciones del proyecto P588*. Documento interno no publicado.