



Organización
Internacional
del Trabajo

► Las Mesas Ejecutivas para la productividad y el trabajo decente

Nota Metodológica Complementaria



REGIONAL DE LA
CADENA DE CAFE
ARTAMENTO DEL HUILA

ESLABÓN

CIÓN

ASOCIATIVO DE
ESPECIAL TARQUI



Las Mesas Ejecutivas para la productividad y el trabajo decente

Nota Metodológica Complementaria

Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe



Esta obra está sujeta a una licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional. Para consultar una copia de la licencia, véase <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es>. El usuario podrá reproducir, compartir (copiar y redistribuir), adaptar (mezclar, transformar y desarrollar el contenido de la obra original), conforme a los términos detallados en la licencia. El usuario deberá citar claramente a la OIT como fuente del material e indicar si se han introducido cambios en el contenido original. No está permitido reproducir el emblema, el nombre ni el logotipo de la OIT en traducciones, adaptaciones u otras obras derivadas.

Atribución de la titularidad - El usuario deberá indicar si se han introducido cambios y citar la obra como sigue: OIT, *Las Mesas Ejecutivas para la productividad y el trabajo decente. Nota Metodológica complementaria*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo, 2024, © OIT.

Traducciones - En caso de que se traduzca la presente obra, deberá añadirse, además de la atribución de la titularidad, el siguiente descargo de responsabilidad: *La presente publicación es una traducción de una obra protegida por derechos de autor de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Esta traducción no ha sido realizada, revisada ni aprobada por la OIT y no debe considerarse una traducción oficial de la OIT. La OIT declina toda responsabilidad en cuanto a su contenido o exactitud. La responsabilidad incumbe exclusivamente al autor o autores de la traducción.*

Adaptaciones - En caso de que se adapte la presente obra, deberá añadirse, además de la atribución de la titularidad, el siguiente descargo de responsabilidad: *La presente publicación es una adaptación de una obra protegida por derechos de autor de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Esta adaptación no ha sido realizada, revisada ni aprobada por la OIT y no debe considerarse una adaptación oficial de la OIT. La OIT declina toda responsabilidad en cuanto a su contenido o exactitud. La responsabilidad incumbe exclusivamente al autor o autores de la adaptación.*

Materiales de terceros - Esta licencia Creative Commons no se aplica a los materiales incluidos en la presente publicación que, aunque no son de la OIT, están protegidos por derechos de autor. Si el material se atribuye a una tercera parte, el usuario que utilice dicho material será el único responsable de obtener las autorizaciones necesarias del titular de los derechos y de responder ante cualquier reclamación por vulneración de los derechos de autor.

Toda controversia derivada de la presente licencia que no pueda ser resuelta de manera amistosa será sometida a arbitraje de conformidad con el Reglamento de Arbitraje de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (CNUDMI). Las partes quedarán vinculadas por el laudo arbitral resultante de dicho arbitraje, que resolverá con carácter definitivo dicha controversia.

Toda consulta sobre derechos y licencias deberá dirigirse a la Unidad de Publicaciones de la OIT (Derechos de autor y licencias), a rights@ilo.org. Puede obtenerse información sobre las publicaciones y los productos digitales de la OIT en: www.ilo.org/publns.

ISBN: 9789220403624 (impreso)

ISBN: 9789220403631 (pdf web)

Las denominaciones empleadas en las publicaciones y las bases de datos de la OIT, que están en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos que contienen no implican juicio alguno por parte de la OIT sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras o límites.

Las opiniones y puntos de vista expresados en esta publicación incumben solamente a su autor o autores y no reflejan necesariamente las opiniones, puntos de vista o políticas de la OIT.

Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la OIT, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.



Contenidos

Agradecimientos	6
Introducción	7
1. Mesas Ejecutivas para la productividad y el trabajo decente: principios	8
Mesas Ejecutivas: principios generales	8
Foco	8
Proceso operativo	9
Enfoque	9
2. Checklist rápido para revisar algunas de las precondiciones necesarias para implementar la metodología de ME	11
Temas y preguntas	12
1. Identificación de actores	12
2. Factibilidad para iniciar procesos de diálogo social y articulación intersectorial	12
3. Disponibilidad de recursos financieros y técnicos	13
3. Fases de implementación de la metodología de Mesas Ejecutivas	14
Fase 1: Identificar una lista inicial de problemas a resolver y sus causas	15
Identificación del problema central	16
Fase 2: Priorización de los problemas a atender, identificación de posibles soluciones y generación de una hoja de ruta	18
Fase 3: Definir actividades y preparar el instrumento de monitoreo continuo de la la hoja de ruta	22
Fase 4: Monitorear la implementación de la hoja de ruta, resolver los problemas e incorporar nuevos	23
Fase 5: Análisis crítico de la implementación de la hoja de ruta	24

4. Algunas lecciones aprendidas y buenas prácticas identificadas en la implementación de la metodología de mesas ejecutivas por parte de la OIT	25
El caso de Colombia	25
Resultados reportados en el Programme Implementation Report 2022-2023 de la OIT	26
Etapas clave de desarrollo de la Mesa Ejecutiva a nivel local en Colombia	27
Lecciones aprendidas	28
Buenas prácticas	29
5. Anexos	31
Anexo A: Ejemplo de visión ecosistémica para la identificación de un problema	31
Anexo B: Ejemplo de matriz de problema, causa raíz y causas subyacentes	34
Anexo C: Ecosistemas de productividad para el trabajo decente: un enfoque para promover el crecimiento inclusivo	35
Anexo D: Plan de trabajo y matriz de de monitoreo de la implementación de la hoja de ruta	38
Plan de trabajo	38
Matriz de monitoreo	39
Anexo E: Ejemplo de productos y actividades para implementar una solución	40
Anexo F: Informe interno de implementación de la hoja de ruta	41

Nota

Las lecciones aprendidas y buenas prácticas descritas en esta nota fueron identificadas a partir de un ejercicio de sistematización realizado en el año 2023. No son resultado de un proceso de evaluación interno o externo de la OIT, que fue coordinado con la Oficina de Evaluación (EVAL) de OIT. Por lo tanto, dicha información no puede orientar la toma de decisiones del personal de OIT, sus constituyentes y/o socios para el desarrollo sobre la relevancia, efectividad, la eficiencia y otros de la metodología de Mesas Ejecutivas.

Por otra parte, las lecciones aprendidas y buenas prácticas descritas en el documento no reflejan el punto de vista de los departamentos técnicos de la OIT.



Agradecimientos

El presente documento fue elaborado por Efraín Quicaña Navarro, Especialista Regional de la OIT en Economía Rural, Desarrollo Productivo y Formalización y Carlos Emilio Machuca Rodríguez, consultor externo de OIT.

El texto se benefició de los comentarios y contribuciones técnicas de personal de OIT como Leonardo Ferreira, Director Adjunto de la Oficina de la OIT para América Central, Haití, Panamá y República Dominicana; Waltteri Katajamaki, Oficial Técnico del Departamento de Políticas Sectoriales de la OIT; Paola Campuzano, Coordinadora de Proyecto de la Oficina de la OIT para los Países Andinos; María del Pilar Alvira, consultora externa de OIT; y Juan Carlos Rodríguez Armas, consultor externo de OIT.



Introducción

La metodología de Mesas Ejecutivas (ME) busca identificar y brindar solución a las principales barreras o restricciones que pudieran afectar el crecimiento, productividad y la oportunidad de generar trabajo decente en un sector o cadena de valor. Adicionalmente, las ME también buscan resolver limitaciones a través de un ejercicio coordinado para diseñar e implementar soluciones innovadoras y sostenibles. Dicho ejercicio se centra en promover la articulación entre entidades públicas y privadas y fomentar diálogos efectivos para lograr resultados en el corto y mediano plazo. Para lograr todo ello, es necesario que el equipo que conforman las ME cuente con la participación de organizaciones relevantes, las instituciones de apoyo y otros de la cadena de valor o el sector que enfrenta uno o más problemas.

La presente nota metodológica tiene por objetivo contribuir en la implementación práctica de la metodología de ME a través de la presentación de una propuesta actualizada de pasos a seguir y herramientas de apoyo.

Antes de revisar esta nota, se recomienda examinar la publicación del año 2021 de la Oficina Regional de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) para América Latina y el Caribe titulada “Las Mesas Ejecutivas para la Productividad y el Trabajo Decente: Enfoque y Metodología”¹. Dicho documento permite comprender a fondo aspectos metodológicos y de terminología de las ME.

La nota se divide en cinco secciones. La primera presenta los principios generales de la metodología de ME. La segunda expone un checklist para revisar rápidamente las condiciones de factibilidad de implementación de la metodología de ME en un país y/o territorio priorizado. La tercera describe las fases de implementación de la metodología de ME y presenta algunas herramientas de apoyo. La cuarta se centra en explorar algunas lecciones aprendidas y buenas prácticas identificadas en la implementación por parte de la OIT de una ME en Colombia. Finalmente, la quinta sección contiene algunos anexos adicionales con herramientas.

1 Disponible en: https://www.ilo.org/americas/publicaciones/WCMS_790014/lang--es/index.htm



1 Mesas Ejecutivas para la productividad y el trabajo decente: principios

Mesas Ejecutivas: principios generales

Foco

En América Latina y el Caribe se presentan fallas que obstaculizan el crecimiento de la productividad y la generación de trabajo decente. Algunas de las más representativas son las siguientes:

- ▶ Políticas económicas y de desarrollo productivo, y políticas de empleo, incluyendo las vinculadas con el talento humano, inconexas a nivel sectorial y territorial.
- ▶ Instituciones débiles que no cuentan con la capacidad para identificar y/o entregar servicios integrales demandados por los sectores y territorios. Esto se debe a que existen insuficientes mecanismos de articulación y coordinación interinstitucional. Especialmente entre las áreas económicas y las sociales del Estado.
- ▶ Una persistente brecha de representación de actores y sectores de la economía informal, que tienen poca o nula participación en los espacios o instancias donde se diseñan las estrategias de formalización, empleo, trabajo decente, entre otros.

Bajo este contexto, la metodología de ME se centra en resolver problemas de coordinación dentro y entre el sector público, el sector privado y otros actores y organizaciones de la economía, con el fin de promover el crecimiento de la productividad y generar trabajo decente en un sector o cadena de valor. Para ello, la metodología tiene como eje principal deseable el diálogo social tripartito, es decir, aquel que cuenta con la participación de representantes de gobiernos, organizaciones de trabajadores y organizaciones de empleadores. En este proceso se promueve,

cuando las condiciones lo permiten, sumar la voz de otros actores relevantes, como aquellos que hacen parte de la economía informal.

Proceso operativo

El proceso operativo de la metodología de ME se puede sintetizar en dos objetivos:

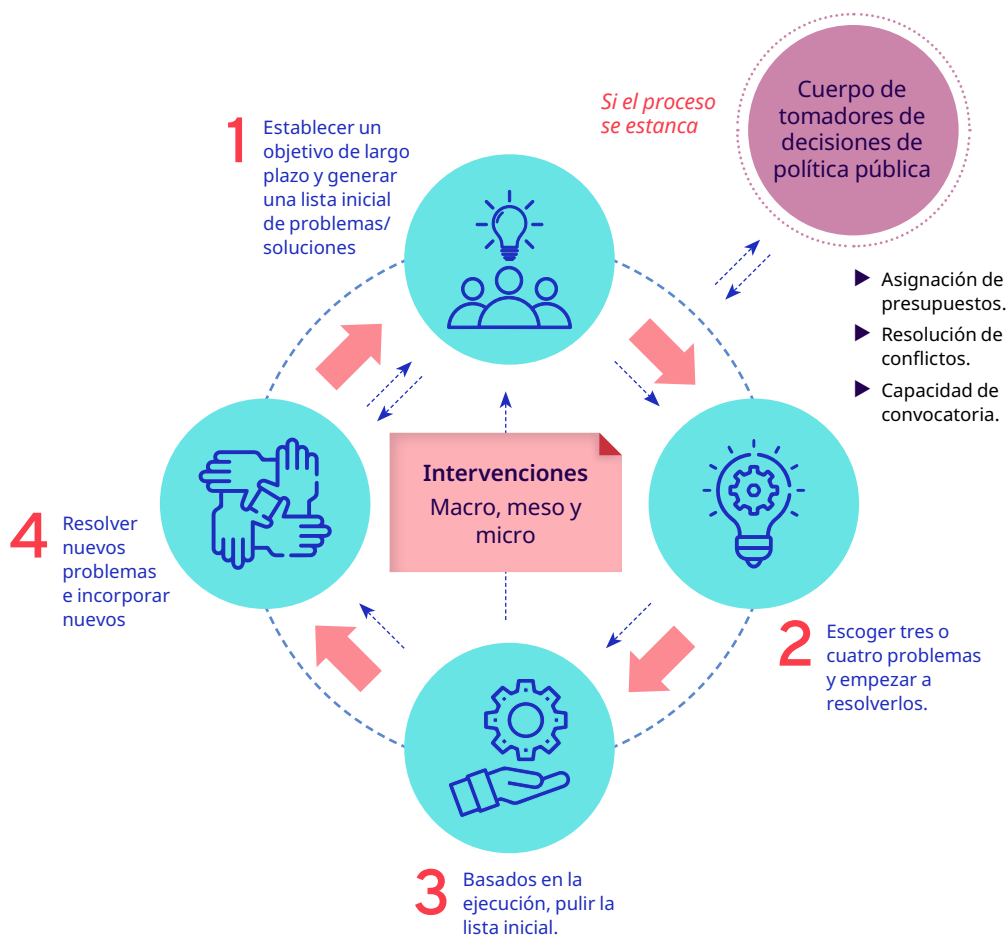
- Identificar los problemas o cuellos de botella de la productividad y la generación de trabajo decente en un sector o una cadena de valor; así como las causas subyacentes de dichos problemas con la finalidad de ir más allá de los síntomas para atacar los problemas sistémicos².
- Identificar a los actores o entidades que podrían participar en puntos específicos de las posibles soluciones; así como generar sinergias entre actores del sector público y privado para que puedan participar en los problemas/soluciones planteadas.

Enfoque

El enfoque de la metodología de ME es recursivo y de investigación-acción³, y se encuentra sujeto a un supuesto determinante: los análisis, diagnósticos y planes de acción que se realicen son preliminares y pueden cambiar durante la implementación de las soluciones (a nivel macro, meso y micro)⁴ a medida que se van obteniendo resultados. Por esta razón, el proceso que se desarrolla bajo la metodología de ME es ágil e iterativo.

-
- 2 En las siguientes secciones se profundizará en las herramientas y pasos para trabajar este objetivo.
 - 3 Para más información sobre el enfoque recursivo y de investigación-acción de las Mesas Ejecutivas véase el documento OIT (2021). Las Mesas Ejecutivas para la productividad y el trabajo decente: enfoque y metodología (pág.12).
 - 4 Para más información sobre las soluciones a nivel macro, meso y micro véase el cuadro 7 en la sección de anexos.

► Gráfico 1. Modelo operativo de las Mesas Ejecutivas





2 Checklist rápido para revisar algunas de las precondiciones necesarias para implementar la metodología de ME

Antes de comenzar a utilizar la metodología de ME es importante hacer un análisis de prefactibilidad, que puede apoyarse de un checklist rápido. El cuestionario se encuentra líneas más abajo. Se recomienda resolver las preguntas antes de convocar a las (posibles) partes interesadas a implementar los pasos de la metodología. Esta tarea es responsabilidad de los impulsores de una ME, que se definen como la o las organizaciones que identifican el potencial de emplear la metodología. Puede tratarse de un gobierno nacional y/o local, organizaciones de empleadores, organizaciones de trabajadores, fondos, agencias o programas del Sistema de Naciones Unidas, organizaciones de la sociedad civil, academia, instituciones financieras internacionales u otros.

El checklist se divide en tres temas que contienen preguntas orientadoras: identificación de actores; factibilidad para iniciar procesos de diálogo social y procesos de articulación intersectorial; y disponibilidad de recursos financieros y técnicos.

No es obligatorio cumplir todos los puntos para avanzar con la metodología, pero sí es importante internalizar la relevancia de las precondiciones para comenzar a utilizarla, y posiblemente para sembrar elementos que aseguren su sostenibilidad a lo largo del tiempo.

Temas y preguntas

1. Identificación de actores.

- 1.1. ¿Se tienen identificadas a las organizaciones que pueden hacer parte de las ME?
- 1.2. ¿La implementación de la metodología de ME puede contar con la participación de representantes del gobierno, organizaciones de empleadores y organizaciones de trabajadores y otros actores relevantes de la cadena de valor o sector priorizado?

2. Factibilidad para iniciar procesos de diálogo social y articulación intersectorial.

- 2.1. ¿Se tienen identificados los espacios de diálogo tripartito activos e institucionalizados a nivel nacional, local y/o sectorial? ¿Se tienen identificadas las fortalezas y las oportunidades de mejora en el funcionamiento de dichos espacios de diálogo?
- 2.2. ¿Se tienen identificados los espacios de articulación intersectorial activos e institucionalizados a nivel nacional, local y/o sectorial? ¿Se tienen identificadas las fortalezas y las oportunidades de mejora en el funcionamiento de dichos espacios?
- 2.3. ¿Las organizaciones con potencial para hacer parte de las ME tienen predisposición para participar en procesos de diálogo tripartito a nivel nacional, local y/o sectorial?
- 2.4. ¿Una organización o más puede actuar como facilitadores para impulsar procesos de diálogo social a nivel nacional, local y/o sectorial entre las posibles partes interesadas?

3. Disponibilidad de recursos financieros y técnicos.

- 3.1. ¿Se cuenta con recursos financieros para apoyar la coordinación e implementación de las sesiones de la metodología de ME? ¿Se puede recurrir a una estrategia de cofinanciamiento entre dos o más organizaciones?
- 3.2. ¿El impulsor de la metodología de ME y/o el gobierno, una organización de empleadores o una organización de trabajadores cuentan con personal técnico, y recursos tecnológicos para implementar las sesiones de la metodología de ME como computadoras, proyectores y otros?
- 3.3. ¿Las sesiones para implementar la metodología de ME pueden realizarse en espacios virtuales o físicos del impulsor de la metodología y/o del gobierno, una organización de empleadores o una organización de trabajadores?



3 Mesas Ejecutivas para la productividad y el trabajo decente: principios

La metodología de ME se compone de cinco fases:

1. La primera corresponde a la identificación de una lista inicial de problemas que afecten la productividad y el trabajo decente, e identificar sus causas;
2. La segunda consiste en identificar posibles soluciones y analizar su sostenibilidad a lo largo del tiempo, priorizar los problemas a atender y generar una hoja de ruta;
3. La tercera constituye la definición de actividades y responsables para implementar cada solución y la preparación del instrumento que facilitará el monitoreo de la hoja de ruta;
4. La cuarta se centra en monitorear la implementación de la hoja de ruta, resolver los problemas identificados previamente, incorporar nuevos problemas y soluciones a la hoja de ruta, y con base en esta información realizar las adaptaciones necesarias a la hoja de ruta inicial.
5. Y, finalmente en la quinta fase se presta atención a la realización de un análisis crítico periódico de la implementación de la hoja de ruta con base en la elaboración de un informe interno, que pueda ser revisado y discutido por los miembros de la ME. Esta fase se centra en determinar el éxito de la implementación de la ME. Su estado de avance será determinante para continuar con fallas/cuellos de botella inclusive más complejos.

A continuación se describen los detalles de cada una de las fases.

Fase 1: Identificar una lista inicial de problemas a resolver y sus causas.

Antes de conformar una ME, existe un proceso denominado “pre-mesa” donde se identifican problemas generales en la cadena de valor o sector. Inicialmente se recomienda utilizar la siguiente matriz para realizar el trabajo.

► Cuadro 1. Matriz para la identificación de problemas generales en la pre-mesa

Problema general	Posible causa	Nombre del grupo o parte interesada	Características, funciones o roles	Posición con respecto al problema
Definición del problema general.	Identificación de una posible causa del problema.	Actores y/o instituciones interesadas en abordar el problema o con injerencia en la situación.	Características, funciones o roles de las partes °interesadas con respecto al problema.	Posición de cada parte interesada sobre la forma en la que se debe abordar el problema.

Se recomienda identificar los problemas con base en estudios, planes, estrategias, etc. publicados por los actores del sector o cadena de valor priorizada, asimismo es importante considerar diagnósticos preparados por los actores involucrados. El ejercicio tendrá mayor solidez si los análisis se realizan con base en evidencia cuantitativa y/o cualitativa reciente. En caso de no contar con un diagnóstico, se recomienda preparar un documento inicial.

El siguiente paso de esta fase consiste en actualizar el análisis de los problemas con un mayor nivel de detalles con el objetivo de identificar aquellos que logren eliminar los obstáculos al aumento de la productividad y generación de trabajo decente en la cadena de valor o sector objetivo de la ME. El proceso descrito a continuación permite contar con herramientas para este fin.

Identificación del problema central⁵

Se entiende por problema a un acontecimiento o conjunto de hechos que, de no ser atendidos oportunamente, pueden generar un inconveniente, insatisfacción o afectar la continuidad de una actividad productiva determinada. En consecuencia, se ve afectada la productividad y la generación empleos de calidad del sector o la de la cadena de valor analizada. Dentro del proceso para dar solución a uno o más problemas identificados, el primer paso consiste en reconocer la existencia de este y la necesidad de atención y el involucramiento que se defina adecuadamente; es decir de manera concreta (clara y precisa). Con el fin de identificar un problema, es recomendable realizar un análisis de causas principales (causa raíz) y subyacentes. A continuación, se proponen cuatro pasos:

1. Identificar una lista de problemas, que se definen como situaciones no deseadas que generan efectos negativos en el territorio y a su vez en el sector y/o cadena de valor. Cada problema debe ser formulado como una situación insatisfecha u oportunidad no aprovechada.
2. Identificar qué organizaciones o grupos de la población se ven directamente afectados por los problemas.
3. Identificar las causas principales de los problemas. Las causas se definen como las condiciones que influyen o son responsables de la aparición del problema.
4. Identificar las causas subyacentes del problema o lo que de otro modo se denomina causas detrás de las causas. Para este fin, en un primer nivel se puede preguntar “¿por qué está sucediendo esto?” (causas secundarias de primer nivel) y en el siguiente “pero ¿por qué?” (causas secundarias de segundo nivel).

En el Cuadro 2 se presenta la matriz de problemas, causas raíz y causas subyacentes, que permite recopilar la información de los pasos descritos previamente⁶.

5 En el Anexo A se comparte un ejemplo de visión ecosistémica para la identificación de un problema, que puede complementar la información descrita en esta sección.

6 En el Anexo B se presenta un ejemplo de identificación de un problema y causas y en el C se presentan algunas orientaciones para la resolución de problemas a nivel nacional, sectorial y empresarial.

► Cuadro 2. Matriz de problemas, causas raíz y causas subyacentes

Problema general	Causas Principales	Causas secundarias de primer nivel	Causas secundarias de segundo nivel	Nombre del grupo o parte interesada
Definición del problema.	Causa principal o causa raíz.	Causas secundarias o subyacentes de primer nivel.	Causas secundarias o subyacentes de segundo nivel.	Identificación de principales actores.

Fase 2: Priorización de los problemas a atender, identificación de posibles soluciones y generación de una hoja de ruta

Una vez obtenida la lista inicial de problemas y sus causas se deberá identificar posibles soluciones. Para este fin se sugiere emplear la matriz de el Cuadro 3.

► Cuadro 3. Matriz para identificar soluciones

Nº	Problema	Causas identificadas	Soluciones propuestas	Partes interesadas responsables	Observaciones

En el Cuadro 4 se proponen una lista de preguntas para identificar posibles soluciones.

► Cuadro 4. Preguntas para identificar posibles soluciones sostenibles

Nº	Preguntas
1	¿La solución corresponde a la competencia de un gobierno nacional o de un gobierno descentralizado? O ¿La solución corresponde a ambos niveles de gobierno?
2	¿La solución tendrá como efecto un cambio sistémico en el sector o cadena de valor?
3	¿Las partes interesadas de la ME pueden implementar la solución?
4	¿Alguna de las partes interesadas puede ser el responsable principal de la implementación de la solución?
5	¿Se disponen de recursos financieros y/o técnicos para implementar la solución?
6	¿Se pueden movilizar recursos para implementar la solución?
7	¿La solución se puede implementar en el corto plazo?

N°	Preguntas
8	¿La solución está alineada con el plan nacional de desarrollo del país y/o del territorio priorizado?
9	¿La solución promueve mejoras en la productividad y el trabajo decente?
10	¿La solución va a perdurar más allá de la intervención de la ME?

El siguiente paso consiste en priorizar y seleccionar tres o cuatro problemas, que generalmente tienen soluciones que pueden lograr conquistas tempranas, que estén alineadas con los objetivos del país, territorio/s, sector y/o cadena de valor priorizado/s, y que tienen el potencial de generar un impacto positivo o cambio sistémico en el corto plazo en lo que respecta a la productividad y el trabajo decente.

Con el fin de asegurar sostenibilidad de las soluciones, se pueden diseñar estrategias para cada una y definir si se va a requerir la asignación de recursos. En el Cuadro 5 se presenta una matriz que permite realizar este tipo de ejercicio.

► **Cuadro 5. Estrategias de sostenibilidad de las soluciones**

Solución propuesta	Proceso para asegurar la sostenibilidad	Partes interesadas	Período (inicio-fin)	Recursos requeridos

Un proceso para asegurar la sostenibilidad puede orientarse, entre otros, a:

- Fortalecer las capacidades técnicas de las partes interesadas.
- Movilizar recursos para asegurar la continuidad de las acciones. Esto puede incluir la generación de modelos de asociación, como alianzas público-privadas.
- Fortalecer el compromiso de las partes interesadas.
- Promover la creación de vínculos entre los beneficiarios de las soluciones y las instituciones públicas o privadas involucradas.

Los procesos descritos se pueden desarrollar de forma paralela y no deben verse como acciones independientes.

Si no es posible asegurar la sostenibilidad de una solución, es importante evaluar si la ME debe optar por otra y/o reformular la solución seleccionada.

Seguido a ello, se deberá generar una hoja de ruta⁷ para la solución de los problemas priorizados. En esta se trasladarán las causas raíz de los problemas seleccionados, que fueron identificadas en la fase previa. También se identificarán las acciones realizadas hasta la fecha (si es que aplica), se registrarán las soluciones propuestas y se determinará si alguna de las acciones ya tiene algún grado de avance⁸. Asimismo, se deberá determinar el inicio y fin de la implementación de las soluciones y se asignará un presupuesto agregado. Finalmente, es aquí donde se definirán los roles, responsabilidad y alcances de los actores que intervienen en el proceso de implementación de las soluciones propuestas por la ME. En el Cuadro 6 se presenta un esquema preliminar de hoja de ruta para cada problema priorizado.

7 Es una herramienta de planeación de corto, mediano y largo plazo, que permite identificar y organizar los pasos o procesos necesarios para lograr el objetivo, en este caso, de la Mesa Ejecutiva respecto a la productividad y generación de trabajo decente en una Cadena de Valor o sector donde opere la Mesa.

8 Se recomienda redactar las soluciones como productos y de ser necesario dividir las en más de uno.

► Cuadro 6. Esquema de hoja de ruta para implementar las soluciones de los problemas priorizados

Problema	Causas	Acciones realizadas hasta la fecha (línea de base)	Soluciones	Partes interesadas responsables	Fecha de inicio y fin	Estado de ejecución	Presupuesto

Fase 3: Definir actividades y preparar el instrumento de monitoreo continuo de la hoja de ruta

Tras el diseño de la hoja de ruta, se pueden preparar dos instrumentos complementarios: el primero es un plan de trabajo y el segundo es una matriz de monitoreo. Ambos permiten desglosar cada solución de los problemas priorizados en productos y actividades. Sin embargo, el plan de trabajo permite visualizar el presupuesto, período de ejecución y responsables de cada actividad. En cambio, la matriz de monitoreo continuo permite dar seguimiento al grado de avance de las actividades a lo largo del tiempo a través de la formulación de indicadores, el establecimiento de metas, el registro del avance de los indicadores, la identificación de la fuente de verificación del avance de los indicadores, la definición de la entidad y/o individuo/s responsable/s de recopilar la información de monitoreo y la definición de la periodicidad de la recolección de la información. En el Anexo D se presentan plantillas de estos instrumentos.

La matriz de monitoreo está diseñada para dar seguimiento al avance de las actividades, pero si las condiciones no permiten realizar un trabajo progresivo de este nivel, se recomienda al menos monitorear el avance de los productos asociados a las soluciones.

Por otra parte, se recomienda incluir entre las actividades, la estrategia identificada en la fase 2 para asegurar la sostenibilidad de las soluciones.

A continuación se presentan algunas recomendaciones para formular actividades y productos, que se acompañan de ejemplos en el Anexo E:

Actividades

- Comenzar su redacción con un verbo en infinitivo, que de cuenta de la acción a realizar.
- Incorporar acciones que puedan contar con un responsable de su ejecución a nivel organizacional y/o de individuo/s.
- Agrupar las actividades bajo un producto y/o resultado a lograr.

Productos

- Identificar el bien y/o servicio/s que se logra/n materializar a raíz de la ejecución de un conjunto de actividades y que facilitan la implementación de las soluciones y por ende, la resolución de un problema.
- Identificar el bien y/o servicio/s que puedan ser implementado/s por las partes interesadas de la ME.

Fase 4: Monitorear la implementación de la hoja de ruta, resolver los problemas e incorporar nuevos

Una vez atendidos los problemas inicialmente seleccionados, siguiendo el enfoque recursivo e iterativo de la ME, se irán incorporando nuevos problemas y soluciones, aquellos que la ME deberá atender para asegurar la productividad e incremento de trabajo decente en la cadena de valor o sector donde opera. Por ello, es necesario realizar una revisión continua de los problemas y actualizar constantemente la hoja de ruta de la ME, entendiendo que, como se mencionó inicialmente, esto es un proceso ágil e iterativo donde el resultado de las fases puede nutrir a otras fases indistinto del orden de ellas. La ejecución de las actividades planificadas de acuerdo con lo establecido en el plan de trabajo y su monitoreo a lo largo del tiempo contribuye a determinar si las actividades avanzan de forma efectiva, y si el progreso es lo suficientemente sustantivo como para incluir nuevos problemas. En caso contrario, se recomienda identificar brechas en la implementación, realizar ajustes e implementar oportunamente acciones correctivas.

Fase 5: Análisis crítico de la implementación de la hoja de ruta

La implementación de la hoja de ruta requiere realizar análisis críticos periódicos para que los miembros de la ME evalúen de forma detallada si se están cumpliendo con los objetivos. Para este fin, en el Anexo F se presenta una plantilla de informe interno de implementación de la hoja de ruta. La plantilla se puede completar con base en la información registrada en la matriz de monitoreo de la hoja de ruta y el registro de la experiencia de ejecución de la metodología de ME. Se recomienda realizar este ejercicio de forma semestral si las soluciones a implementar cubren un período mayor a un semestre.



4

Algunas lecciones aprendidas y buenas prácticas identificadas en la implementación de la metodología de Mesas Ejecutivas por parte de la OIT

El caso de Colombia

La OIT viene prestando asistencia técnica a sus constituyentes a través de la metodología de ME. En esta sección se presentarán los resultados alcanzados en Colombia y algunas lecciones aprendidas y buenas prácticas identificadas. Esta información puede resultar de utilidad en la implementación de las fases de la metodología de ME en otros países.

En Colombia se viene implementando una “Mesa Ejecutiva para promover el trabajo decente en la cadena de suministro del sector café en el Departamento del Huila”.

Resultados reportados en el Programme Implementation Report 2022-2023 de la OIT⁹

Hasta octubre 2023, la metodología de ME en el sector café en Colombia facilitó la consecución de los siguientes resultados¹⁰:

- La Gobernación del Huila formuló y firmó en julio de 2023 el Acuerdo Sectorial de Competitividad del Encadenamiento Productivo del Sector Cafetero en el Departamento del Huila 2023 – 2039. Dicho acuerdo institucionaliza la metodología de ME de la OIT como referente para el diálogo social efectivo en los equipos de trabajo, que involucra acciones concretas para la promoción trabajo decente y la seguridad y salud en el trabajo en la cadena de suministro del café. Aunado a esto, el instrumento fomenta el cumplimiento de los derechos fundamentales en el trabajo e incentiva los procesos de cualificación y certificación de competencias laborales.
- A través del Acuerdo se consolida un proceso de certificación de competencias laborales para trabajadores recolectores. Dicho proceso fue liderado Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) dentro de la Mesa Sectorial del Café del departamento del Huila. Durante el 2022 se certificó al primer grupo de 426 trabajadores recolectores, de los cuales el 37 por ciento eran mujeres. Durante el 2023, a la fecha, hay un total de 1224 recolectores certificados.

9 El Programme Implementation Report (PIR) es el instrumento principal que utiliza la OIT para rendir cuentas sobre su actuación al Consejo de Administración, sus constituyentes y socios para el desarrollo. Se prepara al final de cada bienio y en este se describen los resultados alcanzados con los recursos conferidos a la Organización, en línea con los compromisos contraídos en el Programa y Presupuesto.

10 La información presentada proviene de la revisión de la siguiente fuente preliminar: OIT (2023). Borrador de reporte de resultados del CPO COL201 a octubre de 2023, indicador 3.2.1 del Programa y Presupuesto 2022-2023 de la OIT sobre trabajo decente en la economía rural.

Etapas clave de desarrollo de la Mesa Ejecutiva a nivel local en Colombia

La ME en el sector café en Colombia tuvo los siguientes hitos para lograr su instauración:

- 1.** Levantamiento de información relevante sobre el sector cafetero, sus brechas y principales retos en materia de trabajo decente y productividad.
- 2.** Identificación de espacios de diálogo social tripartitos donde se pudiesen sumar acciones concretas relacionadas con el sector cafetero (esta idea partió de la posibilidad de sumar al sector cafetero a estos espacios institucionales donde es mucho más común hablar de los temas del mundo del trabajo).
- 3.** Mapeo de actores relevantes a ser convocados.
- 4.** Instauración de la pre-mesa.
- 5.** Aplicación metodológica de análisis de problemáticas y priorización de temas (los temas que se priorizaron fueron pensando en su “fácil” resolución y no en su complejidad (esto asegura pequeñas conquistas y dinamismo de los espacios que muchas veces están anquilosados).
- 6.** Instalación de la ME y Equipo Dedicado.
- 7.** Establecimiento de la hoja de ruta que en el caso colombiano tuvo tres fases (insumos de los actores):
 - a.** Construcción técnica (situación actual).
 - b.** Definición de objetivos.
 - c.** Planteamiento de acciones.
- 8.** Sistema de seguimiento a la hoja de ruta (facilitador de la ME):
 - a.** Objetivo.
 - b.** Acciones.

- c. Líder, participante y responsable.
 - d. Tiempo de ejecución.
 - e. Avance.
 - f. Producto.
9. Identificación de mecanismos de sostenibilidad de la ME luego de implementados algunos/todos los productos establecidos.
10. Luego de depuradas o finalizadas las tareas y productos establecidos el ejercicio se vuelve cíclico a partir del punto 5 al 9.

Lecciones aprendidas

Se identificaron las siguientes lecciones aprendidas de la experiencia de la ME en el sector café en Colombia:

- La creación de espacios de diálogo social, que fomentan la coordinación y articulación de los constituyentes de la OIT y de otros actores de un sector para promover el trabajo decente y el crecimiento de la productividad, competitividad y sostenibilidad, ha mostrado ser un factor decisivo para facilitar el reconocimiento de las prioridades de las partes interesadas, y conseguir resultados relevantes y satisfactorios para las mismas.
- La implementación de ME en un contexto que involucra a organizaciones y actores rurales con el fin de promover el trabajo decente, ha mostrado ser lo suficientemente flexible a nivel metodológico como para facilitar la discusión y definición de propuestas, como la promoción de la formalización y protección social en la ruralidad.
- El acompañamiento técnico en todo el proceso de implementación de la metodología de ME para fomentar el diálogo social tripartito a nivel territorial en la temática de trabajo decente y productividad sectorial, ha mostrado que puede ser un factor relevante para estructurar, organizar e impulsar el trabajo de las partes involucradas y fomentar mejores condiciones para los trabajadores del sector.
- El papel que juega la coordinación del Equipo Dedicado de la ME, es un factor gravitante para el funcionamiento de la metodología. Es importante que el

rol de coordinador/a del ED sea ejercido/a por un profesional con experiencia y conocimiento del funcionamiento de la gestión en el sector público.

Buenas prácticas

Se identificaron las siguientes buenas prácticas de la experiencia de la ME en el sector café en Colombia:

- El rol “articulador” que debe jugar uno de los actores claves del territorio en la promoción y desarrollo de la ME es imprescindible para garantizar niveles de coordinación y eficacia en la implementación de las soluciones. En tal sentido la apropiación y el liderazgo de la ME por parte del gobierno local favoreció el desarrollo fluido de la metodología de ME.
- Impulsar algunas estrategias que ponen en relieve las problemáticas, pero también sus posibles soluciones, fomentaron que las acciones sean escalables en otros lugares del país y que los actores se apropiaran de sus resultados. En el caso colombiano, el desarrollo de la primera certificación de competencias laborales dirigida a trabajadores recolectores que inició en el departamento del Huila, se ha implementado en más de 20 municipios y 6 departamentos del país.
- La adaptación de la metodología de ME al contexto local y la inclusión de actores no tradicionales en espacios de diálogo tripartito para conformar los equipos dedicados bajo la metodología de ME, permite fortalecer el proceso de identificación de problemas, priorización de iniciativas y logro de resultados en el corto y mediano plazo.
- La generación de conocimiento orientado a explorar los retos laborales que experimenta una cadena de valor permite consolidar la capacidad de experticia de la OIT, y posicionar la agenda de trabajo decente entre los constituyentes tripartitos.
- Es importante garantizar la articulación y complementariedad de las soluciones implementadas por los diferentes niveles de gobierno (nacional y descentralizados). En tal sentido, la participación de entidades públicas descentralizadas (por ejemplo, Ministerio de Trabajo) que mantienen un nivel de coordinación con el nivel nacional fortaleció la implementación de las iniciativas impulsadas.

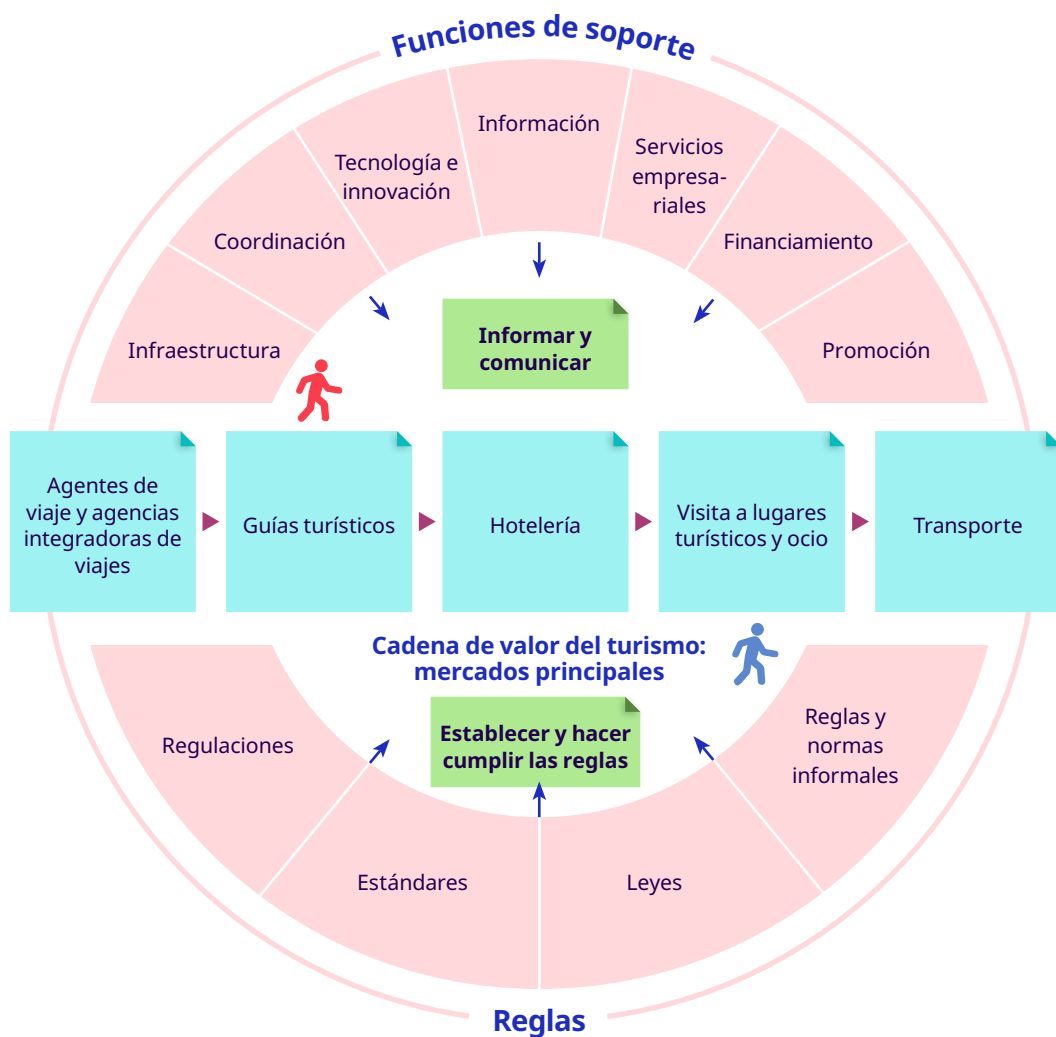


5 Anexos

Anexo A: Ejemplo de visión ecosistémica para la identificación de un problema

Solucionar los problemas que afectan el crecimiento de la productividad y la oportunidad de generar trabajo decente en un sector o cadena de valor requiere poner en el centro a los trabajadores y a las unidades productivas, y tener una visión completa del ecosistema productivo a su alrededor. Es decir, los trabajadores y las unidades productivas no funcionan aisladamente, son parte de una cadena de valor que incluye otras unidades productivas, los proveedores de insumos y los acopiadores, comercializadores, centros de empaque (cuando sea relevante), mayoristas, minoristas hasta llegar hasta el consumidor final. Y esa cadena de valor forma parte de un ecosistema o red de valor. Este ecosistema incluye las funciones de soporte como asistencia técnica y soporte productivo, accesos a mercados domésticos como internacionales, proveedores de maquinaria, programas de apoyo público y, naturalmente, financiamiento. Ello también incluye las normas y regulaciones, la infraestructura de transporte, las certificaciones, los acuerdos fitosanitarios, etc. Este análisis se sintetiza en la Infografía 2.

► **Infografía 2. Visión Ecosistémica de la Cadena de Valor**



Fuente: "Rapid market assessment of the tourism value chain in Vietnam" (Evaluación rápida de mercado de la cadena de valor del turismo en Vietnam), The Lab, OIT, 2017.

Con la finalidad de realizar un análisis integral de la cadena de valor se puede implementar una evaluación bajo un enfoque sistémico o también denominado “enfoque de sistemas de mercado”, que permite conocer cómo funciona el mercado en su totalidad, identificar las principales limitaciones o barreras en los distintos eslabones de la cadena de valor, y abordar las causas principales y las causas raíz.

Del mismo modo, este enfoque no solo identifica los componentes de la cadena de valor, sino también a los actores relevantes que participan en ella, los intercambios que se realizan en cada eslabón, las dinámicas que surgen con las instituciones reguladoras, así como también conocer las Funciones de Apoyo que brindan soporte al intercambio y las Reglas, que hacen referencia al entorno normativo y regulatorio que guían las conductas de los actores de la cadena¹¹.

11 OIT (2021). Desarrollo de cadenas de valor para el trabajo decente: un enfoque sistémico para crear más y mejores empleos.

Anexo B: Ejemplo de matriz de problema, causa raíz y causas subyacentes

Problema general	Causas Principales	Causas secundarias de primer nivel	Causas secundarias de segundo nivel	Nombre del grupo o parte interesada
Los jóvenes de la región central no cuentan con oportunidades de trabajo decente.	► Los jóvenes de la región central no cuentan con una formación adecuada que responda a las necesidades de las industrias. ► Cerca de 40 por ciento de los jóvenes de la región central abandonan la escuela debido a razones económicas. ► Legislación inadecuada y ausencia de programas para fomentar el empleo juvenil.	► Sistemas de educación deficientes ► Prevalen altos niveles de pobreza entre la población de la región central, situación que obliga a los jóvenes a trabajar desde edades muy tempranas. ► Falta de formación de los funcionarios del sector público para diseñar políticas públicas que fomenten el empleo juvenil.	► Baja inversión en los sistemas de educación públicos y la no actualización de la currícula estudiantil. ► Un porcentaje representativo de la población de la región central se reconoce como parte de pueblos indígenas. Estos se caracterizan por tener altos niveles de exclusión social y de ser propensos a experimentar los efectos de desastres naturales, que son frecuentes en la región central. ► Falta de recursos para formar a funcionarios públicos.	► Central Unitaria de Trabajadores. ► Unión Industrial. ► Gobernación de San Idelfonso. ► Asociación de Jóvenes Unidos de la Región Central.

Anexo C: Ecosistemas de productividad para el trabajo decente: un enfoque para promover el crecimiento inclusivo¹²

Al realizar el análisis de causas raíz para identificar un problema y sus posibles soluciones, se debe considerar que las empresas y los trabajadores se desenvuelven en un ecosistema que, dependiendo el contexto, se podría estructurar en tres niveles: nivel nacional, nivel sectorial y nivel empresarial. Estos niveles tienen la capacidad de interrelacionarse entre sí para generar oportunidades y facilitar la mejora de la productividad y la generación de trabajo decente.

Generalmente existen problemas que pueden ser abordados por el Estado, que están relacionados con los bienes y servicios públicos que el Estado debe otorgar como insumos para la producción privada. Asimismo, existen problemas que atañen estrictamente al sector privado y en específico son aspectos que pueden impulsar la competitividad de las empresas.

¹² Para más información sobre ecosistemas de productividad para el trabajo decente véase el documento de reunión GB.346/INS/9 “Promover ecosistemas de productividad para el trabajo decente” (OIT, 2022).

En el Cuadro 7 se presentan algunas orientaciones clasificadas en los niveles descritos previamente y que pueden contribuir en la resolución de problemas.

► **Cuadro 7. Orientaciones sobre soluciones a nivel macro, meso y micro**

Nivel	Orientaciones
 Macro - Nivel Nacional	► Evaluar las políticas públicas actuales para identificar barreras u obstáculos estructurales que estén dificultando el aumento de la productividad y la generación de mejores empleos. ► Desarrollar planes nacionales de desarrollo que impulsen la productividad y la generación de trabajo decente en el país. ► Promover leyes laborales que reconozcan las condiciones particulares de determinados sectores. ► Simplificar trámites/requisitos para incentivar y mejorar las actividades económicas. ► Llenar vacíos normativos y promover los derechos laborales. ► Fortalecer los sistemas de inspección para reducir el trabajo no declarado. ► Crear entidades públicas o fortalecer las existentes para generar mayores impactos. ► Desarrollar planes de acción e incentivos para promover la innovación. ► Priorizar el presupuesto público para financiar programas de formación técnica. ► Ratificar e implementar las normas internacionales del trabajo. ► Establecer un entorno favorable (legal y económico) para la transición de la economía informal hacia la economía formal.

Nivel	Orientaciones
 Meso - Nivel Sectorial	► Realizar evaluaciones sectoriales constantes para dar recomendaciones sobre cambios en las políticas públicas que involucren a un sector en particular. ► Realizar análisis constantes para diseñar e implementar intervenciones que mejoren la productividad y la generación de trabajo decente en sectores o cadenas de valor altamente prioritarios para el país. ► Crear regulaciones adecuadas a la realidad productiva del sector. ► Dar apoyo para cumplir los requisitos técnicos que aseguren el acceso a nuevos mercados de exportación. ► Diseñar programas de formación técnicas sectoriales y dar apoyo para la certificación de competencias laborales. ► Promover la innovación e impulsar el uso de nuevas tecnologías entre los productores, empresas, trabajadores, asociaciones y cooperativas. ► Incentivar el diálogo social y asegurar la libertad de asociación y la libertad sindical y el reconocimiento efectivo del derecho de negociación colectiva. ► Incentivar el diálogo y la coordinación entre los varios ministerios relevantes para el sector. ► Mejorar la competitividad de las cadenas productivas mediante el desarrollo, adaptación, mejora o transferencia tecnológica.
 Micro - Nivel Empresarial	► Evaluar las prácticas de gestión y procedimientos para realizar los cambios necesarios que mejoren las condiciones de trabajo a nivel empresa. ► Dar apoyo a los microempresarios y pequeñas empresas para facilitar su tránsito a la economía formal e involucramiento en la cadena de valor donde opere a través de iniciativas de encadenamientos productivos inclusivos. ► Incentivar el diálogo social en la zona donde desarrolla sus operaciones. ► Buscar el uso eficiente de los recursos para generar una producción de mayor sostenibilidad. ► Aumentar la resiliencia y la continuidad de las actividades. ► Mantener una escala mínima de eficacia y viabilidad económica del negocio para asegurar la sostenibilidad de la empresa.

Anexo D: Plan de trabajo y matriz de monitoreo de la implementación de la hoja de ruta

Plan de trabajo

Problema:															
Actividad	Presupuesto	Actor responsable	Período de ejecución	Cronograma de implementación											
				ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC
Solución 1.															
Solución 2.															

Anexo E: Ejemplo de productos y actividades para implementar una solución.

Solución: Fortalecidas las capacidades de los constituyentes de la OIT para el diseño de políticas públicas que fomenten el empleo juvenil.

Producto 1. Mandantes de la OIT cuentan con mayores conocimientos sobre la problemática de empleo juvenil en la región central.

Actividad 1.1. Elaborar un diagnóstico sobre las tendencias y causas del empleo juvenil en la región central.

Actividad 1.2. Organizar un taller para sensibilizar a los miembros de la Gobernación de San Idelfonso, el Ministerio de Trabajo, la Central Unitaria de Trabajadores y la Unión Industrial sobre aspectos clave del empleo juvenil, que se base en el estudio de la actividad 1.1.

Actividad 1.3. Organizar un espacio de diálogo entre la Gobernación de San Idelfonso, el Ministerio de Trabajo, la Central Unitaria de Trabajadores y la Unión Industrial con organizaciones de jóvenes para identificar las inquietudes y necesidades de los jóvenes.

Actividad 1.4. Sistematizar los hallazgos del espacio de diálogo implementado bajo la actividad 1.3.

Producto 2. Mandantes de la OIT cuentan con mayores capacidades para diseñar políticas de empleo juvenil.

Actividad 2.1. Organizar dos talleres sobre el diseño de políticas de empleo juvenil, que presten especial atención a las necesidades y limitaciones que enfrentan los jóvenes de la región central para incorporarse en el mercado laboral. Se deben considerar el documento de la actividad 1.4.

Actividad 2.2. Validar las propuestas de políticas con las organizaciones de jóvenes.

Anexo F: Informe interno de implementación de la hoja de ruta

Se sugiere que el siguiente informe no tenga una extensión mayor a 10 páginas. La preparación de un documento ejecutivo conciso facilitará la reflexión y entendimiento común de los miembros de la ME.

Mesa Ejecutiva: _____	
País:	Región/Departamento:
Sector/Cadena de valor:	Fecha de Reporte:
1. ¿Qué organizaciones / actores forman parte de la ME? ¿Qué organizaciones conforman el Equipo Dedicado?	
2. ¿Cuál es el rol que desempeña el Estado dentro de la ME? ¿Qué rol juegan las organizaciones de empleadores y de organizaciones de trabajadores?	
3. ¿Cómo opera/funciona la ME para la identificación de los cuellos de botella y soluciones del sector o cadena de valor?	
4. En los últimos meses ¿Qué problemas relacionados al trabajo decente y mejoramiento de la productividad se han identificado y atendido en la ME? (*) Considerar 3-4 problemas como máximo	
5. ¿Cuáles fueron las soluciones implementadas por la ME y los actores participantes? Y ¿Cuáles fueron los resultados? (*) Considerar 3-4 soluciones como máximo	
6. ¿Qué acciones se vienen implementando hasta la fecha para garantizar la sostenibilidad de las soluciones?	
7. ¿Qué lecciones o aprendizajes se han identificado a la fecha?	



Organización
Internacional
del Trabajo

Oficina Regional de la OIT para América
Latina y el Caribe

Calle Las Flores 275
San Isidro
Lima - Perú

(511) 615 0300