



Organización
Internacional
del Trabajo

► Bolivia Digna y Productiva

MEMORIA DEL PROYECTO
2019 - 2021





▶ CONTENIDO:

• Glosario de acrónimos	5
• ¿Qué es Bolivia Digna y Productiva?	6
• Focalización sectorial y territorial.....	7
• Marco lógico	8
• El programa SCORE.....	9
• Las bases sobre las que se construye Bolivia Digna y Productiva.....	10
• Lógica de intervención	12
• Generando soluciones basadas en evidencia	13
• Fortaleciendo capacidades para llevar las soluciones a la acción	14
• Promoviendo incentivos para la formalización en el sector del turismo	15
• Adaptando la Formación SCORE para la resiliencia y reactivación empresarial	16



• Generando beneficios compartidos para las empresas y sus trabajadores	18
• Innovando para llegar a las unidades productivas más afectadas	19
• Generando lazos para un cambio en el ecosistema empresarial	20
• Empoderando a las mujeres como guardianas del patrimonio gastronómico de Bolivia.....	21
• Co-creando soluciones para la resiliencia empresarial	22
• Construyendo puentes para seguir adelante.....	23

► GLOSARIO DE ACRÓNIMOS:

• CEPB	Confederación de Empresarios Privados de Bolivia
• CIF-OIT	Centro Internacional de Formación de la OIT
• COB	Central Obrera Boliviana
• CTT	Comité Técnico Tripartito
• ERM	Estudio Rápido de Mercado
• FECAFEB	Federación de Caficultores Exportadores de Bolivia
• GAML P	Gobierno Autónomo Municipal de La Paz
• HoCo	SCORE para empresas de turismo (por sus siglas en inglés Hospitality and Coaching)
• ITC	Centro de Comercio Internacional (por sus siglas en inglés International Trade Center)
• MDPyEP	Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural
• MIGA	Movimiento de Integración Gastronómico Alimentario de Bolivia
• MIPYME	Micro, Pequeñas y Medianas Empresas
• MTEPS	Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social
• MYPE	Micro y Pequeñas Empresas
• NORAD	Agencia Noruega de Cooperación al Desarrollo
• OIT	Organización Internacional del Trabajo
• PYME	Pequeñas y Medianas Empresas
• SCORE	Promoviendo Empresas Competitivas, Responsables y Sostenibles (por sus siglas en inglés Sustaining Competitive and Responsible Enterprises)
• RBSA	Cuenta Suplementaria del Presupuesto Ordinario de la OIT (por sus siglas en inglés Regular Budget Supplementary Account)
• SECO	Secretaría del Estado Suizo para Asuntos Económicos
• URSE	Unidad de Responsabilidad Social Empresarial

► ¿Qué es Bolivia Digna y Productiva?

Bolivia Digna y Productiva es un proyecto de cooperación para el desarrollo, implementado por la Oficina de la OIT para los Países Andinos con fondos de la Cooperación Suiza (SECO) entre octubre de 2019 y diciembre de 2021.

La intervención se centró en las pequeñas y medianas empresas (PYME) bolivianas, tanto en la economía formal como en la informal, y abordó las barreras que les impiden mejorar su productividad, competitividad, acceso a los mercados y vínculos con las cadenas de suministro mundiales.

La estrategia del proyecto se organizó en torno a dos resultados principales: el primero se refiere a la garantía de la sostenibilidad del Programa SCORE en el país, y el segundo se centra en los servicios y políticas de apoyo necesarios para favorecer la internacionalización y la formalización de las MIPYME bolivianas.

* Conoce más [sobre el Proyecto:](#)



*Escanea el código QR para conocer más:

► Focalización sectorial y territorial

El Proyecto focalizó su intervención en sectores priorizados con base en el **Enfoque de Sistemas de Mercado para el Trabajo Decente** elaborado por el proyecto “The Lab” de la OIT*. La selección de los sectores se realizó a través de dos estudios rápidos de mercado desarrollados antes y durante la pandemia de la COVID-19 en función a los criterios de:

- **Relevancia**
- **Oportunidad**
- **Viabilidad**

De esta forma, se priorizaron tres cadenas de valor para promover la formalización e internacionalización de mercados:

- **Granos andinos**
- **Turismo**
- **Café**

Adicionalmente, se promovió la implementación de programas de formación y desarrollo de capacidades en el sector de manufactura, incluyendo a emprendedores, micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME) de los sistemas de mercado vinculados a los sectores priorizados.



Si bien el enfoque territorial se situó principalmente en el Departamento de La Paz, a través de la asistencia técnica virtual generada a raíz de la cuarentena por la pandemia de la COVID-19 en 2020, el proyecto logró además ampliar sus acciones a los Departamentos de Cochabamba, Santa Cruz, Beni, Oruro y Tarija.

► Marco lógico

La implementación del Proyecto se basó en el siguiente marco lógico para su ejecución:

• IMPACTO:

Las PYME de las cadenas de suministro nacionales y mundiales han mejorado la productividad y las condiciones de trabajo, y han proporcionado trabajo decente.



• RESULTADO 1:

El programa SCORE es completamente sostenible a nivel nacional, se adapta a las necesidades específicas de las PYME bolivianas y se integra plenamente en el marco del desarrollo económico nacional.

• RESULTADO 2:

Las PYME bolivianas han mejorado su vinculación con los mercados internacionales y han aumentado los incentivos para la formalización, prestando especial atención al papel específico de la mujer en los sectores orientados a la exportación y en los sectores informales.

• PRODUCTOS:

1.1. El paquete de Formación SCORE se adapta a las necesidades específicas de las PYME y microempresas bolivianas orientadas a la exportación.

1.2. Se fortalece la colaboración con los actuales asociados en la ejecución de la iniciativa SCORE, y nuevos proveedores de servicios ofrecen la Formación SCORE.

1.3. Los aspectos relevantes del Programa SCORE se integran en el marco de la productividad nacional.

2.1. Se han seleccionado dos sectores de gran potencial y se han identificado los principales factores que afectan al desarrollo de las exportaciones y a la formalización de las empresas informales.

2.2. Se han identificado las causas subyacentes de la baja productividad en los dos sectores seleccionados.

► El programa SCORE

Promoviendo Empresas Competitivas, Responsables y Sostenibles (SCORE) es un programa global de la OIT que mejora la productividad y las condiciones de trabajo en las pequeñas y medianas empresas (PYME). El objetivo del programa global es el apoyo para la implementación de la Formación SCORE, que combina la capacitación práctica en el aula con la asistencia técnica en la empresa.*

La Formación SCORE demuestra las mejores prácticas internacionales en los sectores de manufactura y servicios, y apoya a las PYME a participar en las cadenas de suministro globales. Asimismo, se enfoca en desarrollar relaciones de trabajo cooperativas que resulten en beneficios compartidos.

La OIT apoya a las instituciones gubernamentales, instituciones de servicios de desarrollo empresarial, gremios empresariales y sindicatos de países de economías emergentes en África, Asia y América Latina para ofrecer el servicio Formación SCORE a empresas. También se enfoca en desarrollar asociaciones innovadoras entre la OIT, empresas multinacionales, empresas tractoras y consorcios de marcas, para alentar la integración de Formación SCORE en sus estrategias de desarrollo de proveedores.

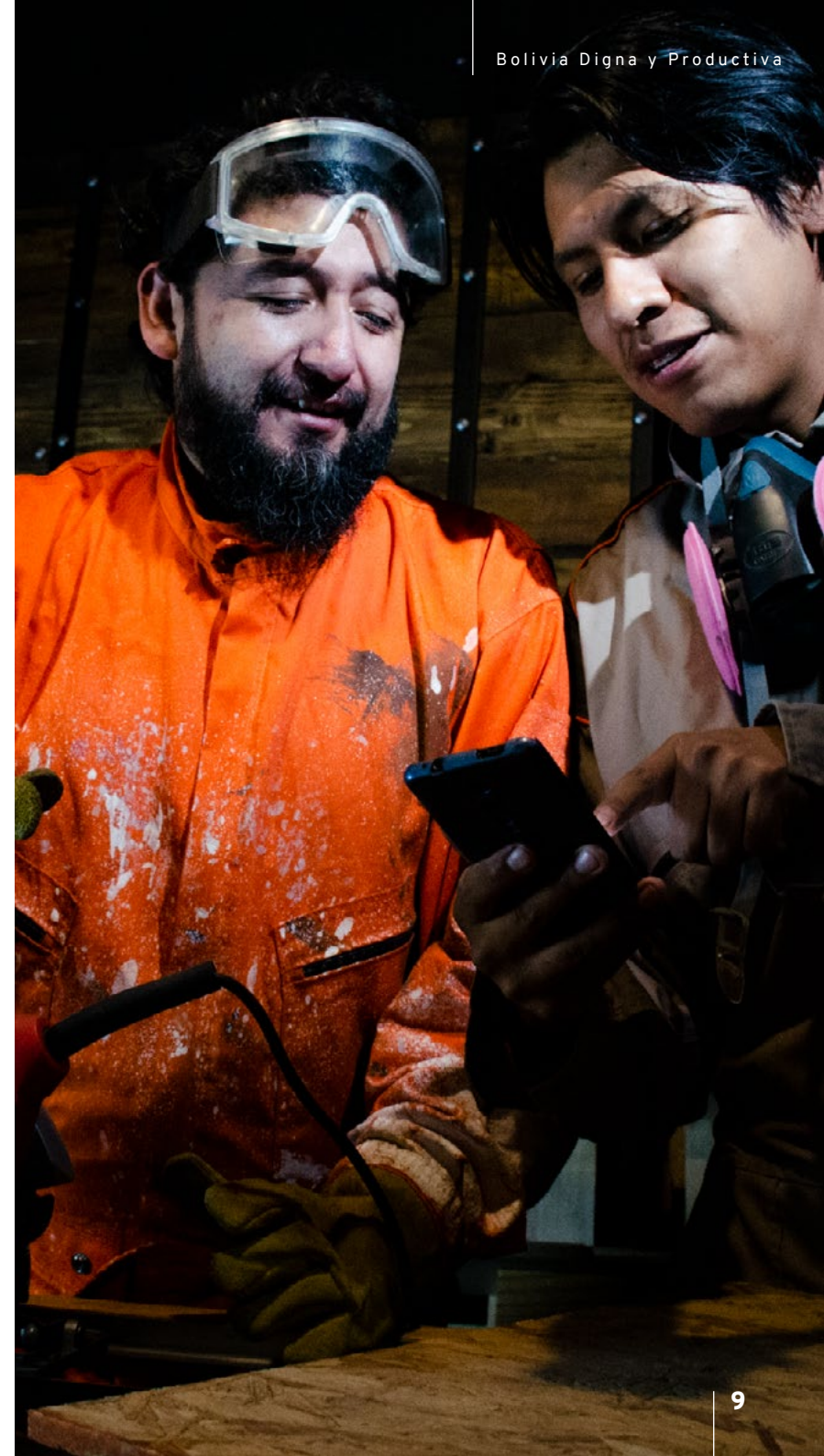
A partir de los resultados alcanzados por el Programa SCORE en Bolivia, se construyó el proyecto Bolivia Digna y Productiva.**

*Escanear el código QR para conocer más sobre el Programa:

**SCORE Global*



***SCORE Bolivia*



▶ Las bases sobre las que se construye Bolivia Digna y Productiva

La Oficina de la OIT para los Países Andinos inició en 2011 procesos de acercamiento a los tres principales actores del mundo del trabajo en Bolivia, con el fin de propiciar un diálogo social tripartito de manera sostenible para la generación de empleo y apoyo a empresas a través de la implementación de la Formación SCORE. Estos tres actores en Bolivia son: el Gobierno, a través del Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social (MTEPS); la Confederación de Empresarios Privados de Bolivia (CEPB), que es la principal organización de empleadores del país; y la única central de trabajadores, la Central Obrera Boliviana (COB).

Con este propósito, en 2013, se instauró un Comité Técnico Tripartito (CTT), con representantes de los tres actores, encargado de la toma de decisiones y seguimiento a la implementación del Programa SCORE en Bolivia. Desde ese entonces, el Programa ha sido implementado en tres fases, contando con la financiación de la Agencia Noruega de Cooperación al Desarrollo (NORAD), fondos RBSA de la OIT, y la Cooperación Suiza (SECO).

En 2017, el CTT propuso que sea la CEPB la institución que se encargue de la implementación y promoción del SCORE en Bolivia a través de su Unidad de Responsabilidad Social Empresarial (URSE), debido a sus capacidades técnicas de apoyo a las empresas en temas de desarrollo empresarial. De esta forma, en mayo de 2017, la OIT y la CEPB firmaron un Memorándum de Entendimiento para la transferencia de la metodología, convirtiendo a la CEPB en la “Organización Promotora” para la venta y sostenibilidad de SCORE en Bolivia.

• FASES I y II

2013 2014 2015 2016 2017



▶ PRINCIPALES HITOS:

- Establecimiento de un Comité Técnico Tripartito (CTT)
- Delegación de la CEPB como Organización Promotora del Programa en Bolivia
- Generación de capacidades y transferencia de la metodología
- Diseño de Modelo de Gobernanza para la sostenibilidad de SCORE
- Inicio de la implementación de los 5 módulos de la metodología en distintas ciudades de Bolivia
- Implementación de SCORE (a requerimiento) en distintas ciudades de Bolivia con diferentes paquetes de formación en coordinación con la CEPB



Entre 2018 y 2019 el Programa SCORE focalizó sus esfuerzos en el fortalecimiento de alianzas y capacidades locales para asegurar su sostenibilidad.

En 2018, la OIT desarrolló a solicitud del MDPyEP un nuevo paquete de SCORE para micro y pequeñas empresas (MYPE) denominado “Mejora Continua”. De esta manera se sumó un nuevo actor para contribuir a la implementación y ampliación del Programa SCORE en el país.

A partir de octubre de 2019, se inició la implementación del Proyecto Bolivia Digna y Productiva, añadiendo a la intervención una lógica de formalización e internacionalización de mercados en sectores priorizados.

• Fase III

2018

- Continúan las implementaciones de SCORE en distintas ciudades con diferentes paquetes de formación y ampliando sectores y modalidades (Servicios, Turismo (HoCo), Género)

- Desarrollo de paquete SCORE para MYPE denominado “Mejora Continua” en coordinación con el MDPyEP

2019

- Continúan las implementaciones SCORE en coordinación con la CEPB

- Desarrollo de herramientas de apoyo al mercadeo de la Formación SCORE

• Bolivia Digna y Productiva

2020
2021

- Priorización de sectores con potencial para la formalización e internacionalización de mercados
- Desarrollo e implementación de un Plan Estratégico para la sostenibilidad de SCORE en Bolivia dirigido a la CEPB
- Adaptación de SCORE a la modalidad virtual frente a las limitaciones por la pandemia de la COVID-19
- Procesos de diálogo sectoriales para el desarrollo de intervenciones basadas en evidencia

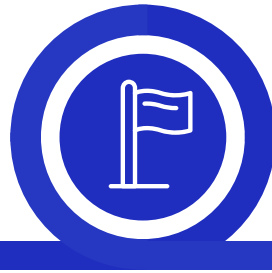
► Lógica de intervención



GENERACIÓN Y DIFUSIÓN DE CONOCIMIENTOS

Generando soluciones basadas en evidencia:

- Estudios y diagnósticos
- Cartillas técnicas



FORTALECIMIENTO DE MANDANTES Y ACTORES SOCIALES

Fortaleciendo capacidades para llevar las soluciones a la acción:

- Cursos y clases magistrales
- Desarrollo de propuestas para promover la formalización empresarial



DESARROLLO DE CAPACIDADES LOCALES

Adaptando la Formación SCORE para la resiliencia y reactivación empresarial:

- Bases para la sostenibilidad
- Nueva oferta de Formación SCORE virtual
- Nuevos paquetes de formación en bioseguridad y agroexportaciones
- Adaptación y digitalización de Mejora Continua - SCORE para MYPE



ESTABLECIMIENTO DE ALIANZAS

Generando lazos para cambios en el ecosistema empresarial:

- Conversatorios temáticos y sectoriales
- Eventos de alcance masivo
- Empoderamiento de las mujeres en los sectores de intervención
- Mentoría empresarial para jóvenes emprendedores



► Generando soluciones basadas en evidencia

El proyecto se ha centrado en la elaboración de estudios y contenidos, así como en la co-creación de soluciones basadas en evidencias, que responden a los retos derivados de la pandemia de la COVID-19.



Estudios y diagnósticos

- Estudio Rápido de Mercado “Dos vías hacia la exportación y la formalización de empresas” (2019) *
- Diagnóstico de sectores de Bolivia con potencial de exportación y empleo tras la pandemia de COVID-19 en colaboración con el ITC (2021) **
- Actualización del Estudio Rápido De Mercado (ERM) en el contexto COVID-19 (2022)
- Identificación de los impactos de la COVID-19 en el sector turístico y las principales barreras y oportunidades para la formalización de las MIPYME (2022)
- Evaluación de los efectos de la COVID-19 sobre las MIPYME de la cadena de valor de la quinua en el Departamento de La Paz, Bolivia (2022)



Cartillas técnicas

- Prevención y mitigación de la COVID-19 en el lugar de trabajo para pequeñas y medianas empresas (2020)
- Guía de pasos para la exportación (2021)



Escanea los códigos QR para conocer más de los procesos:

**Estudio Rápido de Mercado*



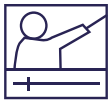
***Diagnóstico de sectores*





► Fortaleciendo capacidades para llevar las soluciones a la acción

Se generaron 3 grandes procesos de fortalecimiento de capacidades dirigidos a 263 representantes de las organizaciones de empleadores, de trabajadores y del Gobierno (60% mujeres y 40% varones) a través del diseño e implementación de:



1. Un curso virtual de “**Medidas de apoyo a las MIPYME durante la crisis de la COVID-19**” desarrollado por el CIF-OIT y promovido a través del MDPyEP y el MTEPS



2. Una serie de Clases Magistrales sobre “**Continuidad y reactivación empresarial**” en colaboración con el CIF-OIT dirigidas a representantes del MTEPS, del MDPyEP, de gremios empresariales afiliados a la CEPB, y de la COB*



3. Un proceso de formación en “**Creación de Fichas Técnicas de Mercado: Aplicación práctica de herramientas de inteligencia comercial**” con el apoyo del ITC, dirigido a representantes de instituciones y gremios empresariales dedicados a la promoción de exportaciones**

* Clases Magistrales



** Proceso de formación



Escanea los códigos QR para conocer más de los procesos:



263
REPRESENTANTES



60%
MUJERES





► Promoviendo incentivos para la formalización en el sector del turismo

Como producto de una serie de esfuerzos vinculados a identificar las barreras e incentivos para la formalización en el sector de turismo, se desarrolló una propuesta técnica para la generación de una Ventanilla Única.

Esta herramienta tiene el objetivo de agilizar los procedimientos y trámites de registro orientando a los actores del turismo en el Municipio de La Paz sobre las diferentes etapas y pasos que deben realizar los emprendedores para culminar el proceso de formalización y al mismo tiempo apoyar la intermediación ante las distintas instancias públicas que regulan el sector turismo.

La iniciativa fue presentada y coordinada con la Secretaría Municipal de Culturas y Turismo del GAMLP para su posterior análisis e implementación en coordinación con los diferentes actores públicos y privados vinculados al sector turismo.



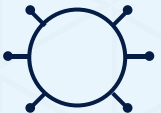


► Adaptando la Formación SCORE para la resiliencia y reactivación empresarial

Con el fin de sentar las bases para la sostenibilidad del Programa SCORE en Bolivia, el proyecto contribuyó a la reactivación y resiliencia empresarial a través de:



1. La construcción de un Plan Estratégico de Sostenibilidad de SCORE a través de la Confederación de Empresarios Privados de Bolivia en su calidad de Organización Promotora de la metodología en Bolivia.



2. El fortalecimiento de capacidades de la red nacional de formadores a través de procesos de capacitación en formación virtual dirigida a las temáticas de bioseguridad, exportaciones y género.



32
EMPRESAS
PARTICIPANTES



264
(46% MUJERES)
TRABAJADORES Y GERENTES
FORMADOS EN TALLERES VIRTUALES





3. El desarrollo e implementación de nuevos paquetes de formación virtual adaptados al contexto y a las necesidades de las empresas:

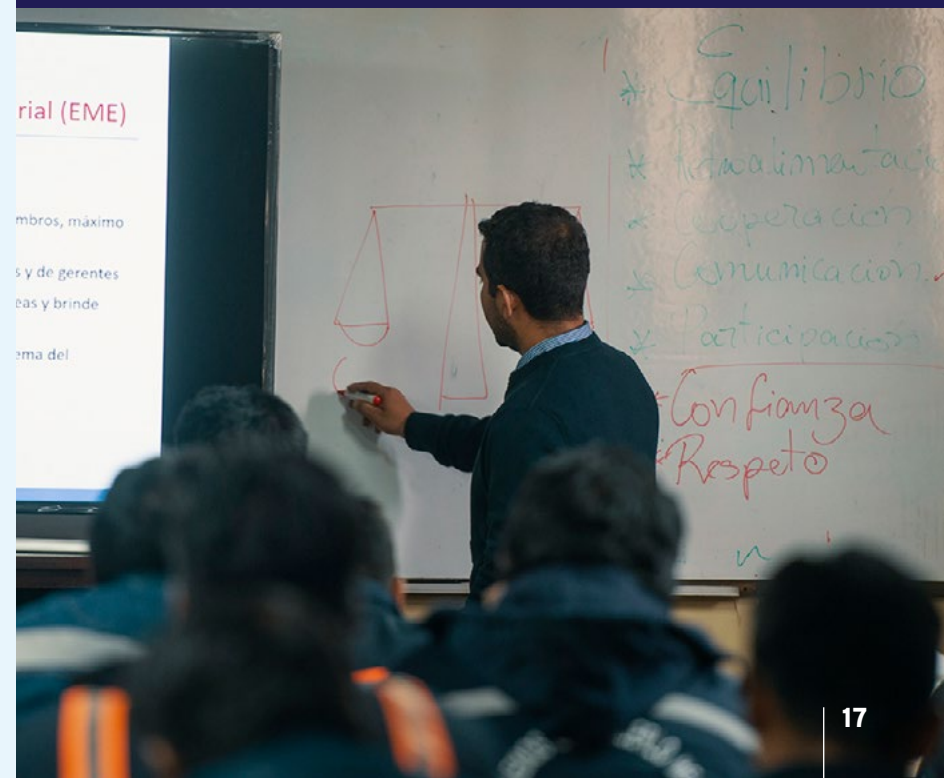
SCORE Bioseguridad: Un paquete de formación de SCORE que combina los módulos de Cooperación en el lugar de trabajo y de Seguridad y Salud en el Trabajo, incluyendo una guía para la implementación de medidas de bioseguridad para la reactivación segura de las operaciones en la empresa.

SCORE Agroexportaciones: Paquete de formación que combina los módulos de Cooperación en el lugar de trabajo y de Mejoramiento de la calidad, incluyendo una cartilla de pasos para la exportación dirigido a empresas del sector agro-exportador, en particular de granos andinos y café.



6428

FUNCIONARIOS DE EMPRESAS
BENEFICIADOS POR LA
METODOLOGÍA





► Generando beneficios compartidos para las empresas y sus trabajadores

- Entre 2013 y 2021 los distintos paquetes de SCORE fueron implementados en 121 PYME y en 95 MYPE, obteniendo resultados satisfactorios.





► Innovando para llegar a las unidades productivas más afectadas

Para apoyar el desarrollo y resiliencia empresarial de las MYPE del sector manufacturero, en particular durante la pandemia de la COVID-19, se generó una adaptación de la metodología de “Mejora Continua” (SCORE para MYPE) a un formato virtual con el objetivo de lograr un alcance masivo e inclusivo*.

Esta iniciativa fue desarrollada en sinergia con otro Proyecto de la OIT denominado “Desarrollo regional productivo, sostenible y con mejores condiciones de seguridad y salud en el trabajo en la minería y manufactura de Bolivia”. La adaptación incluyó los siguientes aspectos:



- Enriquecimiento de los contenidos
- Generación de un aplicativo móvil
- Adaptación de la formación a las nuevas necesidades del contexto



*Escanee el código QR para conocer [más sobre Mejora Continua](#):





► Generando lazos para un cambio en el ecosistema empresarial

Entre 2019-2021 se han fortalecido las alianzas estratégicas con actores de la sociedad civil, agencias, fondos y programas de Naciones Unidas, contrapartes del sector público y privado, así como instituciones de los sectores de la quinua, el café y el turismo.

En el marco de estas alianzas, se llevaron a cabo diversos conversatorios virtuales que contribuyeron a generar espacios de diálogo e intercambio de conocimientos entre diversos actores:



1. Ciclo de Conversatorios denominado “Desarrollo y adaptación de las pequeñas unidades económicas en Bolivia: Buenas prácticas de gestión y perspectivas para la reactivación socioeconómica post-COVID-19 con oportunidades de trabajo decente” desarrollado entre la OIT y COSUDE*



2. Conversatorio “Oportunidades de promoción del trabajo decente en el sector café, en el marco de la COVID-19 – Presentación de los resultados de la Evaluación Rápida de Mercado 2021” desarrollado en colaboración con la FECAFEB, MIGA y con la participación de actores públicos y privados vinculados a la cadena de valor del café



3. Conversatorio “Impactos de la COVID-19 y estrategias para una recuperación integral del sector turismo para mejores condiciones de trabajo”, en colaboración con el GAMLP



4. Conversatorios denominados “Reflexiones desde la cocina” para el establecimiento de espacios de diálogo entre los actores de las cadenas de valor de la quinua y del café, desarrollados en colaboración con MIGA



5. Ciclo de charlas en ocasión de la “Semana de la MIPYME” en colaboración con el MDPyEP **



* Escanea los códigos QR para conocer más de las iniciativas:

[*Ciclo de Conversatorios](#)



[**Ciclo de Charlas](#)





► Empoderando a las mujeres como guardianas del patrimonio gastronómico de Bolivia

En 2021, se desarrolló una campaña llamada “Revalorizando el patrimonio alimentario con trabajo decente” para concientizar a los actores de las cadenas de valor de la quinua y el café sobre la importancia de reconocer los diferentes roles de las mujeres, así como fomentar su inclusión y empoderamiento, en las cadenas de valor seleccionadas*.

La campaña fue desarrollada en alianza con el Movimiento de Integración Gastronómico Alimentario de Bolivia (MIGA), institución que promueve el desarrollo económico, social, cultural y ambiental, articulando redes de actores de la gastronomía y la alimentación.

* Escanea el código QR para conocer [más de la iniciativa](#):





► Co-creando soluciones para la resiliencia empresarial

El Programa de Mentoría Empresarial “IMPULSA” se desarrolló en respuesta a los desafíos generados por la pandemia de la COVID-19 en las unidades económicas más vulnerables de las cadenas de valor priorizadas por el Proyecto, entre las cuales se hallaban los pequeños emprendimientos dirigidos por mujeres y hombres jóvenes*.

IMPULSA apoyó a 27 jóvenes emprendedores del sector turístico y gastronómico, en el desarrollo de ideas de negocio y mejora de habilidades empresariales a través del apoyo y asesoramiento voluntario de 27 empresarios exitosos que actuaron como mentores, compartiendo su experiencia personal y profesional.

La iniciativa fue diseñada e implementada a través de una alianza entre la CEPB, como representante del Pacto Global de Naciones Unidas en el país, la OIT, ICCO Cooperación y Escuelas Manq’a.

* Escanea el código QR para conocer [más de la iniciativa](#):



- ▶ **Construyendo puentes
para seguir adelante**



Hacia finales del Proyecto se han generado planes de transición entre Bolivia Digna y Productiva y la nueva fase de implementación de SCORE en el país (2022-2023). En este sentido, se seguirán encauzando esfuerzos hacia el alcance de la sostenibilidad de SCORE, enfocando acciones en:



- Fortalecer y renovar alianzas con socios estratégicos a nivel nacional e internacional que permitan escalar las intervenciones.



- Desarrollar las capacidades de los socios implementadores de SCORE en el país a fin de que puedan ofertar SCORE de forma sostenible, inclusiva e innovadora.



- Diseñar soluciones basadas en un profundo entendimiento del entorno productivo para favorecer la vinculación de las micro, pequeñas y medianas empresas a cadenas de suministro nacionales y globales.



- Asegurar que las intervenciones se orienten cada día más hacia la promoción de entornos más verdes, justos y resilientes.





Organización
Internacional
del Trabajo



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Cooperación Suiza en Bolivia

Oficina de Proyectos de la OIT en Bolivia

Calle 10 de Calacoto. Edificio Emporium, piso 2, oficina 204.

Telf. (591-2) 2116920

Contacto: Chandni Lanfranchi - lanfranchi@ilo.org

La Paz - Bolivia

www.ilo.org/lima