

Proyecto

Verificación de la implementación de las recomendaciones del Libro Blanco en Centroamérica y República Dominicana

Organización Internacional del Trabajo

Evaluación de medio término

Julio de 2009

Preparado por:

Daniel O'Brien

Javier Varela

Resumen ejecutivo

En agosto del año 2006, el Departamento de Trabajo de los Estados Unidos-Oficina de Asuntos Laborales Internacionales (USDOL, por sus siglas en inglés) proveyó un Acuerdo de Cooperación (AC) de dos años a la Organización Internacional del Trabajo (OIT), con vistas a implementar el Proyecto de Verificación del Libro Blanco en América Central y República Dominicana. El valor inicial de la subvención fue de \$2.98 millones de dólares estadounidenses. El proyecto fue ampliado en el 2007 (US \$3 millones) y, de nuevo, en el 2008 (US \$2.84 millones).

El propósito del AC es establecer un proyecto de verificación para rastrear el avance de las recomendaciones hechas en el informe titulado “La Dimensión Laboral en Centroamérica y la República Dominicana – Construyendo sobre el progreso: Reforzando el cumplimiento y potenciando las capacidades”, también conocido como el “Libro Blanco” (LB), el cual contiene una serie de compromisos nacionales e internacionales dirigidos a mejorar la implementación y observancia de las normas laborales, así como al fortalecimiento de las instituciones de trabajo. El LB fue firmado en el año 2005, por los viceministros de comercio y de trabajo de República Dominicana y los países de Centroamérica participantes en el Tratado de Libre Comercio.

El Proyecto de Verificación está enfocado, en primer lugar, a trabajar con los ministerios de trabajo en la recolección y análisis de información, usando luego esta información para producir informes de verificación semestrales. El proyecto también provee asistencia técnica a los ministerios del trabajo, organizaciones de trabajadores y organizaciones de empleadores con vistas a desarrollar planes de implementación, intercambiar las mejores prácticas y lecciones a nivel regional, y difundir información sobre los derechos laborales y la implementación de las recomendaciones del LB.

La presente evaluación de medio término tiene como propósito examinar el grado de avance del proyecto hasta la fecha, y proporcionar orientaciones para la implementación de la segunda mitad del proyecto. Los aspectos analizados han sido: la validez del diseño y de las estrategias; la ejecución hasta la fecha; los logros alcanzados y; las perspectivas de sostenibilidad de los resultados obtenidos hasta el momento. Los criterios de evaluación utilizados han sido: validez del diseño; pertinencia; eficacia; eficiencia y; sostenibilidad. La evaluación también ha identificado efectos no previstos y lecciones aprendidas.

El equipo de evaluación constó de dos especialistas con amplia experiencia en el campo de la evaluación. Javier Varela ha trabajado extensamente en temas laborales en Centroamérica, y ha estado a cargo de la evaluación de varios proyectos de la OIT y del PNUD. Dan O’Brien se ha especializado en asuntos laborales y ambientales incluidos en el CAFTA-DR, y ha dirigido dos evaluaciones previas para USDOL desarrolladas en la región.

La metodología de evaluación comprendió una primera etapa de análisis de escritorio de los documentos clave del proyecto. Al análisis de escritorio siguió un proceso intenso de entrevistas con informantes clave. Entre el 26 de mayo y el 19 de junio, un total de 154 representantes de la OIT, ministerios de trabajo, Organismos Judiciales,

organizaciones de trabajadores, organizaciones de empleadores y otras instituciones clave fueron entrevistados, durante las visitas de campo a los seis países cubiertos por el proyecto. El 23 de junio, el equipo de evaluación condujo un taller de partes interesadas con personal del proyecto y representantes de la OIT, para presentar y discutir los hallazgos preliminares.

Hallazgos principales

En general, el proyecto es considerado como pertinente para todas las partes interesadas. La OIT lo considera congruente con su mandato y objetivos en la región, (aunque no hay total unanimidad al respecto entre los funcionarios de la OIT). Igualmente el proyecto es considerado altamente pertinente por los ministerios de trabajo, los cuales han asumido y mantienen los compromisos del LB como parte de sus prioridades. Asimismo los Organismos Judiciales, salvo el caso de Nicaragua, consideran que el proyecto es pertinente para ellos.

Respecto a las organizaciones de trabajadores, éstas consideran que un proceso de verificación tripartito como el que ha puesto el proyecto cubre un vacío importante de rendición de cuentas del Estado sobre el cumplimiento de los derechos laborales. Más diversidad de criterio tienen las organizaciones de empleadores, entre las que algunas cuestionan la pertinencia de un proceso de verificación del cumplimiento de derechos laborales ligado al LB.

El marco lógico del proyecto tuvo desde un inicio algunas inconsistencias, sobre todo en la formulación de objetivos y resultados. La consecuencia está siendo una falta de precisión en cuanto a los cambios reales que el proyecto pretende dejar a su finalización. Respecto al sistema de indicadores, si bien está siendo gestionado con mucho rigor y eficiencia para el reporte, algunas debilidades en el conjunto de indicadores hace que el sistema de seguimiento del proyecto diga mucho sobre lo que el proyecto está haciendo, pero poco sobre lo que el proyecto está logrando.

El diseño del proyecto fue muy optimista sobre la factibilidad del proyecto, y la mayoría de los factores externos que están influyendo en el proyecto, como por ejemplo la escasa capacidad institucional para generar información o las debilidades organizativas y técnicas de algunas organizaciones de trabajadores no fueron previstos. Sin embargo, el proyecto ha tenido flexibilidad para ir adaptando su estrategia a algunos de estos factores, por ejemplo aumentando el componente de asistencia técnica.

En el momento actual, existe un respaldo amplio de todos los ministerios de trabajo al proceso de verificación. No obstante este apoyo no es igual para todos los elementos del proyecto. En particular, las CNS están siendo bastante poco apoyadas por los ministerios en quienes recae la responsabilidad de liderarlas. Por su parte, los organismos judiciales están ofreciendo un buen respaldo al proyecto desde los niveles técnicos, pero desde los niveles políticos todavía falta más apropiación en algunos países. El respaldo de las organizaciones de trabajadores al proyecto es amplio, y únicamente cuenta con la oposición de los sindicatos de Costa Rica, aunque en todos los países siguen siendo críticos con los contenidos del informe y respecto a su participación en la verificación. Las organizaciones de empleadores tienen un grado de respaldo al proyecto más desigual y algunas mantienen relaciones tensas con el proyecto.

Existe un buen nivel de colaboración con los otros proyectos de la OIT para proporcionar información de sus actividades al informe de verificación, y hay algunas experiencias de coordinación de acciones. Sin embargo, la coordinación con otros proyectos financiados por el Gobierno de Estados Unidos para apoyar el cumplimiento del LB es escasa y se limita al intercambio de información. En esto influye que no hay en los países mecanismos institucionalizados para coordinar los proyectos de apoyo al LB.

Los informes de verificación han sido producidos para cada país del CAFTA-DR cada seis meses, conforme a lo planeado. El proyecto ha desarrollado una maquinaria para la elaboración del informe de verificación sumamente efectiva, que ha ido mejorando con el tiempo, capaz de llevar a cabo en un tiempo muy medido todo el proceso de elaboración de los informes de verificación. Los informes son leídos por los actores clave involucrados en la verificación, pero no son muy leídos o utilizados fuera de estos actores clave.

Persiste todavía un animado debate en torno al nivel de análisis de los informes. Algunas partes interesadas preferirían ver un análisis más profundo de la información, y recomendaciones escritas en términos más explícitos. A las organizaciones de trabajadores y a las organizaciones de empleadores les gustaría tener la oportunidad de revisar un borrador antes de la última versión del informe.

La capacidad de los ministerios de trabajo para recoger y manejar la información para los informes de verificación ha mejorado en todos los países, pero los procesos de verificación de información no han sido totalmente institucionalizados en ninguno de ellos.

El proyecto ha sido muy eficiente en la creación de los CNS en los cuatro países en que ha habido respaldo tripartito para su formación, aunque todavía no ha logrado desarrollar suficientemente su capacidad técnica. Los CNS proporcionan una oportunidad a los gobiernos, organizaciones de trabajadores y organizaciones de empleadores, para reunirse y discutir el avance en el logro de los compromisos del LB, así como para planear conjuntamente y poner en práctica acciones para fomentar ese progreso, aunque ninguno de ellos aprovecha la oportunidad para planear e implementar acciones conjuntas.

Los talleres de análisis y CNS proveen un espacio limitado para el diálogo social debido, entre otras cosas, al diseño, limitaciones de tiempo y facilitación de los talleres.

El proyecto ha logrado que los ministerios de trabajo de los seis países elaboren y adopten los planes de implementación en un lapso de tiempo relativamente corto. Los planes de implementación del LB han probado ser una herramienta valiosa para los ministerios de trabajo y Cortes Supremas en algunos países, ayudándoles a desarrollar sus planes operativos anuales; no obstante, la capacidad real de los ministerios de trabajo para conducir planificaciones estratégicas aún está poco desarrollada.

La participación de las organizaciones de empleadores en el proceso de verificación es limitada. Los empleadores tienden a enviar pocos representantes a participar en los talleres de análisis, y no han participado en talleres de derechos laborales, reuniones regionales, o capacitaciones y actividades de comunicación.

Con respecto al componente regional del proyecto, el estudio regional sobre los conocimientos, actitudes y prácticas de los derechos laborales constituye un valioso recurso para guiar el contenido para la estrategia de comunicación del proyecto y los planes de comunicación a nivel nacional, pero no está siendo explotado a cabalidad debido a retrasos en su elaboración.

Las reuniones regionales de Viceministros y puntos focales se han desarrollado según lo planificado. No así las reuniones regionales con Trabajadores en las que no parece haber mucha claridad en el equipo del proyecto sobre su sentido y contenido, tras las dos primeras llevadas a cabo. En lo que respecta al trabajo regional con las organizaciones de empleadores, no ha habido ningún avance. En todo caso, existe poca evidencia de que las reuniones regionales organizadas para viceministros, puntos focales del LB y representantes de las organizaciones de trabajadores, hayan producido acciones concretas para abordar las recomendaciones del LB en los países, o de que hayan contribuido en forma significativa al intercambio horizontal de información y lecciones.

Además, los ministerios de trabajo, organizaciones de trabajadores y organizaciones de empleadores prefieren que el Proyecto de Verificación invierta recursos de asistencia técnica en los países, más que en los eventos regionales.

El proyecto ha incrementado el nivel de conocimiento y actitudes entre los actores clave de los ministerios de trabajo, organismos judiciales y organizaciones de trabajadores en lo que se refiere a derechos laborales y los compromisos incluidos en el LB. Además, el proyecto ha ayudado a los ministerios de trabajo a desarrollar planes de comunicación, y a las organizaciones de trabajadores a incluir actividades de comunicación en sus planes de trabajo. Sin embargo, tanto los ministerios de trabajo como las organizaciones de trabajadores han avanzado poco en la implementación de esos planes.

Respecto al objetivo de comunicación, éste comenzó más tarde que los otros dos. Además, las dos ampliaciones del proyecto han creado una fuerte carga en el plan de trabajo en este componente. La incorporación de una especialista al equipo regional ha resultado ser decisiva para agilizar la ejecución de este componente.

La estrategia de comunicación del proyecto, centrada en autoridades con poder político y de decisión, contribuye directamente a la institucionalización y sostenibilidad del proceso de verificación. Pero por otro lado, el alcance de este componente es demasiado amplio, por lo que diluye el impacto de la estrategia de comunicación.

Se ha hecho un importante número de actividades de capacitación para sindicatos. Sin embargo, todavía sus capacidades de comunicación están muy incipientes. En el caso de los Empleadores, los avances en el plan de trabajo de este objetivo son muy escasos. La interrupción de las consultorías de apoyo a las organizaciones de trabajadores y de Empleadores mantiene detenido el avance del proyecto con estos sectores y está generando malestar por su parte.

En cuanto a la sostenibilidad, los ministerios de trabajo, las organizaciones de trabajadores y las organizaciones de empleadores creen que, una vez concluido el proyecto, se debe continuar con algún proceso de verificación sobre el avance del cumplimiento de los compromisos del LB, y que la OIT debería seguir involucrada en el proceso de verificación. Todos los entrevistados opinaron que la OIT es la institución

más adecuada para apoyar a los ministerios de trabajo en la realización de la verificación del avance en el cumplimiento de los compromisos del LB. Sin embargo, el interés, la capacidad y los recursos para sostener el proceso de verificación del LB varían significativamente de país en país.

Aun cuando los consejos tripartitos del trabajo constituyen el mecanismo lógico para continuar con la verificación del avance en el cumplimiento de las recomendaciones del LB una vez que el proyecto termine, estos no están funcionando en la mayoría de los países y, en la mayoría de ellos, no existe acuerdo entre los constituyentes sobre a cuál entidad debería conducir el proceso de verificación en el futuro.

El proyecto no cuenta con un plan de sostenibilidad por escrito, y la dirección del proyecto, facilitadores nacionales (FN), y directores y especialistas regionales de la OIT tienen distintas visiones sobre cuál debería ser la sostenibilidad una vez que el proyecto termine.

Recomendaciones principales

Recomendaciones al equipo del proyecto

En lo que se refiere al diseño del proyecto, se recomienda al equipo del proyecto llevar a cabo un taller con el equipo del proyecto, los especialistas de la OSR y la dirección de programación para la revisión del marco lógico del proyecto, para reformular objetivos y resultados, revisar los indicadores y asignar metas a los resultados, entre otras cuestiones.

Se recomienda asimismo que la dirección del proyecto organice un taller para el personal del proyecto, incluyendo a los FN, a los consultores de verificación y a los especialistas de la OIT para discutir los asuntos surgidos en la evaluación con respecto al informe de verificación, tales como la manera de incorporar indicadores para medir la calidad; profundizar el nivel o análisis; hacer recomendaciones más explícitas; permitir a las organizaciones de trabajadores y organizaciones de empleadores revisar el borrador del informe antes de su divulgación; y facilitar un mayor diálogo social en los talleres de análisis.

Se recomienda también que se incremente la asistencia técnica a las oficinas regionales de los ministerios de trabajo, destinando una parte de los recursos de asistencia técnica para apoyar a las que tengan los mayores problemas o que puedan aprovechar mejor la asistencia técnica.

Se recomienda al proyecto que el estudio de actitudes, conocimientos y prácticas sea distribuido en los países a la mayor brevedad posible, y se priorice la producción de los otros estudios pendientes, y se incluyan actividades para apoyar a los destinatarios en la utilización de los estudios.

El proyecto debería reiniciar el proceso de apoyo a las organizaciones de trabajadores. Para ello el equipo del proyecto en consulta con ACTRAV, debería contratar a la mayor brevedad posible a un consultor/a especialista en organizaciones sindicales. Es recomendable que se cuente asimismo con consultores de apoyo en cada uno de los países.

Igualmente se recomienda al proyecto que reactive de forma prioritaria el plan de trabajo de apoyo a las organizaciones de empleadores. Para ello el equipo del proyecto, en consulta con ACTEMP, debería contratar a un consultor/a especialista en organizaciones de empleadores.

Con vistas a aumentar la participación de los empleadores en el proceso de verificación, el proyecto debería enmarcar la discusión con el sector privado en términos de RSC, construcción de imagen y reputación, y competitividad (i.e., programas de certificación). El proyecto debería establecer vínculos con las principales organizaciones de RSC en cada país.

El equipo del proyecto debería preparar planes de asistencia técnica a los Organismos Judiciales en áreas prioritarias para mejorar su capacidad de implementación de los compromisos del LB. Dicho plan debe ser complementario con el Proyecto de Fortalecimiento de la Justicia Laboral que ejecuta USAID.

El proyecto debería reasignar recursos que utiliza para sufragar las reuniones regionales de vicepresidentes, puntos focales del LB y representantes de las organizaciones de trabajadores, y destinarlos a actividades que fortalezcan la capacidad de los ministerios de trabajo y los sindicatos para verificar los avances hechos en el cumplimiento de los compromisos del LB.

El proyecto debería concentrar sus recursos de comunicación estratégica en funcionarios claves con poder político y de decisión dentro de los ministerios de trabajo, organismos judiciales, organizaciones de trabajadores y organizaciones de empleadores. El proyecto también debería considerar cancelar sus planes para incorporar contenidos sobre los derechos laborales dentro del programa de estudios de los ministerios de educación.

El proyecto debería trabajar al lado de los ministerios de trabajo de cada país, con el fin de desarrollar planes de sostenibilidad que preparen a los ministerios, organismos judiciales, sindicatos y organizaciones de empleadores, para asumir el proceso de verificación una vez que el proyecto termine. Los planes de sostenibilidad deberían ser diseñados para adaptarse a las diferencias de los países.

En cuanto a la estructura de gestión del proyecto, se recomienda a la dirección del proyecto que se contrate apoyos administrativos –que podrían ser parciales y según las necesidades- para liberar a las facilitadoras de esta carga y que éstas puedan dedicar el 100% de su tiempo a sus responsabilidades técnicas.

Recomendaciones para los especialistas de la OIT y de la OSR

Se recomienda a los especialistas de la OSR establecer una comunicación más regular con las facilitadoras en cada país para que el proyecto pueda aprovechar su expertise y conocimiento, se refuercen las sinergias entre el proyecto y las otras áreas de la OSR.

Recomendación para las contrapartes del proyecto

Los ministerios de trabajo deberían enfocar las reuniones de los CNS en la planificación de acciones y sus resultados, con vistas a abordar las recomendaciones del LB y los hallazgos surgidos de la verificación. Los viceministros y puntos focales del LB en

cada país deberían trabajar con los sindicatos y organizaciones de empleadores participantes, para desarrollar planes de trabajo que definan con claridad las acciones concretas que cada sector pondrá en marcha para fomentar las recomendaciones del LB.

Recomendaciones para USDOL

USDOL debería proporcionar fondos adicionales al Proyecto de Verificación para apoyar actividades de asistencia técnica, dirigidas a fomentar la capacidad de los ministerios de trabajo para liderar el proceso de verificación del LB, así como la participación constructiva en el proceso por parte de los sindicatos y organizaciones de empleadores, una vez que el proyecto termine. USDOL debería asegurarse de que el proyecto cuenta con abundantes recursos para su sostenibilidad, y de que estos son invertidos en la hoja de ruta de la sostenibilidad.

Dada la casi unánime opinión de que la verificación del LB debiera continuar y de que la OIT debiera seguir involucrada, USDOL debería proveer fondos a OIT para implementar una segunda fase del Proyecto de Verificación.

Además, USDOL y OIT deberían contemplar el uso de un proceso basado en incentivos, en el que los ministerios de trabajo sean elegibles para recibir asistencia técnica y capacitación adicionales para la promoción de derechos laborales, cuando cumplan ciertos puntos de referencia predefinidos relacionados con el LB

Finalmente, USDOL debería organizar, reuniones regulares en cada país con todos los proyectos financiados por el Gobierno de Estados Unidos relacionados con el cumplimiento del LB y los ministerios de trabajo.

Lista de acrónimos

GENERAL

AC	Acuerdo de Cooperación
ACT/EMP	Oficina de Actividades para los Empleadores
ACTRAV	Oficina de Actividades para los Trabajadores
ATP	Asesor Técnico Principal
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CAFTA-DR	Tratado de Libre Comercio entre Centroamérica, República Dominicana y Estados Unidos
CAP	Conocimientos, Actitudes y Prácticas
CEACR	Comisión de Expertos en la Aplicación de Convenios y Recomendaciones de la OIT
CNS	Comité Nacional de Seguimiento
CT	Cooperación Técnica
EMT	Evaluación de medio término
FN	Facilitadores Nacionales
F-ODM	Fondo para el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio
LB	La dimensión laboral en Centroamérica y República Dominicana. Informe del Grupo de Trabajo de los Viceministros de Comercio y de Trabajo de los países de Centroamérica y de República Dominicana (Libro Blanco)
MDT	Ministerio de Trabajo
MSD	Ciencias Administrativas para el Desarrollo (por sus siglas en inglés)
NIT	Normas Internacionales del Trabajo
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OSR	Oficina Subregional para Centroamérica, Panamá, Haití y República Dominicana

PIN	Plan de Implementación Nacional
PMP	Plan de Monitoreo del Proyecto
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PRODOC	Documento de Proyecto
PTDP	Programas de Trabajo Decente por País
RSC/RSE	Responsabilidad Social Corporativa / Empresarial
SA8000	Responsabilidad Social 8000 (estándar de certificación social)
TDR	Términos de Referencia
TPR	Informes Técnicos de Avance (por sus siglas en inglés)
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
USDOL	Departamento de Trabajo de los Estados Unidos
USDOS	Departamento de Estado de los Estados Unidos
VIH-SIDA	Virus de Inmunodeficiencia Humana-Síndrome de inmunodeficiencia adquirida

COSTA RICA

MTSS	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
UCCAEP	Costa Unión Costarricense de Cámaras y Asociaciones del Sector Empresarial Privado

EL SALVADOR

CSJ	Corte Suprema de Justicia
CST	Consejo Superior del Trabajo
MINTRAB	Ministerio de Trabajo y Previsión Social
PGR	Procuraduría General de la República
GEMIES	Grupo de Monitoreo Independiente de El Salvador
ISDEMU	Instituto Salvadoreño de la Mujer

GUATEMALA

MTPS	Ministerio de Trabajo y Previsión Social
ONAM	Oficina Nacional de la Mujer, MTPS
CACIF	Comité Coordinador de Asociaciones Agrícolas, Comerciales, Industriales y Financieras

HONDURAS

CGT	Central General de Trabajadores de Honduras
CIPRES	Centro de Investigación y Propuestas Económicas y Sociales
COHEP	Consejo Hondureño de la Empresa Privada
CUTH	Confederación Unitaria de Trabajadores de Honduras
IHNFA	Instituto Hondureño de la niñez y la familia
STSS	Secretaría de Trabajo y Seguridad Social
UPEG	Unidad de Planificación y Evaluación de la Gestión, STSS

NICARAGUA

COSEP	Consejo Superior de la Empresa Privada
CSJ	Corte Suprema de Justicia
CST	Central Sandinista de los Trabajadores
MITRAB	Ministerio de Trabajo
CGTi	Confederación General de Trabajadores Independientes
CUS	Confederación de Unificación Sindical

REPÚBLICA DOMINICANA

COPARDOM	Confederación Patronal de la República Dominicana
----------	---

SET	Secretaría de Estado de Trabajo
CASC	Confederación Autónoma Sindical Clasista
CNTD	Confederación Nacional de Trabajadores Dominicanos
CNUS	Consejo Nacional de Unidad Sindical

Tabla de contenidos

Resumen ejecutivo.....	1
Lista de acrónimos.....	9
Tabla de contenidos.....	1
Descripción y antecedentes del Proyecto	3
Propósito y metodología de la evaluación.....	5
A. Equipo de evaluación.....	5
B. Actividades de evaluación	5
C. Metodología de muestreo.....	5
D. Herramientas de recolección de información	7
E. Métodos de recolección de información	7
1. Análisis de documentos	7
2. Entrevistas con informantes clave	7
F. Análisis de la información.....	7
G. Taller de partes interesadas.....	8
H. Limitaciones	8
Hallazgos	9
A. Diseño del proyecto	9
1. Coherencia del Marco Lógico	9
2. Formulación de objetivos, resultados y actividades	11
3. El Sistema de Planificación, Seguimiento y Evaluación.....	15
4. Pertinencia	19
5. Consideración de factores externos	24
B. Ejecución del proyecto.....	26
1. Respaldo político	26
2. Orientaciones políticas, técnicas y administrativas	28
3. Coordinación con otros proyectos	29
4. Cumplimiento del Plan de Trabajo.....	31
5. Ejecución Presupuestaria.....	39
C. Logros	40
1. Objetivo 1: Proveer información relevante a actores claves por sector	41
2. Objetivo 2: Intercambiar conocimientos a nivel regional	50
3. Objetivo 3: Difundir las normas laborales entre actores claves por sector	52
4. Efectos no planeados	57
D. Sostenibilidad	60
Conclusiones.....	63
A. Diseño	63
1. Lógica y coherencia del diseño	63

2. Pertinencia	63
3. Consideración de factores externos	64
4. Validez en el contexto actual	65
B. Ejecución	65
1 Aspectos generales	65
2. Aspectos relativos a cada objetivo.....	66
C. Logros	68
1. Informes de Verificación	68
2. Actividades regionales.....	69
3. Estrategia de comunicación	70
D. Sostenibilidad	71
Recomendaciones	72
A. Dirección del Proyecto de Verificación.....	72
B. Especialistas de la OIT y de la OSR	76
C. Contrapartes del Proyecto de Verificación	76
D. USDOL	76
Lecciones aprendidas.....	78
Anexos (entrevistas/reuniones, documentos consultados, agenda y participantes del taller de partes interesadas, TDR, etc.).....	80
Anexo 1	81
Términos de Referencia para la evaluación de medio término (EMT) del Proyecto de Verificación	81
Anexo 2	93
Lista de personas entrevistadas por el equipo evaluador.....	93
Anexo 3	105
Taller de partes interesadas: Agenda	105
Taller de partes interesadas: Lista de participantes	105
Anexo 4	107
Itinerario de la misión de evaluación.....	107
Anexo 5	109
Herramientas de recogida y análisis de información.....	109
Anexo 6	127
Lista de documentos consultados	127

Descripción y antecedentes del Proyecto

En agosto del año 2006, el Departamento de Trabajo de los Estados Unidos-Oficina de Asuntos Laborales Internacionales (USDOL, por sus siglas en inglés) proveyó un Acuerdo de Cooperación (AC) de dos años a la Organización Internacional del Trabajo (OIT), con vistas a implementar el Proyecto de Verificación del Libro Blanco en Centroamérica y República Dominicana. El valor inicial de la subvención fue de \$2.98 millones de dólares estadounidenses. El proyecto fue ampliado en el 2007 (US \$3 millones) y, de nuevo, en el 2008 (US \$2.84 millones).

El propósito del AC es establecer un proyecto de verificación para rastrear el avance de las recomendaciones hechas en el informe titulado “La Dimensión Laboral en Centroamérica y la República Dominicana - Construyendo sobre el Progreso: Reforzando el Cumplimiento y Potenciando las Capacidades”, también conocido como el “Libro Blanco”. En el 2005, los viceministros de trabajo de República Dominicana y de los países centroamericanos miembros del Tratado de Libre Comercio firmaron el Libro Blanco (LB), el cual contiene una serie de compromisos a nivel nacional y regional, dirigidos a mejorar la implementación y observancia de las normas laborales y a fortalecer las instituciones de trabajo. Estos compromisos entran dentro de seis áreas prioritarias:

- Legislación laboral y su observancia
- Fortalecimiento de los ministerios de trabajo
- Fortalecimiento del sistema judicial (énfasis en legislación y mora judicial)
- Eliminación de la discriminación (enfocada en el género, pueblos indígenas, trabajadores inmigrantes, discapacitados, personas infectadas con VIH y viviendo SIDA)
- Eliminación del trabajo infantil y creación de una región libre de las peores formas de trabajo infantil para el año 2010
- Promoción de una cultura de cumplimiento en relación con los derechos laborales

El Proyecto de Verificación surge de una solicitud hecha por los gobiernos para verificar el avance de los países en la implementación de las recomendaciones hechas en el LB. El Proyecto de Verificación está siendo implementado por la Oficina Subregional de la OIT para América Central, Panamá, República Dominicana y Haití. El equipo directivo del proyecto tiene su sede en la oficina de la OIT en San José, Costa Rica.

En términos generales, el Proyecto de Verificación tiene como objetivo contribuir a los esfuerzos actualmente en marcha en la región para ayudar a construir una legislación laboral y capacidades de observancia, así como para promover una cultura de cumplimiento para con las normas laborales internacionales. El proyecto está enfocado,

en primer lugar, a trabajar con los ministerios de trabajo en la recolección y análisis de información, usando luego esta información para producir informes de verificación semestrales. El proyecto también proporciona asistencia técnica a los ministerios de trabajo, organizaciones de trabajadores y organizaciones de empleadores, con vistas a desarrollar planes de implementación, el intercambio de las mejores prácticas y lecciones a nivel regional, y la divulgación de información sobre los derechos laborales y la implementación de las recomendaciones del LB.

El objetivo de desarrollo y los objetivos inmediatos del Proyecto de Verificación aparecen resumidos a continuación, en la Tabla 1.

Tabla 1

Proyecto de Verificación – Resumen de la meta y objetivos inmediatos del Proyecto

<p>Meta:</p>	<p>Contribuir con los esfuerzos en marcha en Centroamérica y República Dominicana en la construcción de capacidades institucionales relacionadas con la implementación de una legislación laboral y una cultura de cumplimiento con las normas laborales nacionales e internacionales.</p>
<p>Objetivos inmediatos</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Al término del proyecto, los ministerios de trabajo, el Sistema Judicial, las organizaciones de empleadores y trabajadores y otros sectores contarán con información relevante, actualizada cada seis meses, sobre el progreso logrado a nivel nacional y regional en la implementación de las recomendaciones establecidas en el Libro Blanco, en seis áreas prioritarias. 2. Al término del proyecto, los países (ministerios de trabajo, el Sistema Judicial, organizaciones de empleadores y de trabajadores y otros sectores) en la región centroamericana y República Dominicana habrán intercambiado conocimiento nuevo y sistematizado y mejorado los mecanismos en áreas prioritarias, seleccionadas por tener dificultades importantes identificadas, para alcanzar los puntos de referencia y la implementación de las recomendaciones voluntariamente expresadas por los ministerios de trabajo. 3. Al término del proyecto, normas laborales seleccionadas relacionadas con las áreas prioritarias mencionadas en el Libro Blanco, habrán sido difundidas entre las instituciones y sectores pertinentes (Ministerio de Trabajo, Sistema Judicial, organizaciones de trabajadores y organizaciones de empleadores y otros).

Propósito y metodología de la evaluación

A. Equipo de evaluación

El equipo de evaluación constó de dos personas con amplia experiencia en evaluaciones. Javier Varela ha trabajado extensamente en asuntos laborales en Centroamérica. Ha dirigido evaluaciones de varios proyectos de la OIT sobre trabajo infantil, y realizado evaluaciones para el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Dan O'Brien se ha especializado en asuntos laborales y ambientales del CAFTA-DR, y ha dirigido dos evaluaciones anteriores para USDOL: Proyecto de Fortalecimiento de la Justicia Laboral (abril, 2008) y el Proyecto de Erradicación del Trabajo Infantil Primero Aprendo (febrero, 2009).

B. Actividades de evaluación

El equipo de evaluación revisó documentos clave del proyecto durante la semana del 18 de mayo (antes de viajar a San José). El equipo se reunió en las oficinas de la OIT en San José el 25 de mayo, y pasó el día ultimando la metodología de evaluación, las preguntas clave de la evaluación, las guías para la entrevista, y los cronogramas de entrevistas a nivel de país. El equipo dedicó el resto de la semana a entrevistar a personal del proyecto, funcionarios de la OIT y especialistas técnicos.

El 31 de mayo, el equipo de evaluación dejó San José para dar inicio al proceso de entrevistas en los seis países del proyecto: Nicaragua (1-2 de junio), Honduras (3-5 de junio), Guatemala (8-9 de junio), El Salvador (10-12 de junio), República Dominicana (15-16 de junio), y Costa Rica (17-19 de junio).

El 22 de junio, el equipo de evaluación pasó el día preparándose para el taller de partes interesadas. El equipo también se reunió con la dirección regional de la OIT, para analizar los hallazgos preliminares. El 23 de junio, el equipo dirigió un taller de partes interesadas, con personal del proyecto y representantes de la OIT, para presentar y discutir los hallazgos preliminares. Los evaluadores aprovecharon la reunión de partes interesadas para solicitar retroalimentación, así como para obtener información adicional. El itinerario completo de las actividades aparece en el Anexo 4.

C. Metodología de muestreo

El equipo de evaluación utilizó una metodología de muestreo con propósito determinado y no aleatoria para elegir a los entrevistados. Durante el período de evaluación, el equipo entrevistó a 156 individuos, incluyendo a personal del proyecto, funcionarios de la OIT, y actores claves dentro de los ministerios de trabajo, el sistema judicial, organizaciones de trabajadores, organizaciones de empleadores, y otros proyectos que cuentan con fondos para apoyar las recomendaciones del LB. Las entrevistas fueron hechas en forma individual y en grupos pequeños. La Tabla 2 resume

la población entrevistada, la metodología de la entrevista, el tamaño de la muestra y sus características. La lista completa de entrevistas se puede encontrar en el Anexo 2.

Tabla 2
Entrevistas: población, método de la entrevista, tamaño de la muestra y características de la muestra

Población	Método de la entrevista	Tamaño de la muestra	Características de la muestra
Equipo directivo del proyecto y consultores	Individual	5	Equipo de directores del proyecto y consultores, incluyendo experto en comunicación, exconsultor del sector privado y consultor para la organización de empleadores
Facilitadores del proyecto	Individual	5	Facilitadores Nacionales para Nicaragua, Guatemala, Honduras, El Salvador y República Dominicana. La Facilitadora Nacional para Costa Rica fue entrevistada como parte del equipo directivo del proyecto.
Verificadores del proyecto	Por teléfono	3	Verificadores en representación de los sectores de la OIT, organización de trabajadores y organización de empleadores.
Oficiales de la OIT y especialistas regionales	Individual y por teléfono	10	Directores de la OIT, especialistas regionales y el personal del Proyecto Diálogo Social.
Autoridades del Ministerio de Trabajo	Individual y en grupo	65	Una gama de representantes del Ministerio de Trabajo, incluyendo viceministros, puntos focales del proyecto, directores y otros empleados técnicos asociados con el proyecto.
Autoridades del sistema judicial	Individual y en grupo	22	Representantes de las cortes supremas, defensa pública y universidades de leyes.
Representantes de organizaciones de trabajadores	Grupal	23	Representantes de las organizaciones de trabajadores, participantes en el proceso de verificación y en comités de seguimiento.
Representantes de organizaciones de empleadores	Grupal	12	Representantes de las organizaciones de empleadores, participantes en el proceso de verificación y en comités de seguimiento.
BID y otros proyectos financiados por los EEUU	Individual	10	Representante del BID y personal de proyectos financiados por USDOL y USAID (Cumple y Gana y Justicia Laboral).
USDOL	Individual	1	El administrador de la subvención de USDOL.

D. Herramientas de recolección de información

El Proyecto de Verificación desarrolló una lista maestra de preguntas clave para la evaluación, que sirvió como base para la evaluación de medio término. Las preguntas fueron usadas para desarrollar guías y protocolos en español para las entrevistas con informantes clave y las entrevistas grupales. La lista final de preguntas para la evaluación se incluye en los Términos de Referencia (ver Anexo 1) y, en el Anexo 5, aparece un conjunto completo de herramientas para la recolección de información.

E. Métodos de recolección de información

1. Análisis de documentos

Los evaluadores leyeron diversos documentos decisivos del proyecto y tomaron notas para referencia. Entre estos documentos, se incluyeron el acuerdo de cooperación y las enmiendas, los planes de trabajo del proyecto, los informes técnicos de avance, los informes de estados financieros, y un surtido de publicaciones del proyecto. En el Anexo 6 aparece la lista completa de documentos consultados por el equipo de evaluación.

2. Entrevistas con informantes clave

El proyecto trabaja con una variedad de actores clave del gobierno, organizaciones de trabajadores y organizaciones de empleadores. Los evaluadores llevaron a cabo una combinación de entrevistas individuales y grupales con personal del proyecto, oficiales y especialistas de la OIT, y representantes de los ministerios de trabajo, organismos judiciales, organizaciones de trabajadores y organizaciones de empleadores. La lista completa de informantes clave entrevistados por país aparece en el Anexo 2.

F. Análisis de la información

Los análisis de documentos, las entrevistas con informantes clave y las entrevistas grupales generaron una cantidad sustancial de datos cualitativos en bruto. Los evaluadores usaron métodos cualitativos de análisis de datos, incluyendo análisis de matrices, con el fin de clasificar, sintetizar y resumir la información en bruto captada por las observaciones producto de las entrevistas. El proceso de análisis de la información se orientó con las preguntas claves de la evaluación que aparecen en los TDR.

G. Taller de partes interesadas

Al término del trabajo de campo de la evaluación, el equipo de evaluación realizó un taller para el personal del proyecto y especialistas de la OIT en San José. Los evaluadores aprovecharon la reunión para presentar los hallazgos preliminares del trabajo de campo, solicitar retroalimentación y obtener información adicional. El taller de partes interesadas constituyó un paso importante en el proceso de evaluación, ya que ofreció al equipo de evaluación la oportunidad para asegurarse de que sus hallazgos y conclusiones preliminares estaban bien fundamentados. La agenda del taller de partes interesadas y la lista de participantes aparece en el Anexo 3.

H. Limitaciones

Esta evaluación final del proyecto tiene varias limitaciones. La limitación más obvia fue el desafío de realizar una evaluación integral de un proyecto controversial en seis países, en tan solo 23 días de trabajo de campo. En la mayoría de los países, la ventana de oportunidad para llevar a cabo entrevistas fue de dos o tres días. El número tan limitado de días pasados en los países meta, con el objetivo de entrevistar a una amplia gama de personas involucradas en el proyecto, impidió que la muestra fuera más amplia y rigurosa. También significó que algunos de los actores clave de los distintos sectores, con horarios ocupados, no estuvieran disponibles para reunirse con el equipo de evaluación.

Hallazgos

A. Diseño del proyecto

1. Coherencia del Marco Lógico

El proyecto persigue un objetivo que se compone de dos situaciones diferentes pero complementarias entre sí:

- a) Desarrollar capacidades institucionales para el cumplimiento de la legislación laboral
- b) Fomentar la cultura de cumplimiento con las normas nacionales e internacionales.

Para alcanzar este objetivo general el proyecto se estructura en torno a tres estrategias principales, cada una de las cuales corresponde a uno de los objetivos inmediatos:

1. Producción de información sobre el cumplimiento del LB y mejora de las capacidades para verificar cumplimiento (objetivo inmediato 1)
2. Intercambio de información y cooperación regional para el cumplimiento del LB (objetivo inmediato 2)
3. Divulgación de normas laborales relativas al LB y creación de capacidades institucionales de divulgación de derechos laborales. (objetivo inmediato 3)

Esta teoría del programa en la que se basa el proyecto es consistente y es considerada como acertada por todas las personas entrevistadas. No faltan componentes importantes, y todos son pertinentes para contribuir a los objetivos inmediatos y al objetivo general. En general hay un consenso amplio entre las personas de todos los sectores entrevistadas por el equipo evaluador de que para avanzar en el cumplimiento de los compromisos del LB hace falta una combinación de rendición de cuentas sobre el cumplimiento combinada con el desarrollo de capacidades institucionales, y la consolidación de una cultura de cumplimiento de los derechos laborales.

En un principio el proyecto fue concebido esencialmente con un objetivo de verificación del cumplimiento del LB, con un pequeño componente de asistencia técnica en ciertas áreas estratégicas (monitoreo, planificación, generación de información, comunicación). El esquema de cooperación del donante para apoyar el LB preveía que otros proyectos, como Cumple y Gana o el programa regional de Fortalecimiento de la Justicia Laboral CAFTA-DR de USAID, brindarían la asistencia a los países en las áreas en que la verificación detectase problemas.

Esta estructura inicial del proyecto se ha ido modificando con las revisiones llevadas a cabo en agosto del 2007 y septiembre de 2008, pero sin introducir o eliminar elementos sustantivos de la lógica inicial del proyecto. Dichas revisiones fueron motivadas por la

constatación de las debilidades no previstas en un inicio en el contexto nacional y han estado dirigidas a cambiar el balance entre los tres componentes, aumentando el peso de la asistencia técnica para el desarrollo de capacidades de cumplimiento y la creación de cultura de cumplimiento.

La primera revisión del proyecto abarcó los tres objetivos inmediatos del proyecto:

En el objetivo inmediato 1, se incluyó un resultado (R.1.4) sobre la mejora de las capacidades de planificación de las instituciones, esencialmente dirigido a los Ministerios de trabajo.

En el objetivo inmediato 2, se incluyó un resultado (R.2.3) para mejorar la coordinación regional entre los Sindicatos y entre las organizaciones de empleadores. Esto supuso extender el alcance regional del proyecto hacia todos los constituyentes.

El objetivo inmediato 3 tuvo una ampliación sustancial. De ser un componente centrado en la divulgación de la legislación laboral, pasó a enfocarse en la creación de capacidades en comunicación y movilización que además de abarcar a los destinatarios típicos del proyecto (ministerios de trabajo, Organismos Judiciales, sindicatos y organizaciones de empleadores) incluyó a los medios de comunicación. De tener un solo resultado, este objetivo se amplió en tres nuevos resultados.

La segunda revisión del proyecto supuso cambios de menor entidad en el marco lógico del proyecto:

El objetivo 3 fue ampliado con dos nuevos resultados. Se añadió un resultado para dotar de planes de comunicación a las organizaciones de trabajadores y Empleadores (R.3.5), que complementa el resultado de mejora de capacidades de dichas organizaciones (R.34.) introducido en la anterior revisión. En segundo lugar se añadió un resultado que abría una línea de trabajo nueva: la inclusión de contenido sobre los convenios fundamentales en el currículo de educación secundaria y otros.

Hay consenso general, tanto en la OIT como entre los constituyentes de que las modificaciones hechas al proyecto en las dos revisiones han sido oportunas y han dado un balance más adecuado entre la verificación del cumplimiento y asistencia técnica para la creación de capacidades, pero hay muchos sectores que todavía opinan que sigue habiendo un desbalance entre verificación y asistencia técnica, teniendo en cuenta los problemas existentes de capacidad para el cumplimiento. Como uno de los entrevistados ilustró elocuentemente “todavía palo es más grande que la zanahoria”.

Se reconoce ahora que el proyecto debiera haber tenido más asistencia técnica desde un principio, así como más participación en el diseño por parte de las organizaciones de trabajadores, Empleadores y Organismos Judiciales. Aunque varios de los entrevistados admiten que esto era complicado en el contexto original en el que había poco conocimiento en la región sobre el LB, existía fuerte oposición al mismo por parte de algunas organizaciones de trabajadores y de Empleadores, y no había un consenso pleno dentro de la OIT sobre un proyecto de esta naturaleza.

2. Formulación de objetivos, resultados y actividades

En general hay una confusión en el Marco Lógico entre los distintos niveles de la cadena lógica. Algunos objetivos están formulados como resultados (bienes tangibles o intangibles que el proyecto entrega a los destinatarios) y no como cambios en los propios destinatarios o su contexto, que es como de acuerdo al modelo de Gestión Basada en Resultados de la OIT deben ser formulados los objetivos de un proyecto de cooperación técnica.

Por otro lado con varios de los resultados ocurre lo contrario; están formulados como objetivos y no como productos que el proyecto entrega.

Además de imprecisión sobre cuáles son los objetivos reales que el proyecto persigue, la formulación de los objetivos como productos trae como consecuencia, como se comenta en el apartado correspondiente, que el sistema de seguimiento y evaluación del proyecto está informando más sobre las actividades y resultados (lo que se hace) y no tanto sobre los cambios (lo que se logra).

Objetivo inmediato 1

Este objetivo agrupa todo el componente de verificación del proyecto. Si bien el peso principal del componente lo tiene el proceso de verificación del cumplimiento del LB, incluye también resultados de creación de capacidades.

Tabla 3
Objetivo Inmediato 1 y sus resultados asociados

Objetivo Inmediato 1	Resultados
O.I. 1: Al finalizar el proyecto, los ministerios de trabajo, el Sistema Judicial, las organizaciones de empleadores y de Trabajadores y otros sectores tendrán información relevante, actualizada cada seis meses, sobre el progreso logrado en la implementación de las recomendaciones establecidas a nivel nacional y regional en el Libro Blanco en seis áreas prioritarias. (1. la legislación laboral y su implementación; 2. el presupuesto y las necesidades de recursos humanos de los ministerios de trabajo; 3. el fortalecimiento del Sistema Judicial en Derecho Laboral; 4. la protección contra la discriminación en el trabajo; 5. las peores formas de trabajo infantil y 6. la promoción de una cultura de cumplimiento).	R.1.1. Mayor apropiación establecida en las instituciones relevantes con respecto a la implementación de las recomendaciones del Libro Blanco.
	R.1.2 Por lo menos tres informes escritos semestrales con relación al progreso logrado en la implementación de las recomendaciones para el mejoramiento en las seis áreas prioritarias.
	R.1.3 Mecanismos de seguimiento nacional a los informes de evaluación mejorados.
	R.1.4 Incrementadas las capacidades de planificación, particularmente de los ministerios de trabajo, para la efectiva ejecución de los Planes de Implementación.

Tal como está formulado, este objetivo expresa la recepción por parte de los ministerios de trabajo, Sistemas Judiciales, Trabajadores y Empleadores de los informes de verificación cada semestre. Sin embargo, la entrega a los destinatarios de los informes de verificación es un producto que genera el proyecto - que ya está recogido en el resultado 1.2.- y no un objetivo inmediato,

Además, el objetivo inmediato 1 no captura los efectos de algunos de sus resultados que de acuerdo a muchos de los entrevistados constituyen elementos esenciales del proyecto, como son el Resultado 1.1 (creación de los CNSs, adopción de los Planes de Implementación), el Resultado 1.3 (mejora de los mecanismos de seguimiento a los Planes de Implementación), y el Resultado 1.4 (mejora de las capacidades de planificación de los Ministerios de trabajo).

Parece evidente que la combinación de ingredientes dada por los resultados en cuanto a apropiación de los compromisos del LB, la elaboración de los informes de verificación, la mejora de los mecanismos de seguimiento y el fortalecimiento de las capacidades de planificación debe conducir a un cambio de mucho mayor nivel del que expresa el objetivo inmediato 1.

Por otro lado, algunos resultados están formulados como objetivos. El problema que esto genera es que se hace difícil tener claro cuál es el producto concreto que va a entregar a los destinatarios, lo que implica problemas potenciales para la ejecución, el seguimiento y la rendición de cuentas.

Por ejemplo, el resultado 1.1. está formulado como “*Mayor apropiación establecida en las instituciones relevantes con respecto a la implementación de las recomendaciones del Libro Blanco*”. La apropiación real de las recomendaciones del LB por parte de las instituciones depende de ellas y el contexto, y no las puede asegurar el proyecto directamente. Si se examinan las actividades de este resultado se observa que éstas consisten en la definición del proceso de verificación, el establecimiento de los CNS, y la elaboración de los planes de implementación. Estas actividades tienen como resultado la entrega del conjunto de herramientas y mecanismos necesarios para la implementación y seguimiento de los compromisos del LB, pero no pueden asegurar la apropiación. De hecho, aunque estas actividades se están llevando a cabo, el equipo evaluador ha encontrado un grado muy diverso de apropiación de estos mecanismos.

De la misma manera, los resultados 1.3 y 1.4 están más cercanos a objetivos que a resultados. El primero compromete al proyecto a dejar mecanismos de seguimiento a los informes de verificación mejorados. Al nivel de resultados, el proyecto puede entregar a los ministerios de trabajo y a los Sistemas Judiciales propuestas de nuevos o mejores mecanismos, pero la adopción y apropiación por parte de las instituciones queda fuera de lo que el proyecto y la OIT puede asegurar de forma directa.

El resultado 1.4 plantea dejar incrementadas las capacidades de planificación de los ministerios de trabajo para la ejecución de los planes de implementación. De nuevo este resultado se sitúa al nivel de objetivos pues la mejora de capacidades no es algo que pueda asegurar el proyecto mediante las actividades que agrupa este resultado, sino que depende de otros factores, algunos de ellos fuera del control directo de un proyecto de cooperación técnica. Por ejemplo, uno de esos factores determinantes que el equipo del

proyecto ha encontrado es la alta rotación en algunos países de los funcionarios públicos que han sido capacitados por el proyecto, como es el caso de Guatemala.

Objetivo Inmediato 2

Este objetivo inmediato obedece a la dimensión regional del LB, y reúne en su formulación dos situaciones diferentes aunque relacionadas entre sí:

- Intercambio de conocimiento nuevo y actualizado sobre áreas clave para la implementación de los compromisos del LB.
- Mecanismos mejorados para alcanzar los puntos de referencia y la implementación de las recomendaciones del LB.

Tabla 4
Objetivo Inmediato 2 y sus resultados asociados

Objetivo Inmediato	Resultados
<p>O.I. 2: Al finalizar el proyecto, los países (los ministerios de trabajo, el Sistema Judicial, las organizaciones de empleadores y Trabajadores y otros sectores) en la región centroamericana y República Dominicana habrán compartido conocimiento nuevo y sistematizado y tendrán mecanismos mejorados, en áreas prioritarias seleccionadas con dificultades importantes, para alcanzar los puntos de referencia y la implementación de las recomendaciones voluntariamente expresadas por los ministerios de trabajo.</p>	<p>R. 2.1. Estudios regionales y metodología de recopilación sobre las áreas prioritarias como insumo para el proceso de verificación.</p>
	<p>R. 2.2. Cooperación regional mejorada entre las autoridades nacionales relacionadas con asuntos laborales e intercambio de conocimiento, experiencias y buenas prácticas realizadas a nivel regional.</p>
	<p>R. 2.3. Coordinación regional mejorada entre los Sindicatos y las Organizaciones de los Empleadores para el seguimiento de las Recomendaciones del Libro Blanco.</p>

El objetivo es poco claro respecto a los cambios a nivel regional que el proyecto busca promover. El intercambio de conocimientos más que un fin en sí mismo parece un medio para, entre otras cosas, apoyar la adopción de mecanismos mejorados para la implementación de las recomendaciones del LB.

Si bien parece que la dimensión más sustantiva del objetivo es la mejora de los mecanismos para alcanzar las recomendaciones del LB, el objetivo es poco claro respecto a cuáles son esos mecanismos que se pretende crear. La estrategia se dirige al Consejo de Ministros de Trabajo de Centroamérica y República Dominicana y al Grupo de Trabajo de los Viceministros de Trabajo, pero aparte de señalar dichos espacios, el primero existente y con una agenda propia y el segundo sostenido por el proyecto, los mecanismos no son especificados por el objetivo.

La formulación del objetivo incluye también a los Sistemas Judiciales de los países, pero sin embargo el componente carece de resultados o actividades dirigidas a los Sistemas Judiciales, si se exceptúan los estudios regionales.

En cuanto a los resultados, igualmente hay algunas inconsistencias en su formulación. Los resultados 2.2 y 2.3. son prácticamente el mismo objetivo 2 redactado con otras palabras, referido el 2.2 al sector gubernamental y el 2.3. a los Sindicatos y organizaciones de trabajadores. Ello conlleva los problemas ya señalados en el análisis del objetivo 1.

Objetivo Inmediato 3

El objetivo 3 agrupa la estrategia del proyecto dirigida a la creación de una cultura de cumplimiento a través de la difusión de las normas laborales a los ministerios de trabajo y otras instituciones, las organizaciones de empleadores y de Trabajadores y otros grupos clave, como los medios de comunicación.

Tabla 5
Objetivo Inmediato 3 y sus resultados asociados

Objetivo Inmediato	Resultados
O.I. 3: Al completar el proyecto, se habrán divulgado normas laborales seleccionadas relacionadas con las áreas prioritarias mencionadas en el Libro Blanco entre las instituciones y los sectores relevantes (Ministerio de Trabajo, Sistema Judicial, organizaciones de trabajadores, organizaciones de empleadores y otros).	R. 3.1. Información seleccionada sobre el derecho y las normas laborales en las seis áreas prioritarias, identificadas por los países como de interés común, diseminada ampliamente entre las instituciones y sectores.
	R. 3.2 Participación de los medios de comunicación en la difusión de la legislación laboral mejorada.
	R. 3.3 Conocimientos sobre legislación laboral, derechos laborales y recomendaciones del Libro Blanco, mejorados de los oficiales del sector público, particularmente en los Departamentos de Relaciones Públicas y Prensa.
	R. 3.4 Capacidades de las Organizaciones de los Empleadores y de los Sindicatos mejoradas para trabajar con los medios de comunicación con el fin de mejorar la aplicación de la legislación laboral y la difusión sobre derechos laborales.
	R. 3.5 Las organizaciones de los Trabajadores y de Empleadores participan en la difusión de los derechos laborales y en la implementación de las recomendaciones del Libro Blanco.
	R. 3.6 Información sobre el contenido de los Convenios Fundamentales en el Trabajo incluida en los programas educativos a nivel de secundaria y/o otros centros educativos en países seleccionados.

La redacción del objetivo hace referencia a la difusión de las normas laborales entre los destinatarios, lo cual es algo que el proyecto lleva a cabo y es por tanto un resultado. El objetivo no expresa el efecto en términos de mejora de conocimientos, o cambios de actitudes y prácticas de los destinatarios que se derivan de la divulgación de información, lo cual debería constituir el objetivo inmediato de este componente. Como consecuencia de nuevo el cambio específico que el proyecto busca con este objetivo es poco claro.

Por otro lado el objetivo se refiere únicamente a la divulgación de las normas laborales seleccionadas, y no captura todos los logros que producen los resultados, como son los derivados del trabajo con los medios de comunicación (R.3.2.), la mejora de las capacidades de comunicación de los ministerios de trabajo y Organismos Judiciales (R.3.3.), el fortalecimiento de los Sindicatos y organizaciones de empleadores (R.3.4. y R.3.5), y la inclusión de los Convenios Fundamentales en el currículo educativo (R.3.6). Esto parece deberse a que el objetivo fue dotado de más contenido en las dos revisiones, pero su formulación no se revisó acordemente.

En cuanto a los resultados, de nuevo hay algunos resultados que están formulados más como objetivos que como productos que el proyecto entrega. Es el caso de los R. 3.4, R.3.5 y R.3.6. En los tres casos los resultados expresan logros que quedan fuera del control directo del proyecto (aunque su contribución a ellos pueda ser alta) y que dependen de factores propios de los destinatarios y el contexto, situándose por tanto al nivel de objetivos.

Por su parte, la redacción del objetivo inmediato 3 se centra en la divulgación de las normas laborales entre las instituciones y sectores relevantes. Sin embargo no incluye la generación de capacidades y movilización de los ministerios de trabajo, Sindicatos, organizaciones de empleadores y medios de comunicación que se busca lograr con los nuevos resultados que fueron incluidos en las dos revisiones al proyecto.

3. El Sistema de Planificación, Seguimiento y Evaluación

Los instrumentos con que cuenta el proyecto para el seguimiento y evaluación son los siguientes:

- Un conjunto de indicadores para cada uno de los objetivos inmediatos del Marco Lógico.
- Plan de Monitoreo del Proyecto (PMP) que operativiza los indicadores del Marco Lógico en sub-indicadores, y contiene para cada uno de ellos metas desagregadas por cada semestre de reporte. El PMP se complementa con una Matriz de Medios de Verificación en la que se detallan las fuentes, los métodos y las responsabilidades para la recogida de información de cada indicador. Se trata de una herramienta muy completa que detalla con mucho detalle todos los elementos necesarios para el monitoreo de los indicadores del proyecto.
- Un plan de trabajo anual que se elabora al comienzo del año y se revisa cada semestre en reuniones de todo el equipo del proyecto. Este plan de trabajo, organizado de acuerdo a los objetivos y resultados, define las fechas de ejecución de cada actividad y los

miembros del equipo responsable por las mismas. A partir de este plan general, cada facilitadora elabora su plan de trabajo nacional. Este sistema de planificación está siendo muy efectivo como instrumento de ejecución, y está facilitando la coordinación de un proyecto que consta de un gran número de actividades simultáneas.

- Planes de trabajo para ciertas áreas del proyecto, como el proceso de elaboración del informe de verificación o el área de comunicación. El plan de trabajo del área de comunicación utiliza indicadores propios que son diferentes a los indicadores del proyecto.

Si bien el plan de trabajo está siendo muy útil para planificar y monitorear las actividades, no lo es tanto para conocer el avance en los resultados, dado que no contiene metas de resultados. Como consecuencia, hay un espacio vacío en el sistema de monitoreo: hay un instrumento para el seguimiento de las actividades (el plan de trabajo), y otro para el seguimiento de los objetivos (el PMP), pero no hay una herramienta para el seguimiento de los resultados con lo que es difícil saber si las actividades están produciendo los resultados, y si éstos están produciendo los objetivos.

Calidad de los indicadores

Con las ampliaciones del proyecto, se introdujeron indicadores adicionales para medir los nuevos contenidos del proyecto. Esto ha solucionado en parte las limitaciones de formulación de los objetivos inmediatos comentadas en los apartados anteriores. Por ejemplo, si bien el OII no menciona a la creación de capacidades que fue incluida en dicho objetivo en la primera revisión del proyecto, en dicha revisión se incluyó un indicador, el 1.3, que sí mide este aspecto.

El cuadro en la siguiente página resume los indicadores del proyecto para cada objetivo.

Tabla 6
Resumen de indicadores para los objetivos inmediatos

Objetivo Inmediato	Indicador	Sub-indicador
Objetivo Inmediato 1 Al finalizar el proyecto, los ministerios de trabajo, el Sistema Judicial, las organizaciones de empleadores y de Trabajadores y otros sectores tendrán información relevante, actualizada cada seis meses, sobre el progreso logrado en la implementación de las recomendaciones establecidas a nivel nacional y regional en el Libro Blanco en seis áreas prioritarias.	I.1.1. Conciencia aumentada entre las partes interesadas (entidad tripartita, autoridades del Ministerio de Trabajo y el Poder Judicial entre otros) sobre las recomendaciones establecidas en el Libro Blanco.	1.1.a Número de personas que ha recibido información específicamente sobre las recomendaciones del Libro Blanco en seminarios, talleres y otras actividades de comunicación
		1.1.b Número de Comités Nacionales de Seguimiento establecidos y en operación
		1.1.c Número de copias producidas y distribuidas de materiales de información específicamente sobre el LB
	I.1.2. Número de estudios e informes analizados; personas claves entrevistadas y visitas realizadas a instituciones relevantes en el proceso de recopilación de la información para las evaluaciones de la implementación de las recomendaciones en las seis áreas prioritarias.	1.2.a Número de Planes de Implementación actualizados
		1.2.b Número de instituciones y departamentos abordados para la recopilación de información
	I.1.3. Porcentaje de las actividades de los Planes de Implementación, que han sido desarrolladas con asistencia técnica del Proyecto.	1.3.a Número de actividades desarrolladas que han recibido apoyo técnico del proyecto
		1.3.b Número de actividades desarrolladas dentro de los Planes de implementación que han recibido apoyo financiero además de apoyo técnico
Objetivo Inmediato 2 Al finalizar el proyecto, los países (los ministerios de trabajo, el Sistema Judicial, las organizaciones de empleadores y Trabajadores y otros sectores) en la región centroamericana y República Dominicana habrán compartido conocimiento nuevo y sistematizado y tendrán mecanismos mejorados, en áreas	I.2.1. El número de resoluciones y acciones comunes adoptadas por el Grupo de Trabajo de los Viceministros y el Consejo de Ministros de Trabajo con el fin de establecer puntos de referencia comunes e implementar recomendaciones regionales y mejorar la comunicación con las instituciones cooperantes y otros asuntos relacionados con la implementación del Libro Blanco.	2.1.a Número de acuerdos informales alcanzados por los Ministerios
		2.1.b Número de acuerdos formales alcanzados por los Ministerios
		2.1.c Número de iniciativas comunes implementadas por los países con vistas a lograr las recomendaciones, apoyadas por el proyecto
		2.1.d Número de propuestas regionales diseñadas para apoyar a los países
	I.2.2. El número de referencias hechas en eventos públicos, documentos y medios de comunicación sobre los resultados del	2.2.a Número de artículos periodísticos y páginas de Internet que mencionan las recomendaciones e informes de verificación del LB

Objetivo Inmediato	Indicador	Sub-indicador
<p>prioritarias seleccionadas con dificultades importantes, para alcanzar los puntos de referencia y la implementación de las recomendaciones voluntariamente expresadas por los ministerios de trabajo.</p>	<p>estudio y las evaluaciones realizadas por el proyecto.</p>	<p>2.2.b Número de ejecutivos de alto nivel que han mencionado las recomendaciones y resultados del estudio del LB en discursos públicos</p>
		<p>2.2.c Número de artículos periodísticos y páginas de Internet que mencionan los resultados del estudio</p>
	<p>I.2.3. El número de reuniones regionales e iniciativas apoyadas para los Sindicatos y las Organizaciones de los Empleadores en relación con la implementación y seguimiento de las recomendaciones del Libro Blanco.</p>	<p>2.3.a Número de reuniones regionales celebradas con la participación de sindicatos y/o organizaciones de empleadores</p>
		<p>2.3.b Número de iniciativas llevadas a cabo con los sindicatos en relación con las recomendaciones del LB</p>
		<p>2.3. c Número de iniciativas llevadas a cabo con las organizaciones de empleadores en relación con las recomendaciones del LB</p>
<p>Objetivo Inmediato 3</p> <p>Al completar el proyecto, se habrán diseminado normas laborales seleccionadas relacionadas con las áreas prioritarias mencionadas en el Libro Blanco entre las instituciones y los sectores relevantes (Ministerio de Trabajo, Sistema Judicial, organizaciones de trabajadores, organizaciones de empleadores y otros).</p>	<p>I.3.1. Conocimiento, actitudes y prácticas mejoradas entre profesionales en sectores seleccionados con respecto a la implementación de la legislación laboral en las áreas prioritarias</p>	<p>3.1.a Número de personas sensibilizadas por el proyecto en lo tocante a derechos y legislación laboral</p>
	<p>I.3.2. Número de materiales informativos producidos</p>	<p>3.2.a Número de documentos de verificación producidos</p>
		<p>3.2.b Número de estudios producidos y difundidos</p>
		<p>3.2.c Número de otros materiales informativos (carteles, panfletos y otros) producidos y difundidos</p>
	<p>I.3.3. Número de profesionales que trabajan con los medios (periodistas, oficiales de relaciones públicas, estudiantes universitarios de periodismo, y otros) que hayan recibido capacitación en temas laborales (legislación, convenciones, recomendaciones del Libro Blanco).</p>	<p>3.3.a Número de participantes en talleres de capacitación para periodistas, estudiantes y medios de comunicación organizados por el proyecto</p>
		<p>3.3.b Número de participantes del campo de la comunicación en las sesiones de información</p>

Si se observa el cuadro se constata que los indicadores 1.1, 2.3, 3.2 y 3.3 se refieren a actividades realizadas por el proyecto. Otros, como el 1.1. o el 3.1. sí se refieren a dimensiones de los logros, pero están operativizados en sub-indicadores que en realidad miden actividades, los logros. La realización de actividades no significa necesariamente que éstas se traducen en avances en los objetivos inmediatos, razón por la cual no son válidos como indicadores de objetivos.

Por otro lado hay algunas dimensiones importantes de los objetivos inmediatos que no son capturadas por el sistema de indicadores. Por ejemplo, el objetivo 1 no tiene indicadores para medir el aumento de capacidades de generación de información y seguimiento al avance del cumplimiento de los compromisos del LB, que constituye una estrategia principal a la que el proyecto está dedicando esfuerzos importantes.

Otro ejemplo se encuentra en el caso del objetivo 3, el cual abarca entre otros aspectos la mejora de las capacidades de comunicación de diversos sectores así como su movilización mediante la puesta en marcha de planes de comunicación. Sin embargo, el objetivo no tiene indicadores que midan los logros en estos aspectos.

Uso del sistema de Seguimiento

El uso fundamental que tiene el sistema de seguimiento es el de informar a la OIT y al donante sobre los avances del proyecto mediante los Informes de Avance que se elaboran semestralmente.

No parece que los indicadores estén siendo utilizados para orientar la ejecución del proyecto. Como se ha comentado, el plan de trabajo regional no está vinculado a los indicadores de los objetivos. Por su parte, las facilitadoras nacionales no utilizan los indicadores del proyecto en el seguimiento de su plan de trabajo, ni para el reporte a la coordinación subregional sobre los avances en su país.

4. Pertinencia

La pertinencia es la adecuación de los resultados y los objetivos de la intervención al contexto en que se realiza.

El equipo evaluador ha analizado tanto la pertinencia del proyecto para la OIT, como para los ministerios de trabajo, los Organismos Judiciales, las organizaciones de trabajadores y las organizaciones de empleadores.

Respecto a la OIT, los aspectos de pertinencia a analizar son la coherencia del proyecto con los objetivos de la OIT, con la Agenda Hemisférica, las Agendas Subregionales y con los PTDP. Respecto a los destinatarios, se analiza la adecuación del proyecto, sus necesidades, prioridades y capacidades.

Pertinencia para la OIT

El desarrollo de capacidades de implementación de la legislación laboral y la promoción de una cultura de cumplimiento de los derechos laborales están presentes en el mandato y en los objetivos que marcan la acción de la OIT en la región, como son la Agenda Hemisférica, y los PTDPs. En ese sentido, todos los componentes del proyecto dirigidos a la mejora de capacidades de los ministerios de trabajo, de los Organismos Judiciales, de las organizaciones de trabajadores y de Empleadores son pertinentes para la OIT.

Además, la pertinencia para la OIT del proyecto deriva de la solicitud de los ministerios de trabajo de la región, que como uno de los constituyentes, solicitó a la OIT la conducción de una evaluación periódica del cumplimiento del LB, la cual fue aceptada por la OIT al máximo nivel.

Por otro lado, la combinación que hace el proyecto entre verificación y asistencia técnica en creación de capacidades de cumplimiento aprovecha el valor añadido de la OIT. En las seis áreas que abarca el LB, la OIT tiene una gran experiencia y conocimientos acumulados, lo cual la sitúa en una posición privilegiada para brindar cooperación técnica a los países en esta materia.

Finalmente, llevar a cabo la verificación como un proceso tripartito es consistente con la naturaleza y mandato de la OIT. Se trata de un aspecto altamente destacado por los constituyentes entrevistados por el equipo evaluador en todos los países, y le está dando una alta legitimidad a la OIT, que es altamente valorada.

En todo caso, existe cierta discusión en la OIT en torno a la pertinencia del componente de verificación, que constituye en la práctica el núcleo del proyecto. Hay un número de funcionarios en la OIT que opinan que la Oficina no debería haberse involucrado en conducir un mecanismo de verificación de cumplimiento de derechos laborales vinculado al LB. El principal argumento es que ello puede originar un conflicto con los constituyentes -principalmente con las organizaciones de trabajadores, pero también con ministerios de trabajo y Empleadores- que son críticos con el DR-CAFTA. También hay voces que consideran que la verificación se traslapa con el mecanismo ya existente en OIT para la supervisión de la aplicación de los Convenios que ejerce la Comisión de Expertos en la Aplicación de Convenios y Recomendaciones de la OIT (CEACR). Un último argumento no cuestiona la verificación en sí, pero mantiene que ésta no debiera haberse vinculado con los asuntos comerciales, pues el cumplimiento de los derechos laborales atañe a un ámbito superior al comercial.

Pertinencia para los ministerios de trabajo

Objetivo 1

El proyecto de Verificación tiene su origen en la petición que los Viceministros de Trabajo y de Comercio hicieron a la OIT en el LB solicitando la elaboración de una “evaluación semestral verificando los progresos efectuados en la implementación del

plan, tanto en el contexto nacional como regional”¹, como herramienta para analizar los avances en el cumplimiento de los compromisos del LB. Esta solicitud contenida en un documento vigente y aprobado por los Gobiernos de los seis países de la región justifica la pertinencia del proyecto para los ministerios de trabajo.

Por otro lado, las áreas de cumplimiento que abarca el proyecto de verificación corresponden a compromisos que los países han adoptado a alto nivel. Los países de Centroamérica y República Dominicana han ratificado diversos Convenios de la OIT, entre ellos los 8 Convenios Fundamentales, a cuyo marco están vinculados muchos de los contenidos del LB. Igualmente los Gobiernos han suscrito declaraciones orientadas a la promoción del trabajo decente, como son la Agenda Laboral Subregional Tripartita (Santo Domingo, 2002), la Declaración Tripartita para la Promoción del Empleo y el Trabajo Decente (Tegucigalpa, 2005) y el Plan de Acción para Centro América y la República Dominicana (Tegucigalpa, 2005).

Algunas objeciones que el equipo evaluador ha recogido por parte de los Viceministros y otros altos cargos de los ministerios de trabajo se refieren en su mayoría más al propio contenido del LB que al proceso de verificación del cumplimiento como tal. Así el Objetivo Inmediato 1, que comprende el proceso de elaboración y presentación de los informes se considera pertinente.

La implementación de los compromisos es una responsabilidad asumida por los países en el LB. Los ministerios valoran positivamente que los planes de implementación se han hecho según sus prioridades, aunque hay críticas sobre su rigidez o la no relevancia de algunos compromisos.

Casi todos los representantes de los ministerios de trabajo, sindicatos y organizaciones de empleadores opinan que la utilización de mecanismos tripartitos para la verificación del cumplimiento tales como los CNS y los talleres tripartitos de análisis es altamente pertinente ante las debilidades del diálogo social en muchos países de la región. En algunos de ellos, como es el caso de Guatemala y Nicaragua, los actores resaltan que el CNS, constituye, junto con los talleres tripartitos de análisis del informe, el único espacio de encuentro tripartito en el que se produce diálogo social.

Objetivo 2

La pertinencia de un componente de cooperación regional deriva del carácter regional del LB y de la inclusión de objetivos regionales. Debido a ello el diseño consideró necesario la inclusión de un objetivo regional.

Sin embargo la experiencia está mostrando que la pertinencia de un componente de este tipo es baja en el momento actual. Como se comenta en la sección de logros, por

¹ LA DIMENSIÓN LABORAL en Centroamérica y la República Dominicana. CONSTRUYENDO SOBRE EL PROGRESO: REFORZANDO EL CUMPLIMIENTO Y POTENCIANDO LAS CAPACIDADES. Informe del Grupo de Trabajo de los Viceministros de Comercio y de Trabajo de los países de Centroamérica y de la República Dominicana, Abril 2005, Pág 80

diversas razones los ministerios de trabajo no han asumido los compromisos regionales por lo que esta dimensión no tiene por el momento relevancia, y las actividades regionales del proyecto, como las reuniones de Viceministros y puntos focales, no están ayudándoles significativamente a mejorar el cumplimiento.

Objetivo 3

Este objetivo se enfoca en la construcción de una cultura de cumplimiento centrada en la creación de capacidades para la divulgación de los derechos laborales. Es una opinión generalizada en los entrevistados que la cultura de cumplimiento es todavía muy débil en los países.

La mayoría de los entrevistados opina que los ministerios de trabajo están todavía en un nivel muy básico en la promoción de una cultura de cumplimiento, y que todavía hay un bajo nivel de conocimiento del LB y de los informes de verificación entre los funcionarios de los ministerios de trabajo, por lo que es plenamente pertinente este objetivo.

Además, según ha observado el equipo evaluador, los departamentos de comunicación de los ministerios de trabajo tienen capacidades muy débiles, y en general están más dedicados a la promoción de los Ministros que a la comunicación de los temas laborales con una visión estratégica. El equipo del proyecto explica que esta constatación fue una de las razones para la ampliación de este objetivo con más actividades de creación de capacidades dirigidas a los departamentos de comunicación de los Ministerios.

Pertinencia para los Organismos Judiciales

El LB contiene una serie de compromisos agrupados en el Área Prioritaria 2 sobre Administración de la Justicia Laboral cuya responsabilidad recae en los Organismos Judiciales.

Todas las personas de los Organismos Judiciales entrevistados recalcaron el hecho de que dichas instituciones no fueron invitadas a la mesa de elaboración del LB, y que los ministerios de trabajo no tienen autoridad para marcar unilateralmente compromisos al Poder Judicial. Por otro lado hay en general un reconocimiento por parte de los Organismos Judiciales de que los compromisos del LB son congruentes con sus prioridades y sus planes estratégicos.

Por lo anterior, con la excepción de Nicaragua, predomina en los Organismos Judiciales el discurso de que los contenidos del LB constituyen compromisos de país y que por tanto son asumidos como tales por este poder del Estado.

Si bien los Organismos Judiciales están siendo anuentes a participar en el proceso de verificación y rendir cuentas del cumplimiento de sus compromisos, algunos de ellos expresan que el mecanismo es poco relevante para ellos, particularmente en los países donde el sistema de estadísticas judiciales está más desarrollado, dado que el nivel de

compromisos es muy puntual y los resultados del informe no son novedosos, pues se trata de una información que ellos ya están produciendo y divulgando.

En cuanto a los componentes de creación de capacidades, en todos los países -salvo en Costa Rica y República Dominicana, y en menor medida, El Salvador- los Organismos Judiciales admiten que tienen necesidades importantes en el área de generación y análisis de estadísticas judiciales, y que por tanto la asistencia técnica del proyecto es muy pertinente.

Asimismo en varios países, como Costa Rica y El Salvador, el equipo evaluador encontró que hay acuerdo en que la divulgación de los derechos laborales desde el sistema de justicia es un mecanismo importante para contribuir a una cultura de cumplimiento.

Pertinencia para las organizaciones de trabajadores

En general, los sindicatos de la región mantienen un discurso muy crítico sobre el DR-CAFTA y el LB, el cual se extiende en parte al proyecto. En el caso de Costa Rica los sindicatos no participan por su oposición al tratado comercial.

Sin embargo, frente a esta opinión crítica al LB, el equipo evaluador ha encontrado que hay una opinión muy extendida en el sector sindical respecto a que la rendición de cuentas sobre el respeto a los derechos laborales por parte del Estado es insuficiente y de que el proyecto cubre un vacío importante.

De hecho, muchas organizaciones de trabajadores quisieran que la verificación profundizase y se extendiese a otras áreas de derechos laborales que para ellos son prioritarias y no están recogidas en el informe que se circunscribe al ámbito, para ellos muy estrecho, del LB.

El componente de talleres regionales sindicales para el intercambio de experiencias y buenas prácticas son valorados positivamente por los sindicatos pues les permiten intercambiar experiencias, y tener una perspectiva regional de su participación. Sin embargo el equipo evaluador no ha encontrado que estos talleres guarden una relación significativa con las necesidades o prioridades principales de las organizaciones sindicales para mejorar su participación en un proceso de verificación a nivel nacional, como son la mejora del manejo de información y documentación de sus aportes al informe, la mejora de las capacidades de planificación, de manejo de indicadores, etc..

La inclusión de un componente de desarrollo de capacidades en el proyecto dirigido a organizaciones de trabajadores es considerado altamente pertinente. Todas las organizaciones sindicales entrevistadas, así como los expertos consultados señalan que las organizaciones de trabajadores tienen importantes debilidades técnicas para participar en el proceso de verificación y en la promoción del cumplimiento de los derechos laborales.

Las organizaciones de trabajadores con las que habló el equipo evaluador opinan que la comunicación para la promoción del cumplimiento es una de las áreas en las que

necesitan apoyo, y en este sentido la asistencia técnica que brinda el proyecto es pertinente, Sin embargo la gran mayoría de ellas, consideran que respecto al proceso de verificación, sus necesidades críticas también están en la mejora de la capacidad para documentar sus aportes para el informe de verificación así como para participar más activamente en los CNS, área en la que el proyecto no les está apoyando tanto.

Pertinencia para las organizaciones de empleadores

En el sector empleador hay diversidad de criterios respecto a la pertinencia del proyecto. Por un lado hay organizaciones como COPARDOM en República Dominicana que consideran que el proceso de verificación es muy pertinente, y otras como COHEP o CACIF que son más críticas con la conveniencia de la verificación del cumplimiento.

Esto puede obedecer a varias razones. Por un lado algunos representantes de las organizaciones de empleadores manifiestan que los temas laborales son importantes para los Empleadores, pero no son prioritarios, especialmente en el contexto actual de crisis, en que otras cuestiones de mayor urgencia como el empleo o los salarios ocupan su atención.

Por otro lado, el sector empleador percibe un sesgo del proyecto contra el sector empresarial, en el que recaen muchas exigencias pero poco reconocimiento a sus avances. Por ejemplo, representantes de COSEP manifestaron que el incumplimiento de los derechos laborales se concentra en la economía informal, mientras que el sector formal -que es que el que agrupa las organizaciones de empleadores- tiene un alto nivel de cumplimiento, opinión en la que coincidieron los representantes del CACIF. Esto, a su criterio, es invisibilizado por el proceso de verificación.

5. Consideración de factores externos

En general, la mayoría de los factores externos que el equipo evaluador ha hallado que están teniendo influencia en la práctica no fueron incluidos en el diseño original del proyecto. Con la experiencia y conocimiento que la OIT tiene del contexto sociolaboral de la región y de los constituyentes, muchos de ellos podrían haber sido anticipados y se podrían haber incorporado estrategias de respuesta apropiadas.

Sin embargo, el diseño del proyecto incluye una serie de supuestos que en su mayoría son poco significativos, e incluso anecdóticos, y de muy poca utilidad para la gestión del proyecto. Tal es el caso de supuestos como “La democracia es el sistema prevalente en los países cubiertos por el proyecto”, o el supuesto “los gobiernos de los países cubiertos por el proyecto continúan siendo miembros plenos de la OIT”. El problema con este tipo de supuestos no es su importancia intrínseca, que obviamente la tienen, sino que son tan generales que no conducen a ninguna implicación práctica para el proyecto.

El equipo de evaluación ha identificado una serie de factores externos al proyecto que sí están teniendo efecto en la ejecución, los cuales se exponen a continuación.

Factores relativos a los ministerios de trabajo

El diseño no tuvo suficientemente en cuenta la limitada capacidad en la mayoría de los Ministerios de trabajo, Organismos Judiciales e instituciones públicas de la región para la generación de información de calidad sobre los aspectos en los que se ocupa la verificación. Al menos en cuanto a los ministerios de trabajo, la experiencia acumulada por la OIT debería haber permitido detectar este factor en el diseño. La presión inicial por limitar el proyecto a la verificación contribuyó según la opinión generalizada a no hacer un análisis en suficiente profundidad de este factor.

Otro aspecto importante que no se tuvo en cuenta en el análisis de supuestos fue la alta rotación del personal que ocupa puestos técnicos y de dirección en las instituciones públicas en algunos países donde hay alta inestabilidad laboral en el sector público. Esta rotación se produce sobre todo, pero no exclusivamente, en los cambios de gobierno, y es bien conocida. La salida de personal que ha recibido capacitación y ya está apropiado del proyecto y participando en él, supone un obstáculo que la OIT estaba en condiciones de anticipar.

Factores relativos a las organizaciones de trabajadores y Empleadores

El proyecto no tuvo en cuenta las debilidades de las organizaciones de trabajadores para participar en un mecanismo de monitoreo del cumplimiento. En particular no tuvo en cuenta sus debilidades técnicas y organizativas para participar en el proyecto.

Estrategia de respuesta del proyecto

El proyecto ha tenido flexibilidad para ir adaptando su estrategia a los factores externos no previstos en el proyecto, fundamentalmente el refuerzo del componente de la asistencia técnica para mejorar las capacidades de gestión de información y de planificación de los ministerios de trabajo. Si bien la asistencia técnica se ha enfocado más en los aspectos de planificación que en los de gestión de información (elaboración de indicadores, recopilación y procesamiento de datos, análisis de información) que en opinión de muchos de los entrevistados continúa siendo un reto importante en prácticamente todos los ministerios de trabajo, particularmente serio en Nicaragua, Honduras, Guatemala y El Salvador, y en menor grado en Costa Rica y República Dominicana.

Además, la asistencia técnica se está dirigiendo mayoritariamente a los niveles centrales de las instituciones, mientras que las debilidades más grandes están en las oficinas regionales de los ministerios de trabajo y en el caso de los Organismos Judiciales en los juzgados de fuera de las capitales.

B. Ejecución del proyecto

Esta sección examina los aspectos de gestión del proyecto, analizando los principales aspectos institucionales bajo los que está operando el proyecto y los elementos que están facilitando u obstaculizando la ejecución. Los aspectos que se examinan son el respaldo interno y externo que está recibiendo el proyecto; la oportunidad y valor de las orientaciones políticas, técnicas y administrativas; el nivel de coordinación con otros proyectos; el cumplimiento del plan de trabajo; la eficiencia de la gestión presupuestaria; y la estructura organizacional.

1. Respaldo político

Ministerios de trabajo

Todos los Viceministros entrevistados por el equipo evaluador tienen un alto grado de conocimiento del proyecto y de sus objetivos, y están al tanto de las principales actividades que desarrolla el proyecto con los ministerios de trabajo, y en particular en la elaboración del informe de verificación.

Todos los Ministerios han designado puntos focales de enlace con el proyecto, que son en su mayoría funcionarios de alto rango técnico que dependen directamente de los Viceministros y en algunos casos, como en Costa Rica, están ubicados en el propio Despacho del Ministro.

En cuanto al respaldo político de las máximas autoridades de los ministerios de trabajo, el equipo evaluador únicamente entrevistó al Ministro de Trabajo de Costa Rica, que expresó su amplio interés en el proyecto. Respecto a los otros países, destaca que en todos ellos los ministerios de trabajo se ha mantenido el apoyo al proyecto, pese a los cambios de gobierno habidos en cuatro países de la región (Honduras, Nicaragua, Guatemala, El Salvador), que en algunos casos han supuesto la entrada al gobierno de partidos políticos críticos con el DR-CAFTA o que no participaron en la elaboración del LB. En todos estos casos, con la excepción de Nicaragua en donde el representante entrevistado expresó su postura crítica al LB, altos funcionarios han expresado al equipo evaluador que el LB sigue siendo aceptable como compromiso de país, y que el proceso de verificación continúa siendo vigente para ellos.

No obstante, este grado de respaldo de los ministerios de trabajo con el proceso de verificación no existe para las Comisiones Nacionales de Seguimiento. En los cuatro países en que están constituidas tienen serios problemas de funcionamiento debidos, a criterio de las organizaciones de empleadores y Trabajadores y admitido por varios funcionarios de los Ministerios, a la falta de interés en impulsarlas por parte de las autoridades de los Ministerios de trabajo. En este caso, los cambios de gobierno o de Ministros si han afectado el funcionamiento de las CNS.

Organismos Judiciales

El respaldo que los Organismos Judiciales están dando al proyecto es variable según los países, y diferente según se trate de los niveles técnicos o de las Autoridades de las instituciones judiciales.

En general el proyecto está encontrando una respuesta adecuada de los niveles técnicos de los Organismos Judiciales. En todos los países los departamentos de estadísticas y de planificación están facilitando la información necesaria sobre los indicadores sobre el área judicial para el informe de verificación, y mantienen canales de comunicación abiertos y relativamente fluidos con las facilitadoras nacionales. Según ha comprobado el equipo evaluador, los Organismos Judiciales están en mejores condiciones de brindar información sobre cumplimiento, pues tienen una cultura de información más implantada y una estructura de generación de datos mejor que los ministerios de trabajo.

En cuanto al respaldo de las Autoridades, en opinión de la mayoría de los entrevistados, su nivel de apoyo al proceso está todavía por debajo de lo deseable, salvo en El Salvador y Costa Rica, donde hay un grado alto de apoyo al proyecto. En El Salvador, por ejemplo, el Plan de Implementación fue aprobado en Corte Plena. El caso más marcado de no respaldo al proyecto es el de la Corte Suprema de Justicia de Nicaragua, que como ya se ha comentado no acepta los compromisos del LB, aunque sí está facilitando información para el informe de verificación, es miembro del CNS, y ha participado en los talleres de análisis desde el segundo informe.

Las personas entrevistadas por el equipo evaluador destacan varios elementos que han jugado un papel incentivador para fomentar el respaldo de los Organismos Judiciales. En primer lugar señalan que ha sido muy importante que las contribuciones de los Organismos Judiciales al LB se hayan fijado en un proceso de consulta con ellas y articuladas con sus propios planes. Tal es el caso por ejemplo de Guatemala en que las acciones de la Corte se identificaron según su plan quinquenal, o el de El Salvador. El segundo factor ha sido la combinación de verificación con asistencia técnica, en la que el proyecto está siendo muy receptivo para orientarla según sus prioridades. Finalmente, otro factor que destacan los Organismos Judiciales es el rol activo y el seguimiento continuo que están recibiendo por parte de las facilitadoras nacionales.

Organizaciones de trabajadores

El respaldo que el equipo evaluador ha encontrado por parte de las organizaciones de trabajadores es relativamente alto, salvo el caso comentado de Costa Rica, teniendo en cuenta su opinión extremadamente crítica sobre el LB.

Existe, no obstante, la opinión por parte de algunas organizaciones de trabajadores de que el proyecto no está teniendo en cuenta sus planteamientos y puntos de vista sobre cómo debe conducirse el proyecto de verificación, lo cual está introduciendo un elemento de tensión.

La interrupción del plan de asistencia técnica iniciado a finales del 2008 ha creado cierta sensación de que el proyecto está abandonando a las organizaciones sindicales, lo cual puede afectar negativamente a su respaldo al proyecto.

Por otro lado, en algunos países, como Guatemala y El Salvador, los conflictos entre las organizaciones sindicales están afectando su participación en el proyecto, y particularmente en las CNS, lo cual está comprometiendo su capacidad de participar con más efectividad en este espacio.

Organizaciones de empleadores

Las organizaciones de empleadores tienen un grado de participación más desigual en el proyecto, si bien todas las organizaciones están participando en el proceso de verificación y asisten a las reuniones de las CNS en los países en que éstas existen. Los países en los que hay participación más activa son Honduras y Dominicana, y la participación más baja es en El Salvador.

Algunas organizaciones de empleadores tienen quejas en el sentido de que ven que el proyecto da más espacio a los Trabajadores y al gobierno, y que el informe de verificación da una imagen de incumplimiento que perjudica al sector empleador.

Además, la interrupción del proceso iniciado para elaborar un plan de trabajo con las organizaciones de empleadores a nivel nacional ha supuesto un enfriamiento de la relación de los Empleadores con el proyecto. Algunas organizaciones de empleadores tienen la percepción de que sus criterios respecto a la forma sobre como deba ser retomada esta consultoría, la fórmula de selección y el perfil del consultor, no están siendo tenidos en cuenta por el proyecto. Esto es otro factor de tensión.

En el momento actual, el proyecto está en una suerte de equilibrio inestable con las organizaciones de empleadores, se cuenta con su participación en los espacios formales, con los matices señalados, pero este equilibrio está en riesgo de ser roto, en particular por las organizaciones de Honduras y de Costa Rica cuyo descontento con el proyecto es alto.

2. Orientaciones políticas, técnicas y administrativas

Orientaciones sobre el informe de verificación

El proyecto hace circular el borrador de los informes de verificación a diversas unidades de la OIT para observaciones. En la OSR, reciben el informe los especialistas de ACTRAV y ACTEMP, el especialista en Legislación Laboral, Administración del Trabajo y Diálogo Social, y la especialista en Género, así como el Director de la OSR. El borrador era en un principio enviado al punto focal del proyecto en el Sector IV en la sede de la OIT en Ginebra, pero por decisión de la dirección del Sector IV este punto focal no participa ahora en la revisión de los informes.

El equipo evaluador ha encontrado que en general, los comentarios que hacen los funcionarios al informe son escasos, y son dados en su mayoría por el Especialista en Legislación Laboral, Administración del Trabajo y Diálogo Social. Los especialistas de ACTRAV y ACTEMP prácticamente no hacen comentarios, y lo explican por la carga

de trabajo que soportan. El equipo del proyecto considera que comentarios de estos especialistas serían una contribución importante para los informes.

Coordinación con los Especialistas de la OIT

La relación entre las facilitadoras nacionales y los especialistas es escasa y se centra en gran medida en los asuntos logísticos. En opinión de los funcionarios de la OIT entrevistados, ni los especialistas aprovechan plenamente el conocimiento y contacto cotidiano que las facilitadoras tienen con las instituciones, ni las facilitadoras se benefician del apoyo que podrían tener por parte de los especialistas de ACTRAV y ACTEMP. La opinión general es que se podrían aprovechar más las sinergias entre la agenda del proyecto y la de OSR, y que se proyecta una visión disgregada de la OIT hacia los constituyentes.

Hay una brecha perceptible entre el equipo del proyecto y el resto de funcionarios de la OIT respecto a la aceptación de la verificación por parte de los constituyentes. Entre el equipo de especialistas, predomina el pesimismo respecto al apoyo por parte de los constituyentes al proceso de verificación. Esto trae como consecuencia un cierto discurso dentro de la oficina -implícito en unos casos y explícito en otros- de falta de apoyo al proyecto. Si bien el equipo evaluador ha encontrado actitudes críticas entre los constituyentes, las actitudes de respaldo al proyecto entre los constituyentes son mucho más mayoritarias de lo que los propios funcionarios de la OIT parecen considerar.

Directrices internas

En general hay una alta valoración en el equipo de facilitadoras respecto a las orientaciones técnicas y administrativas desde la dirección regional del proyecto. El criterio unánime de las facilitadoras nacionales y de las oficiales regionales es que las directrices dadas por la ATP son claras, oportunas y a tiempo, y ello les facilita su labor para la que consideran que cuentan con la autonomía adecuada. El nivel de comunicación entre las facilitadoras y la CTA son calificadas por ambas partes como muy buenas y constructivas.

Todas las facilitadoras valoran muy positivamente la capacidad y eficacia del área administrativa del proyecto. Orientaciones administrativas buenas, excelente respuesta, reglas y procedimientos claros. Ello es especialmente importante en este proyecto dado que las facilitadoras también asumen todas las tareas administrativas y logísticas en el país y la respuesta oportuna de la oficina subregional es esencial para que las labores administrativas no saturan a las facilitadoras en perjuicio de su tarea técnica sustantiva.

3. Coordinación con otros proyectos

Proyectos de la OIT

Prácticamente todos los proyectos que la OIT está ejecutando en la región guardan relación con alguna o varias de las seis áreas del LB, y son por tanto fuente de información para el informe de verificación. Todos los funcionarios responsables del

proyecto entrevistados y los miembros del proyecto de verificación coinciden en que hay una buena colaboración entre los proyectos para el intercambio de información.

El equipo evaluador encontró algunas muestras puntuales de colaboración entre el proyecto de verificación y otros proyectos de la OIT, como en Nicaragua con la colaboración con el Programa para Promover la igualdad de género financiado por el F-ODM con el que se ha apoyado una red interinstitucional de igualdad y no discriminación en el empleo.

Uno de los proyectos que destaca por su potencial de sinergias es el proyecto de Fortalecimiento del Diálogo Social en Centroamérica y República Dominicana, financiado por USDOS. Este proyecto busca mejorar los mecanismos de diálogo social en la región. Ha iniciado recientemente, y está finalizando un diagnóstico sobre el diálogo en cada país. A juicio de algunos funcionarios de la OIT entrevistados hay un potencial de colaboración grande entre ambos proyectos, y debería haber mayor coordinación entre ambos -por ejemplo respecto a la consolidación de los CNS- aunque no hay mucha claridad sobre las formas prácticas de llevarlo a cabo.

Proyectos de otras agencias

Actualmente existe una diversidad de proyectos financiados por el Gobierno de Estados Unidos, (USDOL, USDOS y otros departamentos) relacionados con la promoción de los derechos laborales. De ellos, hay dos particularmente significativos. Se trata del proyecto Cumple y Gana-inspección, ejecutado por Funpadem con fondos de USDOL, y del programa regional de Fortalecimiento de la Justicia Laboral CAFTA-DR, ejecutado por MSD con fondos de USAID. Ambos proyectos atienden áreas críticas para el cumplimiento del LB, para lo que deberían tomar como referencia los informes de verificación.

Cumple y Gana-Inspección es la fase 3 de este proyecto, y está enfocado en el fortalecimiento de las inspecciones de trabajo, aspecto muy vinculado al área 1 del LB. El proyecto está comenzando, pero el equipo evaluador ha hallado que hay ya colaboración fluida con el proyecto de verificación en casi todos los países. Cumple y Gana proporciona información para el informe de verificación y sus responsables dicen utilizar el informe de verificación para alinear sus acciones. La opinión general, tanto del equipo del proyecto como de Cumple y Gana, es de que se podría aprovechar mucho más la colaboración entre ambos proyectos.

Con respecto al proyecto de Justicia Laboral de USAID, el contacto es bastante escaso y se limita al suministro de información puntual para el informe de verificación. En el caso particular de Nicaragua, el proyecto de Justicia Laboral no trabaja con la Corte Suprema de Justicia por decisión del Gobierno de los Estados Unidos.

El equipo evaluador ha constatado que no existe un mecanismo de coordinación de la cooperación en materia laboral en ninguno de los países. En el caso de Nicaragua, la Embajada de Estados Unidos convoca reuniones bimestrales con los proyectos financiados por ese país, que son más de carácter informativo que de coordinación como tal. En el resto, las Embajadas o los ministerios de trabajo han convocado reuniones con

los proyectos de manera puntual. El proyecto de verificación organizó sendas reuniones de los ministerios de trabajo con los proyectos de cooperación en el 2008 en Guatemala y en Honduras, pero sin mayor continuidad. En todo caso, la opinión del equipo del proyecto y de otros funcionarios en la OIT es que éste no es un rol que corresponda al proyecto, sino que debería ser conducido por los ministerios de trabajo. Estos admiten que tienen poca capacidad para ejercer ese rol coordinador, y que se encuentran con mucha resistencia por parte de las agencias de cooperación para compartir información y adaptar sus agendas de acuerdo a las prioridades de los Ministerios. El único país en el que el Ministerio de Trabajo tiene un mecanismo estable es República Dominicana, donde la Subsecretaría de Negociaciones Comerciales tiene una mesa redonda de donantes que se convoca bimestralmente, la cual tras el último cambio de gabinete está pendiente de ser retomada.

4. Cumplimiento del Plan de Trabajo

La presente sección revisa el avance del proyecto en la realización de las actividades y consecución de los resultados planificados, analizando los factores que están facilitando u obstaculizando el cumplimiento del plan de trabajo.

Habitualmente, el análisis del plan de trabajo se hace para cada uno de los resultados del marco lógico del proyecto. En este caso esto no es posible, pues varios resultados están formulados como objetivos y por tanto no es posible determinar su avance mediante el examen de las actividades. En su lugar, en esta evaluación se analizarán los diferentes productos que el proyecto está generando dentro de cada objetivo.

OBJETIVO 1

Informes de verificación

El proceso de elaboración del informe de verificación comprende un período de 8 meses distribuidos como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 7
Etapas de la elaboración del informe de verificación

Etapas	Duración en meses (algunas etapas se solapan)
Compilación de información	2
Talleres de Análisis (gira de la ATP, Oficial de Monitoreo y Verificadores por todos los países)	1
Revisión OSR e incorporación observaciones	2
Revisión en Lima/Ginebra	1
Traducción	2
Diagramación y publicación	1
Entrega a ministerios y colocación en web OIT	1

Recopilación de datos

La recogida de información se hace utilizando una matriz de recogida de información elaborada por la coordinación del proyecto en San José, en la que se detallan los datos específicos que son necesarios para cada indicador. Para cada período la matriz se ha ajustado de acuerdo a las modificaciones que se han ido haciendo en la metodología y en los indicadores de un informe a otro. La opinión mayoritaria es que la calidad del proceso ha ido mejorando, pero hay todavía quienes opinan que los cambios de un informe a otro hacen el proceso todavía poco claro.

La facilitadora nacional en cada país envía dicha matriz a las distintas instituciones y organizaciones que proporcionan información. La opinión general en todos los países es que la recogida de información es acordada y en coordinación con las instituciones, y sigue los canales institucionales. En algunos casos, como Guatemala, donde ha habido muy alta rotación de personal, el facilitador da un acompañamiento muy continuo, que es apreciado por el Ministerio de Trabajo.

La recogida de información implica a las facilitadoras un intenso seguimiento de las instituciones mediante vistas y reuniones regulares, a veces departamento a departamento. La compilación de información supone la tarea que consume más tiempo a las facilitadoras de todo el proceso de verificación, siendo una carga de trabajo de casi el 100% en algunos momentos. Para resolver esto, en el último informe todas las facilitadoras han contado con una persona de apoyo para la recogida de información. En opinión de la mayoría de las facilitadoras, un apoyo de este tipo va a ser requerido en el futuro, a pesar de que el número de indicadores se ha reducido y de que las instituciones ya están más preparadas para la compilación de la información.

En cuanto a los ministerios de trabajo, la agilidad del proceso es variable, y según lo que ha observado el equipo evaluador depende de la facilidad de acceso de las coordinadoras a las instancias del ministerio que proporcionan datos, así como de la capacidad y proactividad de los Ministerios para recopilar y entregar la información. En los países donde la facilitadora tiene acceso a los departamentos del ministerio y las capacidades de éste son mayores, como Costa Rica, el proceso de recogida de la información es más ágil. En general los ministerios de trabajo están satisfechos con el proceso de recogida de información y valoran muy positivamente el apoyo que reciben de las facilitadoras.

Con los Organismos Judiciales el proceso de recogida es más ágil, en parte porque la información que proporcionan es de mucho menos indicadores, y en parte debido a que en general, según muchos de los entrevistados, tienen sistemas de generación de estadísticas más consolidados. Las instituciones han adoptado algunas de las herramientas del proyecto para la recopilación de información. Esto ha mejorado el proceso, aunque las mejoras son desiguales.

Hay dos áreas en las que el proyecto tiene algunas dificultades en la recogida de información. Se trata de los indicadores relativos al presupuesto del Ministerio de Trabajo y a los del Area 3 que proporcionan los Organismos Judiciales, que está originando algunas críticas por parte de las instituciones. En estas áreas el equipo del proyecto carece de personal con suficiente expertise en presupuestos públicos y

estadísticas judiciales, aunque según le comentaron al equipo evaluador tienen previstas dos consultorías para superar este tema.

Con las organizaciones de trabajadores y Empleadores el proceso es similar, las facilitadoras envían las matrices de recogida de información y mantienen reuniones con ellos para su cumplimentación. Respecto a las organizaciones de trabajadores, las facilitadoras admiten que no les dan un seguimiento comparable al Ministerio de Trabajo, el cual constituye su prioridad para la recogida de información. La mayoría de los sindicatos valoran positivamente la metodología y herramientas, pero desearían mayor apoyo de las facilitadoras para la preparación de sus aportes al informe.

Con las organizaciones de empleadores, igualmente las facilitadoras envían las matrices y mantienen reuniones para asesorar en la recogida de información. Las organizaciones de empleadores opinan que el proceso les permite incluir información, aunque creen que podrían ser más proactivos para mostrar todas las iniciativas del sector, por ejemplo en materia de RSE. En general, los Empleadores parecen aprovechar mejor que los Trabajadores la participación en el proceso de compilación de información, pues expresan tener menos problemas a la hora de utilizar la matriz y completarla con la información que aportan.

Talleres de Análisis

Los talleres de Análisis del informe de verificación tienen como objetivo la revisión tripartita de la matriz del informe y son la oportunidad para que cada sector plantee sus observaciones y responda a las de los demás. Constituyen además el espacio principal de interacción de los destinatarios del proyecto entre sí y con el equipo del proyecto.

Para optimizar el tiempo y los recursos, el proyecto ha adoptado un sistema mediante el que la ATP y la oficial de monitoreo, junto con los tres verificadores, realizan una gira que dura un mes aproximadamente, en la que visitan los seis países de la región a razón de unos tres días por cada uno.

Las facilitadoras nacionales se ocupan de todos los arreglos logísticos y de la convocatoria a los participantes, en lo que es otro pico de trabajo para ellas.

El sistema está funcionando muy eficientemente y los talleres de análisis se han realizado a tiempo. En los talleres para el informe IV, las facilitadoras y verificadores mantuvieron reuniones individuales con los sectores, lo cual ha sido valorado muy positivamente por los Organismos Judiciales, y las organizaciones de empleadores y Trabajadores, como se comenta en la sección de logros.

Planes de Implementación

La elaboración de los planes de Implementación de las Recomendaciones del Libro Blanco fue una de las primeras actividades acometidas por el proyecto, cuya finalidad es

dotar a los ministerios de trabajo de una herramienta para planificar el cumplimiento de los compromisos del LB.

El panorama que encontró el proyecto en un comienzo fue el de un desconocimiento grande en los ministerios de trabajo respecto al contenido del LB. Por ello la elaboración de los planes de implementación estuvo acompañada de una intensa realización de talleres de información sobre los contenidos del LB. En los dos primeros períodos del proyecto se dio información sobre el LB y el proceso de verificación a 972 personas.²

Los planes de implementación también asignaron responsabilidades a los Organismos Judiciales en las actividades del Área 3. Esto implicó un acercamiento del proyecto a las Cortes de Justicia de los seis países que fue exitoso en todos ellos, menos en Nicaragua. Las organizaciones de empleadores y de Trabajadores fueron invitadas a dar sus insumos, si bien la opinión mayoritaria recogida por el equipo evaluador de ambos sectores es que sus contribuciones fueron de poco alcance.

El equipo del proyecto decidió ajustar el proceso de elaboración de los planes de implementación a las capacidades y ritmos propios de los ministerios de trabajo para favorecer su apropiación. En opinión de los Ministerios, esto les permitió compartir las riendas del proceso y ha contribuido a la apropiación de los mismos.

En septiembre de 2007 los Planes de Implementación habían sido elaborados y formalizados por los ministerios de trabajo de los seis países, y presentados en actos públicos en todos los países excepto en República Dominicana.

Teniendo en cuenta el contexto inicial, las complejidades inherentes a la realización de planes de trabajo por parte de las instituciones, y la novedad que en muchos países suponía la relación entre ministerios de trabajo y los Organismos Judiciales, el equipo del proyecto ha sido altamente eficiente en este resultado.

Comités Nacionales de Seguimiento

La estrategia del proyecto para la creación de los CNS comprendió un proceso de creación y formalización, acompañado de capacitación a sus miembros para que puedan analizar los resultados del informe, dar seguimiento a los planes de implementación y elaborar propuestas de acción.

El proyecto logró una buena eficiencia en cuanto a la creación de los CNS en los países. En los primeros meses de 2007, excepto Costa Rica, en todos los países los sectores habían designado sus representantes en los CNS, y en la segunda mitad del 2007 en los cinco países se habían establecido los Comités. En los meses siguientes, El Salvador, Nicaragua, Honduras y República Dominicana elaboraron lineamientos para el funcionamiento de las CNS.

² Informes de Avance del proyecto

A juicio del equipo del proyecto, el proceso de formación de los CNS fue estratégico para ayudar a superar el desconocimiento sobre el LB y la confusión en torno a la verificación del mismo.

Si bien el proyecto ha cumplido razonablemente bien con la formalización de los CNS, la asistencia técnica a los mismos no se está desarrollando con igual fluidez. El proyecto no está llevando a cabo acciones sistemáticas de asistencia técnica a los CNS para su fortalecimiento. El principal apoyo que las facilitadoras están dando a los CNS está relacionado con la preparación del informe de verificación y la devolución de los resultados. En algunos países las facilitadoras comparten con el CNS la metodología para la elaboración del informe, y una vez entregado, lo entregan en reuniones de análisis del CNS. Pero el proyecto no tiene un plan de asistencia técnica a las CNS para fortalecerlas en seguimiento al plan de implementación o mejorar su capacidad de propuesta. Varias de las personas entrevistadas de las instituciones, Empleadores y Trabajadores consideran que esta asistencia técnica es urgente para activar las CNS.

La estrategia del proyecto está siendo más bien la de trabajar con cada uno de los sectores que integran la CNS. La fragilidad que las propias CNS tienen dificulta la asistencia directa por parte del proyecto, y eso puede ser uno de los obstáculos para un apoyo más sistemático. Sin embargo, es precisamente esa debilidad de las CNS la que justificaría más apoyo por parte del proyecto

OBJETIVO 2

Estudios regionales

El plan de trabajo para la elaboración de los estudios regionales contaba con una primera etapa de consulta con los ministerios de trabajo y con las organizaciones de empleadores y de Trabajadores, para identificar los temas de mayor interés y urgencia para ellos en relación con los compromisos comunes de la región para el cumplimiento del LB.

Esta consulta fue llevada a cabo en los primeros meses del proyecto, durante los diversos talleres que el proyecto tuvo con los distintos sectores. Los temas identificados incluyeron siete prioridades, entre ellas un estudio sobre los conocimientos, actitudes y prácticas sobre derechos laborales. Este estudio tendría como objetivo determinar dónde se encuentran los mayores problemas en cuanto al manejo de los derechos laborales, lo que permitiría dirigir las estrategias del proyecto en creación de capacidades y fomento de una cultura de cumplimiento.

El estudio fue iniciado en el primer semestre del 2007, ha sido presentado a algunos talleres con los sectores pero todavía no se ha publicado, lo que supone un retraso importante que puede disminuir la utilidad de este documento. El equipo evaluador ha constatado que muchos de los ministerios de trabajo, las organizaciones de empleadores y de Trabajadores están solicitando que dicho informe sea presentado.

Reuniones de Viceministros y Puntos Focales

Al poco tiempo de comenzar, se abandonó la idea de apoyar las reuniones semestrales del Consejo de Ministros de Centroamérica y República Dominicana, y el proyecto optó por enfocarse a dar asistencia técnica para las reuniones del Grupo de Trabajo de los Viceministros de Trabajo como espacio de intercambio y seguimiento a los compromisos regionales .

El proyecto promovió una primera reunión de Viceministros y Puntos Focales en marzo de 2007, a la que han seguido dos reuniones más.

Las reuniones han tenido una buena respuesta por parte de los ministerios de trabajo, su realización no ha tenido particulares dificultades, y se han llevado a cabo según lo previsto.

Talleres regionales con sindicatos

El componente de colaboración regional entre organizaciones de trabajadores se introdujo con la primera ampliación del proyecto en Agosto de 2007. Este componente consiste esencialmente en la celebración de reuniones regionales de los sindicatos de cada país participante en el proyecto. Se han realizado 2 talleres con organizaciones sindicales de la región, uno en El Salvador en Octubre de 2007, y otro en Guatemala en Mayo de 2008. En ambos talleres las organizaciones sindicales elaboraron sendas declaraciones en las que contenían diversos puntos sobre posicionamiento respecto al LB y al proceso de verificación. El equipo evaluador ha observado que los sindicatos no están haciendo mucha referencia a dichas declaraciones, aunque sus planteamientos sí son coincidentes en general con las mismas.

En el taller regional de Guatemala los sindicatos elaboraron una serie de propuestas sobre como apoyar la implementación de las recomendaciones del LB. Estas propuestas fueron una referencia que se utilizó para la posterior elaboración en diciembre de 2008 de un plan de actividades sindicales por país en apoyo a las organizaciones de trabajadores bajo el Objetivo 3 del proyecto.

El proyecto no ha vuelto a organizar ninguna actividad regional con Trabajadores. La razón, según el equipo del proyecto es que se está a la espera de reactivar el plan de actividades sindicales que quedó en suspenso con la salida del consultor a cargo.

Talleres regionales con Empleadores

La estrategia de coordinación regional incluida con la ampliación de 2007 también incluyó a las organizaciones de empleadores. Sin embargo, el proyecto no ha llevado a cabo ninguna actividad regional con las organizaciones de empleadores. Las opiniones recogidas por los evaluadores sugieren que las organizaciones de empleadores no están interesadas en trabajar el tema del LB desde un espacio regional, sino en desarrollar acciones a nivel nacional.

OBJETIVO 3

Este componente ha comenzado más tarde que los demás. En parte porque el diseño del proyecto así lo prevé, pues las actividades de divulgación se planificaron para ser puestas en marcha una vez se haya generado información sobre el cumplimiento y se tengan los estudios regionales temáticos en los componentes 1 y 2 , y en parte porque gran parte de los resultados de este objetivo fueron introducidos con el proyecto ya en marcha, en las revisiones de agosto 2007 y octubre 2008. Las facilitadoras nacionales reconocen que gran parte de su dedicación está absorbida por el objetivo 1, el cual demanda alrededor del 60 % de su tiempo en promedio. No obstante las facilitadoras son en general optimistas sobre la posibilidad de que se obtengan los resultados previstos y se alcancen los objetivos.

Este objetivo fue reforzado con una especialista de comunicación que se incorporó al equipo a mediados del 2008. Tras la incorporación de esta persona ha sido cuando este objetivo ha comenzado a ser implementado a un mayor ritmo. En opinión del equipo del proyecto, la incorporación de un especialista ha dado una mejor visión estratégica al componente de comunicación, y una direccionalidad más clara desde la divulgación de contenidos hacia la creación de capacidades de comunicación de los constituyentes.

Producción de materiales sobre derechos laborales

El proyecto ha elaborado y tiene previsto elaborar un amplio catálogo de materiales de divulgación, cuyo objetivo es proporcionar análisis sobre las áreas prioritarias del LB, y servir de apoyo en la estrategia de generación de una cultura de cumplimiento.

Se han producido un número significativo de materiales de divulgación, que incluyen materiales de divulgación de derechos laborales para audiencias generales, como el audiovisual “cumplir para construir” y los pósters sobre temas de derechos laborales; y materiales para grupos específicos, como el folleto para comunicadores. Además el proyecto ha hecho una producción abundante de objetos tales como tablas para Mouse, bolígrafos, portaclips, y bolsas con diversos lemas alusivos a la promoción de derechos laborales.

La producción de materiales propiamente divulgativos, dirigidos a audiencias específicas y vinculados a las actividades de capacitación o asistencia técnica está teniendo un incremento significativo desde la incorporación de la especialista en comunicación. Actualmente están en proceso de distribución dos folletos dirigidos a medios de comunicación y periodistas, uno para audiencias generales y un kit audiovisual de comunicación.

Planes de comunicación institucionales

El proyecto ha llevado a cabo dos talleres con comunicadores institucionales de los ministerios de trabajo, Organismos Judiciales y otras instituciones públicas en cada país, conducidos por la especialista regional en comunicación del proyecto.

La primera ronda de talleres se hizo en febrero de 2008, y tuvo como propósito familiarizar a los comunicadores con los elementos de la comunicación estratégica. La segunda ronda de talleres se llevó a cabo entre agosto y noviembre del 2008 y tuvo como objetivo la elaboración de planes institucionales. Posteriormente las facilitadoras nacionales han estado dando seguimiento a las instituciones.

Si bien esta primera etapa de capacitaciones ha progresado a un ritmo de ejecución razonable, la provisión de asistencia técnica para la puesta en marcha de los planes no está siendo tan ágil. Por un lado las herramientas dirigidas a los comunicadores que el proyecto ha producido se están empezando ahora a distribuir entre las instituciones. Por otro, las facilitadoras, con excepción del facilitador de Guatemala, no tienen un perfil de comunicación.

Capacitación a comunicadores y estudiantes de comunicación

Las capacitaciones a periodistas y estudiantes de periodismo forman parte de la estrategia del proyecto para mejorar la participación de los medios de comunicación en la divulgación de los derechos laborales.

Con los periodistas, se llevó a cabo un taller regional en mayo de 2009 con tres periodistas de cada país para capacitarlos en comunicación de derechos laborales. Por el momento no se han hecho más actividades con este colectivo ni a nivel nacional ni regional.

Con los estudiantes de periodismo, el proyecto ha realizado tres talleres con grupos de estudiantes de periodismo en Costa Rica, El Salvador y Guatemala en los que han participado en total 146 estudiantes, en la segunda mitad del 2008. La selección de los países y las universidades parece haber correspondido más a criterios de oportunidad cuando se ha encontrado buena disposición de las universidades propiciadas por las relaciones de las facilitadoras con las universidades, más que a una labor de incidencia continuada por el proyecto.

Creación de capacidades de cumplimiento con sindicatos

El plan de trabajo en este componente contempla la asistencia técnica a las organizaciones de trabajadores para mejorar sus capacidades en la promoción de una cultura de cumplimiento en varias vías. Por un lado mediante el desarrollo de planes de comunicación y divulgación de derechos laborales, y por otro mediante la elaboración de planes sindicales de apoyo a las recomendaciones del LB que abarcan diversas áreas de acción.

El componente que está más avanzado es el de los planes de comunicación con sindicatos, que ha sido conducido por la especialista en comunicación del proyecto junto con las facilitadoras en cada país. El proyecto ha llevado a cabo desde el segundo semestre del 2008 diversos talleres de capacitación en comunicación para las organizaciones sindicales en cada país. El proceso está avanzando con bastante lentitud, y todavía no hay mucha claridad sobre cuál es la estructura de comunicación sindical que el proyecto busca promover en cada país.

Para la elaboración de planes de apoyo a las recomendaciones del Libro Blanco, se ha seguido una estrategia diferente. En este caso, se contrató a un consultor experto en el movimiento sindical de la región, quien estuvo trabajando durante el último trimestre del 2008 con las organizaciones de trabajadores en cada país y elaboró una propuesta de “Planificación de las actividades sindicales por país en apoyo a las recomendaciones del libro blanco”. Este plan ha quedado en suspenso por la salida del consultor y la no contratación de su reemplazo hasta el momento. Esta interrupción está afectando al avance de este plan de trabajo con las organizaciones sindicales.

Creación de capacidades de cumplimiento con organizaciones de empleadores

En lo que respecta a actividades con el sector empleador el proyecto tiene muy pocos avances por el momento. No se han llevado a cabo actividades de capacitación o asistencia técnica específica para este sector ni a nivel nacional ni regional.

En un proceso similar al emprendido por las organizaciones de trabajadores, una consultora estuvo a cargo de la elaboración de una Planificación estratégica de actividades del Sector Empleador, pero el proceso fue detenido al interrumpirse su colaboración. Esto ha creado fuertes voces de descontento entre los Empleadores en varios países de la región, que reclaman que el proceso se continúe.

Currículo educativo y derechos laborales

Este producto corresponde a un resultado añadido en la ampliación del proyecto en septiembre de 2008.

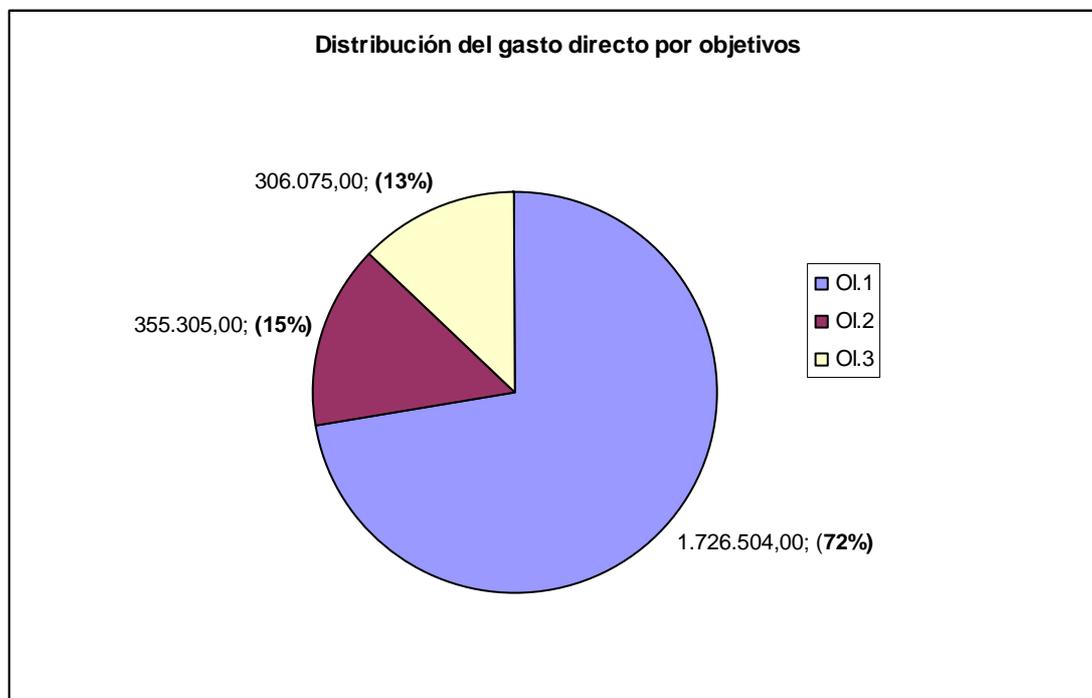
Todavía en este producto no se ha avanzado en ningún país, y no parece haber una visión clara y compartida entre el equipo sobre sus metas y las estrategias más efectivas para cumplirlo.

5. Ejecución Presupuestaria

En general, el ritmo de ejecución presupuestaria avanza según los márgenes razonables para este tipo de proyecto, que está sobre el promedio de los proyectos de cooperación técnica que maneja la OSR. El proyecto tiene ya ejecutado o comprometido para este año el 60% del presupuesto total del proyecto.

Como sería de esperar, la mayor proporción de recursos lo está consumiendo el objetivo 1, con más de un 70% de los fondos de gastos directos.

Gráfico No. ¿???



Esto puede suponer una dificultad para atender la demanda de asistencia técnica que el proyecto ha generado, lo cual puede afectar negativamente a que se alcancen los niveles de capacidades necesarias para lograr que los destinatarios puedan sostener los objetivos del proyecto.

C. Logros

Esta sección evalúa el avance del proyecto en el logro de los objetivos a mediano plazo. Normalmente, los indicadores que aparecen en el plan de monitoreo del proyecto serían usados para evaluar los objetivos. Sin embargo, como se explicó en la Sección A, existe una variedad de inconsistencias lógicas en el diseño del proyecto, incluyendo los indicadores. Algunos no miden el objetivo y otros son repeticiones de los resultados.

Considerando esto, el equipo de evaluación decidió usar los resultados asociados con cada objetivo como medio para evaluar el avance en el logro de los objetivos. El equipo evaluó la cantidad, calidad y oportunidad de los resultados, resumidos en la siguiente tabla.

Tabla 8
Resumen de los resultados principales del Proyecto, organizados por objetivo

<p>Objetivo 1: Proveer información relevante a los ministerios de trabajo, organismos judiciales, organizaciones de trabajadores y organizaciones de empleadores, sobre el avance logrado en la implementación de las recomendaciones del LB.</p>
<p>Resultados</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Informes de verificación • Talleres de análisis • Comités Nacionales de Seguimiento • Planes de implementación del Libro Blanco • Talleres de inspección laboral
<p>Objetivo 2: Intercambiar conocimientos (buenas prácticas, lecciones) entre los ministerios de trabajo, organismos judiciales, organizaciones de trabajadores y organizaciones de empleadores a nivel regional, que respalden los esfuerzos para implementar las recomendaciones del LB.</p>
<p>Resultados</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Estudios regionales • Reuniones regionales del Consejo de Viceministros • Reuniones regionales para puntos focales del Libro Blanco • Reuniones regionales para representantes de sindicatos
<p>Objetivo 3: Difundir las normas laborales mencionadas en el LB en los ministerios de trabajo, organismos judiciales, organizaciones de trabajadores y organizaciones de empleadores.</p>
<p>Resultados</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Materiales informativos sobre los derechos laborales • Capacitación de los comunicadores institucionales y planes de comunicación institucional • Capacitación de periodistas y estudiantes de periodismo • Capacitación en comunicación para los sindicatos • Talleres de difusión sobre información de derechos laborales • Currículo escolar sobre derechos laborales

Informe Técnico de Avance, marzo 2009

La siguiente sección está organizada según cada uno de los tres objetivos de nivel intermedio.

1. Objetivo 1: Proveer información relevante a actores claves por sector

Este objetivo se refiere al proceso de producir y difundir los informes de verificación entre los ministerios de trabajo, organismos judiciales, organizaciones de trabajadores y organizaciones de empleadores. Los resultados principales asociados con este objetivo

son los informes de verificación, los Comités Nacionales de Seguimiento (CNS), los planes de implementación del LB y los talleres relacionados con la inspección.

Informes de Verificación

El proyecto ha producido cuatro informes de verificación por cada país, o un total de 24 informes. La producción del primer conjunto de informes de verificación (abril 2005 hasta julio 2007) constituyó un proceso de aprendizaje para el proyecto. El equipo del proyecto trabajó junto a los ministerios de trabajo para identificar los puntos de información, los procesos de recogida y compilación de información, los mecanismos para interactuar con los sindicatos y organizaciones de empleadores, y la producción propiamente dicha del informe. Debido a una variedad de complicaciones y retrasos, el proyecto decidió no publicar los seis informes de verificación. Los siguientes 18 informes fueron producidos y publicados, tanto en español como en inglés, de acuerdo al siguiente programa.

- Seis informes que abarcan desde agosto 2007 hasta enero 2008
- Seis informes que abarcan desde febrero 2008 hasta julio 2008
- Seis informes que abarcan desde agosto 2008 hasta enero 2009

Aparte de estos 24 informes, el proyecto está actualmente en proceso de publicar los siguientes seis informes, que comprenden el período entre febrero 2009 y julio 2009.

Mejora continua. Aquellos involucrados en la producción de los informes de verificación concuerdan en que el proceso de producción de los informes, así como los informes propiamente dichos, han mejorado con cada ciclo de producción. Los funcionarios del ministerio de trabajo involucrados en los informes, el personal del proyecto y los consultores externos encargados de verificar la información (i.e. verificadores), han logrado identificar, con aportes constructivos hechos por los sindicatos y organizaciones de empleadores, las debilidades, áreas por mejorar y lecciones, para luego aplicarlas al siguiente ciclo de producción. Este proceso, según actores clave de cada uno de los sectores, ha contribuido a mejorar la eficacia y exactitud del contenido de los informes.

Indicadores del Informe de Verificación. Representantes de los sindicatos, especialistas regionales de la OIT, y algunos funcionarios del ministerio de trabajo comentaron que los indicadores del informe de verificación se enfocaban demasiado en la cantidad y muy poco en la calidad. Un número significativo de entrevistados usaron los indicadores de la inspección como ejemplo. Ellos dijeron al equipo de evaluación que el incremento en el número de inspectores e inspecciones, y la proporción entre inspectores y población, no dicen nada sobre la calidad de las inspecciones, lo que es la cuestión más importante. Les gustaría ver más indicadores que midan la calidad o efecto.

La dirección del proyecto y algunos funcionarios del ministerio de trabajo dijeron al equipo de evaluación que recoger información para los indicadores del nivel de efecto

sería difícil. Actualmente, ni el proyecto ni los ministerios de trabajo tienen la capacidad para recolectar y analizar información del nivel de efecto, y organizar semejante sistema de monitoreo sería muy caro y llevaría mucho tiempo.

Calidad de la información.

Existe una gran diferencia de opiniones en cuanto a la calidad de los datos e información presentados en los informes de verificación. Muchos de los sindicatos y algunas de las organizaciones de empleadores creen que la información reportada por los ministerios de trabajo no es confiable. Los sindicatos, en particular, expresaron que no confiaban en la información reportada por los ministerios de trabajo. Por ejemplo, representantes de organizaciones de trabajadores en la República Dominicana señalaron que, según el último informe de verificación, hubo 55,395 inspecciones y 203 inspectores en el año 2008. Los sindicatos alegan que 203 inspectores no tienen la capacidad para ejecutar casi 56,000 inspecciones. Y en Costa Rica, UCCAEP cuestionó la exactitud de la información reportada por el Ministerio de Trabajo, y dijo que le gustaría tener la oportunidad de hacer una validación cruzada de sus propios datos con los datos del Ministerio.

Por otro lado, los ministerios de trabajo, cortes supremas, y la mayoría de organizaciones de empleadores creen que la calidad de la información es razonablemente alta, y que presenta un panorama certero de la situación. Los ministerios de trabajo señalan que el proceso usado por el proyecto, de triangular los datos y verificar las fuentes de información, contribuye a su precisión. No obstante, funcionarios del ministerio de trabajo en Honduras y Guatemala admitieron que la información presentada por las oficinas regionales podría ser inexacta, ya que la información regional no está sistematizada; existe carencia en los controles y algunos de los empleados regionales no se toman la solicitud con la debida seriedad. El problema en República Dominicana, según la oficina que registra las estadísticas, no es la inexactitud sino la omisión. Algunas de las zonas más aisladas del país no recogen ni reportan datos.

Sugerencias incluidas en los informes. Un número significativo de entrevistados, pertenecientes a todos los sectores, opinaron que las sugerencias que aparecen en los informes de verificación para acelerar la implementación de las recomendaciones del LB, están planteadas demasiado diplomáticamente. Funcionarios de la Corte Suprema de El Salvador, representantes de sindicatos en República Dominicana, y varios de los especialistas de la OIT opinaron que las sugerencias debieran llamarse recomendaciones, y debieran estar escritas en términos directos y explícitos. El tercer informe de verificación (febrero-julio 2008) para El Salvador proporciona un buen ejemplo de esto. En la página 60, una sugerencia para los tribunales laborales dice: “Adoptar medidas más efectivas para atender la situación de retraso en los juicios laborales a través de la realización de distintas acciones incluyendo la modernización del marco normativo procesal – para la aplicación del principio de oralidad, de inmediación y concentración en los procesos judiciales, como factores que contribuyen a garantizar su celeridad y disminuir su duración.” Una manera más directa y explícita

de redactar las recomendaciones sería: “La Corte Suprema debería realizar un estudio para determinar las razones para las demoras en los juicios laborales y desarrollar un plan de acción para resolver esto lo antes posible”.

Aportes de los sindicatos y organizaciones de empleadores. Los sindicatos y algunas de las organizaciones de empleadores se quejaron de que comentarios y aportes proporcionados por ellos durante los talleres de análisis, no son incorporados en el informe de verificación. Representantes de organizaciones de trabajadores, de todos los países, dijeron al equipo de evaluación que ellos proporcionan información, tal como incidentes de discriminación contra trabajadoras embarazadas o de corrupción durante las inspecciones, pero que esta información no es incluida en los informes. Por otro lado, organizaciones de empleadores en Guatemala y Costa Rica dijeron a los evaluadores que los informes no les reconocen los programas de RSC que ellos apoyan, tales como el trabajo infantil, el cual constituye una de las seis áreas prioritarias del LB.

De acuerdo a la política de verificación del proyecto, toda información incluida en los informes debe tener una fuente documentada. La dirección del proyecto dijo al equipo de evaluación que la información provista por los sindicatos generalmente no tiene una fuente documentada, y por lo tanto no es incluida en el informe. En respuesta, los sindicatos dijeron a los evaluadores que ellos no poseen la capacidad y personal necesarios para investigar y documentar sus reclamos.

Talleres de Análisis. Los talleres de análisis gozan de una amplia participación de los sectores de gobierno y de las organizaciones de trabajadores. La Tabla 9 de abajo resume el nivel de participación de los tres sectores, según el último informe de verificación (agosto 2008 a enero 2009).

Como sería de esperar, el sector de gobierno tiene la representación más fuerte. Este envió a 173 representantes a los talleres. Las organizaciones de trabajadores, por su parte, enviaron 112 participantes. Las organizaciones de empleadores tuvieron el nivel más bajo de participación. El sector privado solamente envió 42 representantes.

Tabla 9
Participación por sectores en los Talleres de Análisis - Agosto 2008 a Enero 2009

País	Gobierno	Sindicatos	Empleadores
Costa Rica	20	0	10
República Dominicana	48	25	7
El Salvador	27	19	3
Guatemala	18	17	2
Honduras	43	25	8

Nicaragua	17	26	12
TOTAL	173	112	42

Informes de Verificación Agosto 2007-Enero 2009

Los actores claves por sector que participan en los talleres de análisis, dijeron al equipo de evaluación que los talleres son un paso necesario en el proceso de verificación. Aparte de ofrecer una oportunidad para analizar y revisar la información que será reportada en el informe de verificación, los talleres proporcionan un espacio importante, y a veces único, para el diálogo social. Sin embargo, muchos de los actores claves entrevistados opinan que el diálogo es limitado o no ocurre del todo. Culpan de ello a tres factores: el diseño de los talleres, la cantidad de tiempo dedicada a la discusión, y la facilitación.

Muchos creen que los talleres de análisis son demasiado cortos. Varios entrevistados sugirieron que los consultores de verificación dediquen más tiempo antes de los talleres de análisis a trabajar en las matrices de información con los ministerios de trabajo, sindicatos y organizaciones de empleadores. Esto dejaría más tiempo libre durante los talleres de análisis para dedicarlos al diálogo entre sectores. Otros entrevistados sugirieron que los talleres de análisis sean rediseñados y facilitados de manera tal que estimulen la discusión constructiva entre los sectores, sobre el avance y sugerencias para cumplir con las recomendaciones del LB.

Problemas con el Informe Final. Dos problemas mayores afloraron durante las entrevistas con respecto a la producción del informe final. La primera tiene que ver con la cantidad de tiempo que se lleva publicar y distribuir el informe. Típicamente, el lapso de tiempo entre el taller de análisis y el informe final es de cuatro meses. Funcionarios del ministerio de trabajo en República Dominicana y Costa Rica, y personal de la Corte Suprema en El Salvador, consideraron que el lapso de cuatro meses es demasiado largo. El punto focal del LB para el Ministerio de Trabajo en Costa Rica dijo a los evaluadores que sus colegas reclamaron que la información en el informe final, para cuando finalmente lo reciben, está obsoleta y no es útil, dado que no refleja la situación actual.

El segundo problema se centró en la petición para revisar un borrador del informe final antes de su publicación. Representantes de organizaciones de trabajadores en El Salvador y República Dominicana, así como la organización de empleadores en Costa Rica, comentaron que ellos no tenían oportunidad de revisar el borrador del informe después del taller de análisis. Los entrevistados sugirieron que el proyecto suministre al menos una serie de matrices en borrador, para que los sindicatos y organizaciones de empleadores puedan revisar la información antes de que el informe sea publicado.

Legibilidad y uso del Informe. Uno de los puntos claves de discusión entre el equipo de evaluación y los entrevistados fue hasta qué punto el informe es leído y utilizado. En

general, los actores claves de ministerios de trabajo, organismos judiciales, organizaciones de trabajadores y organizaciones de empleadores involucrados con el proceso de verificación del LB, reportaron que ellos leen y utilizan la información publicada en el informe. También comentaron que el informe por lo general no es leído por aquellos que no participan o que no están involucrados en el proceso de verificación. USDOL dijo a los evaluadores que el informe es leído por ciertos asesores del congreso y ONGs que trabajan específicamente en temas de derecho laboral en Centroamérica y República Dominicana. Adicionalmente, inversionistas potenciales han estado pidiendo copias del informe de verificación, probablemente para evaluar en qué posición está cada uno de los países en lo tocante a derechos laborales.

Las razones dadas por los entrevistados de por qué el informe no es leído más ampliamente, se relacionan con su longitud y la forma en que la información es presentada. Por ejemplo, entrevistados del ministerio de trabajo dijeron al equipo de evaluación que un informe de 75 páginas, rico en información, es intimidante para muchos que no han participado en el proceso de recolección de datos. Asimismo, las organizaciones de trabajadores expresaron al equipo que las tablas y matrices incluidas en el informe son difíciles de entender para muchos representantes de los sindicatos, y que, en general, los informes no son muy útiles.

Capacidad para participar en la Verificación. Los ministerios de trabajo reportaron que su participación en el proceso de verificación ha tenido como resultado varios beneficios tangibles, que incluyen un mayor aprecio por la información y un aumento en sus capacidades para recoger y manejar información. El Ministerio de Trabajo en El Salvador dijo a los evaluadores que el proceso de verificación ayudó al ministerio a desarrollar un enfoque más sistemático a la hora de recolectar información. Según muchos entrevistados, el proceso de verificación también ha contribuido a crear una cultura de cumplimiento dentro de los ministerios.

A pesar de estos importantes beneficios, los ministerios de trabajo carecen de capacidades para llevar a cabo el proceso de verificación. Los ministerios de trabajo en Honduras y Guatemala dijeron a los evaluadores que ellos no contaban con las destrezas o recursos necesarios para realizar una verificación del LB. El Ministerio de Trabajo en El Salvador dijo que había mejorado su capacidad para manejar el proceso de verificación, pero que requeriría de más asistencia por parte de la OIT. Representantes del ministerio de trabajo y los FN en República Dominicana y Costa Rica dijeron al equipo de evaluación que, mientras que los ministerios de trabajo poseen capacidades y recursos básicos, ellos también requieren de más apoyo de la OIT para vigilar la recolección de información y el reporte de avances en el LB.

Comités Nacionales de Seguimiento

Situación de los Comités. Se han establecido CNS y están en operación en Nicaragua, Honduras, República Dominicana y El Salvador. Se ha formado un comité en Guatemala, pero el Ministerio de Trabajo ha decidido no convocarlo. No existe un CNS, tripartito por naturaleza, en Costa Rica, ya que las organizaciones de trabajadores

no están participando en el proceso de verificación del LB. La Corte Suprema participa en los comités de El Salvador y Honduras, pero no en Nicaragua y República Dominicana. El Viceministro de El Salvador nombrado recientemente comentó que él quisiera convencer al cuerpo legislativo de unirse al comité y participar regularmente en las reuniones, puesto que algunas de las recomendaciones del LB se centran en cambios legislativos.

Aunque se han establecido comités y están funcionando en cuatro de los seis países, éstos siguen siendo frágiles. La organización de empleadores (COHEP) y una de las organizaciones de trabajadores (CUTH) en Honduras han amenazado con retirarse del proceso de verificación, porque no están satisfechos con el progreso hecho por el Ministerio de Trabajo en cuanto a su manera de abordar los compromisos del LB. En la mayoría de los países, las organizaciones de trabajadores y las organizaciones de empleadores se quejaron al equipo de evaluación de que los comités no son usados como un foro para tomar decisiones y trabajar a nivel operativo con vistas a ocuparse de las recomendaciones del LB. Varios entrevistados comentaron que las reuniones de los comités son una pérdida de tiempo.

Diálogo social. Virtualmente casi todos los entrevistados por el equipo de evaluación opinaron que los CNS, al igual que los talleres de análisis, proporcionan un espacio importante para que los tres sectores se reúnan y discutan asuntos de derecho laboral. Existe una diferencia de opinión, sin embargo, sobre si realmente se da el diálogo social. En general, la mayoría de representantes del ministerio de trabajo creen que sí se da algún nivel de diálogo. Muchos de los entrevistados de las organizaciones de trabajadores, y algunos de las organizaciones de empleadores, no consideraron que el nivel de discusión en las reuniones pudiera clasificarse como diálogo social. Los representantes de los sindicatos en República Dominicana dijeron a los evaluadores que la gente va a las reuniones, toma café y se comporta amigablemente con los demás, pero que los asuntos importantes no son planteados ni discutidos.

Participación de las organizaciones de empleadores. La dirección del proyecto de verificación, los FN, representantes de las organizaciones de trabajadores y algunos representantes de los ministerios de trabajo, comentaron que la participación global de las organizaciones de empleadores en el proceso de verificación y en los CNS es limitada.

Entrevistados de diversos sectores suministraron posibles explicaciones. La explicación más común es que la forma en que están organizadas las organizaciones de empleadores, restringe la participación amplia. Por ejemplo, las asociaciones de industria y cámaras de comercio están organizadas de manera vertical. Con el fin de mantener bajos los costos, las cámaras emplean a pocos especialistas (a menudo empleados de alguno de los miembros), quienes se hacen cargo de una variedad de asuntos basados en su especialidad, sirviendo como canales de información para los miembros y empresas industriales. Estos administradores o especialistas (a menudo abogados de derecho laboral) constituyen los puntos focales principales para el proyecto de verificación.

Otra explicación es que los asuntos laborales tales como inspección, conciliación y discriminación, no son preocupaciones prioritarias para el sector privado. El equipo de evaluación observó que el sector comercial privado es más activo en el área de responsabilidad social corporativa (RSC), sobre temas como trabajo infantil, VIH-SIDA y seguridad personal (i.e. uso de pesticidas). CentraRSE (El Centro para la Acción de la Responsabilidad Social Empresarial), en Guatemala, dijo a los evaluadores que el sector privado usa el marco de RSC para mejorar la reputación de la marca, la imagen corporativa y la competitividad.

Planes de Implementación Nacional

Planes de implementación nacional. El LB no tiene metas específicas para sus recomendaciones (i.e. número de inspecciones) o plazos. Una de las primeras tareas para el Proyecto de Verificación fue trabajar con los ministerios de trabajo, organismos judiciales, organizaciones de trabajadores y organizaciones de empleadores de cada país, para desarrollar planes de implementación con indicadores específicos con sus respectivas metas y cronogramas. El proyecto proveyó asistencia técnica a los ministerios de trabajo en enero y febrero del año 2007, con el propósito de producir el conjunto final de planes de implementación nacional (PIN). Los planes de implementación para Costa Rica, República Dominicana, El Salvador y Honduras fueron publicados en abril del 2007. Los planes de implementación para Nicaragua y Guatemala fueron publicados en mayo y agosto, respectivamente.

Situación y uso de los planes. El equipo de evaluación preguntó al personal del proyecto, así como a representantes del ministerio de trabajo y del sistema judicial, cuánto habían avanzado en la implementación de los planes, y cómo estaban usando en la práctica los planes. Hubo opiniones variadas sobre el grado en que los planes están siendo ejecutados. El personal del proyecto, incluyendo a los FN, estimaron que las actividades incluidas en los PIN están completas entre un 20% y un 40%. Los entrevistados del Ministerio de Trabajo y Corte Suprema se mostraron algo más optimistas. Ellos calcularon que las actividades planeadas están completadas entre un 35% a 50%. Los ministerios de trabajo en Nicaragua, Guatemala, Honduras y, hasta cierto punto, El Salvador, se quejaron de que carecen de los recursos para implementar partes de los PIN, tales como aumentar la cantidad de inspectores y comprar motocicletas o computadoras. Estos ministerios comentaron que se están enfocando más en las recomendaciones del LB que no requieren de recursos adicionales o de un incremento en sus presupuestos.

Al interrogárseles sobre el uso efectivo que se da a los PIN dentro de los ministerios de trabajo y tribunales, la respuesta más común fue que los planes son usados como un recurso para ayudar a los diferentes departamentos a desarrollar sus planes de operación y presupuesto anuales. Representantes de los ministerios de trabajo en República Dominicana y Costa Rica dijeron a los evaluadores que, antes de existir el Proyecto de Verificación, lo que hacían era fotocopiar el plan operativo del año anterior y ajustar el presupuesto. Ahora utilizan las actividades y metas incluidas en los PIN, al igual que

los informes de verificación, para ayudar a identificar debilidades y priorizar actividades para sus planes anuales, incluyendo los presupuestos.

Capacidad institucional de planificación. Una de las preguntas claves de la evaluación planteada por el proyecto, fue si el proceso de planificación se ha institucionalizado. El equipo de evaluación no pudo encontrar ninguna evidencia que confirme, en ninguno de los países, que el proceso de planificación se ha institucionalizado plenamente.

República Dominicana y Costa Rica son los que más se acercan. Secretaríota Secretaría de Trabajo en República Dominicana y el Ministro de Trabajo en Costa Rica, han iniciado procesos de planificación estratégica por primera vez. No obstante, los departamentos a cargo de la planificación estratégica dijeron a los evaluadores que a sus instituciones les falta capacidad de planificación, y requerirían de más asistencia para tener éxito.

Los ministerios de trabajo de El Salvador, Guatemala y Honduras expresaron al equipo de evaluación que, a pesar de que la experiencia de desarrollar los PIN ayudó mucho, y de que los involucrados aprendieron muchísimo sobre planificación, los ministerios todavía carecen de la capacidad y recursos necesarios para gestionar la planificación continua. En Guatemala, las autoridades del Ministerio de Trabajo involucradas en la planificación inicial de la implementación ya no trabajan en el Ministerio. Los funcionarios nombrados recientemente tienen poca experiencia en conducir actividades de planificación estratégica.

Talleres de Inspección en el terreno

Además de los informes de verificación, los CNS y los PIN, el proyecto organizó varios talleres con las inspecciones de trabajo, que apoyan la implementación de las recomendaciones del LB. El proyecto informa sobre estas actividades bajo el Objetivo 1, las cuales se resumen en la siguiente tabla.

Tabla 10
Actividades reportadas bajo el Objetivo 1 que apoyan las recomendaciones del Libro Blanco

Actividades	País	Número de talleres	Número de participantes
Producción de manuales de inspección	Costa Rica	6	186
Capacitación de inspectores	Costa Rica	8	208
Tallers sobre inspección	Honduras	1	25
Tallers sobre inspección	Nicaragua	2	47

2. Objetivo 2: Intercambiar conocimientos a nivel regional

El objetivo 2 no se relaciona directamente con los informes de verificación. Fue formulado, más bien, para dar la oportunidad a los ministerios de trabajo de abordar las siguientes dos recomendaciones a nivel regional, incluidas en el LB:

- Establecer un Centro Regional de Capacitación sobre Legislación Laboral que integre mejores prácticas y armonice las capacidades de capacitación.
- Establecer un Centro Regional sobre Igualdad en el Empleo, que provea una gama de servicios e información sobre la discriminación en el lugar de trabajo.

Desde el inicio del proceso de verificación, los gobiernos decidieron que no podían comprometer recursos para el establecimiento de estos centros sobre legislación laboral e igualdad en el empleo. Para cubrir el vacío, el Proyecto de Verificación decidió usar una combinación de estudios regionales y reuniones y talleres regionales para promover el intercambio de buenas prácticas y lecciones entre los seis países.

Las actividades y resultados principales asociados con este objetivo son los estudios de derechos laborales y las reuniones regionales para viceministros, puntos focales del LB y representantes de las organizaciones de trabajadores.

Estudios regionales de Derecho Laboral

El proyecto emprendió un amplio proceso de consulta con los ministerios de trabajo, organismos judiciales, organizaciones de trabajadores y organizaciones de empleadores, con el fin de identificar temas para los estudios regionales. El proceso de consulta identificó los siguientes cuatro temas prioritarios:

- Estudio de conocimientos, actitudes y prácticas (CAP) sobre derechos laborales.
- Valoración de los consejos tripartitos y su contribución al diálogo social.
- Estudio de la discriminación en el lugar de trabajo.
- Análisis de los centros de resolución de conflictos.

El proyecto ha realizado uno de los estudios propuestos. El estudio CAP sobre derecho laboral se llevó a cabo a mediados del año 2007, con la intención de ayudar a definir e implementar estrategias de derechos laborales, establecer una línea base para monitorear el cumplimiento de los derechos laborales, y crear mensajes para la estrategia de comunicación del proyecto. El estudio aplicó un cuestionario cerrado a una muestra estratificada de la población general en cada país, así como a inspectores del ministerio de trabajo en los seis países. Las entrevistas a grupos focales se realizaron con representantes de las organizaciones de trabajadores y grupos de empleadores. El tamaño total de la muestra fue de aproximadamente 400 personas por país.

En general, el estudio demostró que el nivel de conocimiento sobre los derechos laborales básicos es bajo en toda la región. Aunque el estudio todavía no ha sido publicado, el proyecto ha usado los resultados para conformar la capacitación dirigida a periodistas, bajo el Objetivo 3. Sin embargo, pareciera ser que los resultados del estudio no están siendo utilizados en los planes de comunicación institucional, también desarrollados bajo el Objetivo 3. Los comunicadores institucionales entrevistados por el equipo de evaluación dijeron o no conocer el estudio o no haber visto los resultados.

Reuniones Regionales

Reuniones de viceministros y personal técnico.

El proyecto organizó tres reuniones para los viceministros y los técnicos designados como puntos focales del LB. La primera reunión se llevó a cabo el 7 de mayo, 2007 en San José, Costa Rica. El propósito fundamental de la reunión fue presentar y discutir los PIN. La segunda reunión se enfocó en los compromisos del LB a nivel regional (centros para el derecho laboral e igualdad en el empleo), y fue celebrada en San José, los días 30 y 31 de enero, 2008. La última reunión tuvo lugar los días 27 y 28 de agosto, 2008, donde se discutió el avance y obstáculos en el logro de las recomendaciones del LB.

El proyecto también llevó a cabo dos reuniones regionales, específicamente para los puntos focales del LB y los FN. Las reuniones se celebraron el 29 de enero de 2008 y el 30 de octubre de 2008. Las reuniones ofrecieron la oportunidad a los puntos focales del LB y a los FN de discutir el avance y los retos en el logro de las recomendaciones del LB, así como para intercambiar lecciones y otra información.

Reuniones con los sindicatos.

El proyecto realizó dos reuniones para las organizaciones de trabajadores. El 25 de octubre de 2007, aproximadamente 30 representantes de organizaciones de trabajadores se reunieron en El Salvador con el objetivo de analizar los resultados del primer informe de verificación, intercambiar información, y discutir la participación de los sindicatos en los CNS. Veintisiete representantes sindicales se volvieron a reunir el 20 y 21 de mayo de 2008. Estos analizaron los resultados del segundo informe de verificación y desarrollaron planes a nivel nacional para respaldar las recomendaciones del LB.

Valor agregado de las reuniones regionales.

Las reuniones regionales gozan de mucha popularidad entre los viceministros, puntos focales del LB, y representantes de las organizaciones de trabajadores. Prácticamente todo los entrevistados dijeron que las reuniones constituyen una oportunidad para el intercambio de información y de lecciones sobre la implementación de las

recomendaciones del LB. Todos opinaron que las reuniones regionales deberían continuar.

Los evaluadores pidieron a viceministros, puntos focales del LB y representantes de organizaciones de trabajadores, suministrar ejemplos concretos de la manera en que las reuniones regionales ayudaron a los ministerios de trabajo a lograr las recomendaciones del LB. Los entrevistados no fueron capaces de citar acciones concretas producto de las reuniones que hayan contribuido efectivamente al logro de las recomendaciones del LB. Los evaluadores también preguntaron si, como resultado de las reuniones regionales, los participantes se comunicaron entre ellos para intercambiar información y buenas prácticas. Los viceministros y representantes de las organizaciones de trabajadores dijeron que ellos no se comunican entre sí. El punto focal del LB en Guatemala y el anterior punto focal de República Dominicana dijeron a los evaluadores que ellos sí se comunicaron en un par de ocasiones cuando necesitaron información, pero que esto no sucedía con frecuencia.

Los evaluadores también preguntaron a los viceministros, puntos focales del LB y representantes de las organizaciones de trabajadores cómo invertirían ellos los recursos en caso de dárseles la opción de invertir recursos del proyecto en reuniones regionales o actividades a nivel nacional, tales como asistencia y capacitación técnica. Todos los entrevistados respondieron que invertirían recursos del proyecto en actividades nacionales en lugar de en reuniones regionales.

3. Objetivo 3: Difundir las normas laborales entre actores claves por sector

Para abordar el Objetivo 3, el proyecto desarrolló una estrategia de comunicación integral enfocada en el suministro de información sobre derechos laborales y avance en la implementación de las recomendaciones del LB a figuras claves en el gobierno con autoridad para la toma de decisiones, organizaciones de trabajadores y organizaciones de empleadores. La estrategia también apunta a capacitar y proveer información a comunicadores institucionales y periodistas para que estos puedan a su vez informar sobre asuntos laborales importantes a sus audiencias. Y finalmente, la estrategia de comunicación tiene como objetivo sensibilizar a los trabajadores y empleadores sobre los derechos laborales y los Convenios de OIT pertinentes.

Los resultados específicos relacionados con el Objetivo 3 incluyen materiales y actividades de sensibilización sobre el LB, planes de comunicación institucional, capacitación de comunicadores institucionales y periodistas, actividades de comunicación con las organizaciones de trabajadores, y la inclusión de contenidos sobre derechos laborales en el currículo escolar.

Actividades de sensibilización sobre el LB

Materiales informativos. Aparte de los informes de verificación propiamente dichos y sus resúmenes ejecutivos, el proyecto publicó una variedad de materiales informativos para ayudar a transmitir los derechos laborales a actores de sectores clave. La tabla 11 muestra estas publicaciones y el volumen en que han sido difundidas.

Tabla 11
Materiales informativos publicados y difundidos

Material informativo producido	Número de copias distribuidas
CD “ Cumplir para construir”	100
Folleto “Cumplir para construir desde la comunicación”	500
Paquete audiovisual “Derechos Fundamentales en el Trabajo”	Producción en proceso
Folleto “Derechos Fundamentales en el Trabajo”	Producción en proceso
Folleto “Promover los Derechos Laborales desde los medios de comunicación”	Producción en proceso
Folleto sobre derechos laborales para periodistas	Producción en proceso
Pancartas institucionales para ministerios	6
Carteles con temas de derecho laboral	2,500
Tablas para <i>mouse</i>	1000
Bolígrafos promocionales sobre derechos laborales	1500
Portaclips	1000
Bolsos promocionando los derechos laborales de las mujeres	400

Informe de la Dirección del Proyecto, junio 2009

El propósito de los materiales informativos es aumentar la conciencia sobre derechos laborales entre los constituyentes de los tres sectores (gobierno, sindicatos y empleadores). No se tiene claro hasta qué punto han ayudado estos materiales a la toma

de conciencia, ya que el proyecto no cuenta con un sistema para monitorear los cambios en la sensibilización. Según los FN, el video (Cumplir para construir) ha sido bien recibido por los ministerios de trabajo y organizaciones de trabajadores, mientras que el folleto de comunicación (Cumplir para construir desde la comunicación) ha sido provechoso para los comunicadores institucionales. Puesto que algunos de los materiales informativos incluidos en la Tabla 11 aún están en proceso de producción o distribución, todavía es temprano para determinar el impacto que pudieran tener en la creación de conciencia. El equipo de evaluación sospecha que los otros materiales promocionales, tales como pancartas, carteles, tablas para el *mouse*, bolígrafos, clips y bolsos, han tenido un impacto mínimo en la creación de conciencia sobre derechos laborales.

Eventos informativos sobre el LB y los derechos laborales. Diversas reuniones y talleres se llevaron a cabo para difundir información sobre derechos laborales entre los ministerios de trabajo y organizaciones de trabajadores. A la fecha, el proyecto ha dirigido 21 sesiones de información con la participación de 1,434 representantes de los ministerios de trabajo, tribunales, organizaciones de trabajadores y organizaciones de empleadores. La tabla 12 muestra el tema de la sesión informativa, el país donde fue celebrada, el número de sesiones y el número de participantes.

Tabla 12
Eventos de información sobre derechos laborales por país, número de eventos y número de participantes

Eventos de difusión de información	País	Número de eventos	Número de participantes
Discriminación en el lugar de trabajo	El Salvador	7	562
Negociaciones colectivas	Costa Rica	1	127
VIH-SIDA y los derechos laborales	Honduras	2	306
LB y trabajo infantil	Honduras	2	47
Registrando las organizaciones de trabajadores	Honduras	7	326
LB y trabajo decente	Honduras	1	43
Género y discriminación	Honduras	1	23
Totales		21	1,434

Informes Técnico de Avance, 2007 - 2009

El esfuerzo hecho por el proyecto para organizar las reuniones y talleres informativos sobre derechos laborales es apreciado por los representantes de los ministerios de trabajo y organizaciones de trabajadores que fueron entrevistados. Los entrevistados dijeron a los evaluadores que los talleres y reuniones incluidos en la Tabla 12 tocaron temas laborales importantes y de actualidad. También opinaron que estos eventos elevaron el nivel de conciencia entre los participantes.

Capacitación y planes de comunicación institucional. Como parte de la estrategia de comunicación del proyecto, éste llevó a cabo dos eventos de capacitación para aproximadamente 85 comunicadores institucionales. Los comunicadores institucionales son profesionales de la comunicación que trabajan en las oficinas de prensa y de relaciones públicas en los ministerios de trabajo o cortes supremas. La primera capacitación en comunicación se enfocó en suministrar información a los comunicadores institucionales sobre derechos laborales, los convenios de la OIT, los compromisos del LB, y sobre el Proyecto de Verificación. Durante la segunda capacitación, los comunicadores institucionales desarrollaron planes de comunicación institucionales.

Las entrevistas con los comunicadores institucionales, funcionarios del ministerio de trabajo y FN indicaron que se ha avanzado poco en la ejecución de los planes de comunicación. Existe una variedad de razones para esta falta de progreso. Varios de los FN dijeron al equipo de evaluación que las oficinas de prensa o de relaciones públicas, así como los comunicadores institucionales, se enfocan tradicionalmente a la promoción de sus instituciones y no cuentan con las destrezas ni, a veces, con la iniciativa para crear y publicar contenido mediático basado en cuestiones tales como los derechos laborales.

Otro obstáculo importante para la implementación de las actividades incluidas en los planes de comunicación es la falta de recursos. Funcionarios del ministerio de trabajo en Guatemala, Honduras y El Salvador, dijeron a los evaluadores que las oficinas de relaciones públicas no tienen presupuesto para realizar muchas de las actividades de comunicación tales como programas de radio, espacios televisivos, y publicidad sobre derechos laborales en vallas o autobuses públicos.

Actividades de comunicación de las organizaciones de trabajadores y de empleadores.

A pesar de que el proyecto pretendía realizar talleres de comunicación, tanto para las organizaciones de trabajadores como para las organizaciones de empleadores, solamente se han llevado a cabo los talleres para las organizaciones de trabajadores. Durante las entrevistas, las organizaciones de empleadores expresaron una variedad de opiniones sobre la capacitación en comunicación. Por ejemplo, COSEP en Nicaragua agradecería la capacitación y apoyo, mientras que COPARDOM en República Dominicana y UCCAEP en Costa Rica consideran que tienen una fuerte capacidad comunicativa. COHEP en Honduras no parece interesado.

Las organizaciones de trabajadores, por otro lado, se muestran más interesadas en participar en actividades de comunicación. El proyecto realizó siete talleres de comunicación para los sindicatos, para ayudarles a identificar acciones de comunicación para luego incorporarlas a sus planes de trabajo. El proyecto auspició talleres de comunicación en Nicaragua, Guatemala y El Salvador. Dos talleres se realizaron en República Dominicana y Honduras. Ninguno se realizó en Costa Rica, ya que las organizaciones de trabajadores no están participando en el proceso de verificación. Representantes de aproximadamente 180 sindicatos participaron en los siete talleres.

Sin embargo, el interés en las actividades de comunicación no ha tenido como resultado muchas actividades de comunicación concretas. Representantes de las organizaciones de trabajadores dijeron al equipo de evaluación que ellos han implementado pocas de las actividades de comunicación en sus planes de trabajo, debido a que no tienen la capacidad o los recursos necesarios. Dijeron a los evaluadores que las organizaciones de trabajadores requieren más respaldo por parte del proyecto, para ayudarles a transmitir asuntos clave sobre derechos laborales a sus integrantes.

Capacitación de periodistas y estudiantes de Periodismo. La estrategia de comunicación del proyecto llama a capacitar a periodistas y estudiantes de periodismo como un mecanismo para informar sobre derechos laborales al público. El 6 y 7 de mayo de 2009 se celebró un taller regional para 18 periodistas, representando a cinco países (no participaron periodistas de Costa Rica). El proyecto espera que estos periodistas ya establecidos, una vez entrenados en asuntos de derecho laboral, regresarán a sus países y escribirán artículos sobre derechos para los principales periódicos o mencionarán los derechos laborales en sus programas de radio y televisión.

Además del taller regional para periodistas, el proyecto realizó tres talleres para 146 estudiantes de periodismo en Costa Rica, El Salvador y Guatemala. Los FN planean vincular a los estudiantes de periodismo con las organizaciones de trabajadores, para que puedan servir como recursos para ayudar a los sindicatos a implementar las acciones de comunicación en sus planes de trabajo.

Durante las entrevistas, el equipo de evaluación procuró identificar acciones concretas tomadas por los periodistas y estudiantes de periodismo para informar sobre los derechos laborales. En República Dominicana, una de las periodistas que asistió a la capacitación regional es la anfitriona de un popular programa matutino de televisión. La FN dijo a los evaluadores que ella ha hablado sobre derechos laborales ocasionalmente en su programa de televisión. Los evaluadores no fueron capaces de identificar otros casos en los que los periodistas o estudiantes de periodismo asistentes a los talleres hayan generado un producto concreto de comunicación, tal como un artículo periodístico o programa de radio.

Foco en las autoridades institucionales con poder de decisión. El primer objetivo de la estrategia de comunicación del proyecto es “Asegurarse de que las autoridades institucionales están conscientes del avance y retos en la implementación de las recomendaciones del LB, y de que conservan su interés y compromiso con vistas a la

creación de una cultura de cumplimiento de los derechos laborales”. Sin embargo, como se discutió anteriormente, el grueso del enfoque del componente de comunicación se ha centrado en la capacitación de los comunicadores institucionales, desarrollando actividades de comunicación para las organizaciones de trabajadores y de empleadores, y capacitación para periodistas y estudiantes de periodismo. El equipo de evaluación considera que estas actividades de comunicación están desviando recursos y esfuerzos del foco sobre las autoridades institucionales, figuras fundamentales para la implementación exitosa de las recomendaciones del LB.

Currículo escolar sobre Derechos Laborales. El Resultado 3.6 llama a incluir información sobre los convenios fundamentales de la OIT en el programa de estudios de escuelas primarias y secundarias. A la fecha, el proyecto no ha avanzado nada en el logro de este resultado.

El equipo de evaluación interrogó a personal del proyecto, así como a expertos en educación, sobre cuán difícil será convencer a los ministerios de educación y otras instituciones educativas de modificar su programa de estudios con el fin de incorporar los convenios de la OIT. Dos de los FN pensaron que sería difícil, pero que valdría la pena intentarlo. Otro FN también opinó que sería difícil y se mostró preocupado porque esto podría desviar la atención de algunos de los otros esfuerzos para construir capacidades dentro de los ministerios de trabajo y organizaciones de trabajadores.

De acuerdo a un experto en políticas educativas y exdirector de un proyecto regional sobre trabajo infantil financiado por USDOL (Primero Aprendo), convencer a los ministerios de educación de incluir convenios de la OIT en sus planes de estudio equivaldría a un logro político mayor que, basado en su experiencia, sería difícil de lograr antes de que el proyecto finalice en el año 2011.

4. Efectos no planeados

Los TDR piden al equipo de evaluación identificar y documentar los efectos imprevistos o no planeados que pudieran haberse dado. Los efectos no planeados son consecuencias de la implementación del proyecto que no fueron anticipadas durante la conceptualización y diseño del mismo. Con base en las entrevistas hechas a directores del proyecto, FN, consultores verificadores y algunos funcionarios clave de los ministerios de trabajos, los evaluadores identificaron cuatro efectos no planeados, descritos a continuación.

Diálogo social. Los talleres de análisis y CNS no fueron concebidos durante las etapas tempranas de diseño del proyecto. Los talleres de análisis fueron añadidos como un paso en el proceso de verificación para analizar y revisar la información con el gobierno, sindicatos y organizaciones de empleadores, antes de la publicación del informe. Los CNS fueron añadidos durante el inicio del proyecto para proveer una

estructura desde la cual planear las intervenciones del LB, y analizar y discutir el avance hacia la implementación de las recomendaciones del LB.

El proyecto decidió organizar los talleres de análisis y CNS con carácter tripartito, pues OIT fomenta los enfoques tripartitos sobre cuestiones laborales. El proyecto no anticipó, sin embargo, que los talleres de análisis y comités crearían un espacio funcional para el diálogo social entre los tres sectores. De hecho, los talleres y comités constituyen el único espacio para el diálogo social en algunos países debido a que los consejos del trabajo establecidos con apoyo de la OIT y planeados con propósitos de diálogo social, no están funcionando.

A pesar de que algunos de los entrevistados de las organizaciones de trabajadores y organizaciones de empleadores comentaron que no están satisfechos con la calidad del diálogo social, el equipo de evaluación pudo comprobar que los tres sectores participan en los talleres de análisis y los CNS, y que algún grado de diálogo efectivamente se da.

Las organizaciones de trabajadores y el Libro Blanco. Un efecto interesante que no fue previsto en los primeros días del proyecto, es que las organizaciones de trabajadores participantes han aprendido que el LB puede ser usado como herramienta para ayudarles a ejercer presión en pro de los derechos laborales, y que el Proyecto de Verificación es un mecanismo eficaz para monitorear el avance en el cumplimiento de las recomendaciones del LB. Muchos de los representantes de las organizaciones de trabajadores dijeron al equipo de evaluación que ellos al principio se oponían al LB por estar éste asociado con el Tratado de Libre Comercio. Con el tiempo, no obstante, las organizaciones de trabajadores aprendieron que muchas de las recomendaciones del LB tienen como objeto proteger los derechos de los trabajadores. Los representantes de las organizaciones de trabajadores explicaron que ellos usan y se refieren al LB como el compromiso del gobierno con los derechos laborales.

Compromiso de nuevos gobiernos con el Libro Blanco. Un efecto no planeado observado por muchos de los entrevistados fue el compromiso de los nuevos gobiernos electos en Honduras, Nicaragua, Guatemala y, más recientemente, El Salvador, de honrar los compromisos del LB aún cuando éste fue firmado por gobiernos anteriores. Algunos funcionarios del proyecto dijeron que ellos habían esperado que los gobiernos recién electos no quisieran asumir los compromisos del LB, o que quisieran renegociar dichos compromisos. Funcionarios del ministerio de trabajo en Nicaragua y Guatemala dijeron a los evaluadores que, a pesar de no estar ellos de acuerdo con todas las recomendaciones del LB, se sentían comprometidos a ocuparse de muchos de los problemas de derechos laborales incluidos en el documento. El Viceministro nombrado recientemente en El Salvador dijo que el gobierno no solo respaldaría las recomendaciones del LB y el Proyecto de Verificación, sino que solicitaría recursos adicionales para cumplir con su compromiso.

Informes de verificación y presupuestos. Según algunos funcionarios del ministerio de trabajo, especialmente de los departamentos financieros y de planificación, el LB y los informes de verificación han ayudado a los ministerios de trabajo a presentar con éxito la solicitud para un aumento en sus presupuestos, con el fin de cumplir con sus obligaciones conforme a lo declarado en el LB. Los ministerios de trabajo en Honduras, Nicaragua, Costa Rica y República Dominicana han usado las recomendaciones del LB y la falta de avance documentada en los informes de verificación para ejercer presión sobre el gobierno con vistas a lograr un incremento en el presupuesto. La Tabla 13 muestra los presupuestos anuales aprobados, en moneda local, para cada ministerio de trabajo para los años 2005 a 2008.

Tabla 13

Presupuestos anuales aprobados para el Ministerio de Trabajo por país, para los años 2005-2008

País	2005	2006	2007	2008	Porcentaje de incremento
Honduras (lempiras)	84,153,800	91,910,430	132,358,846	172,509,058	105%
Nicaragua (córdobas)	32,147,782	37,059,963	44,836,986	63,873,698	99%
Costa Rica (colones)	4,596	5,301	6,387	8,699	89%
Rep. Dom. (pesos)	390,146,246	528,440,931	471,864,901	666,931,895	71%
El Salvador (US\$)	4,010,415	6,510,415	6,727,880	6,743,720	68%
Guatemala (quetzales)	58,468,587	68,517,311	68,517,311	67,770,786	16%

Presentación en Power Point del Informe de Verificación, junio 2009

Los presupuestos de los ministerios de trabajos en Honduras, Nicaragua y Costa Rica, experimentaron aumentos relativamente consistentes en el período 2005 al 2008, del 105%, 99% y 89%, respectivamente. En República Dominicana, el presupuesto de la Secretaría de Estado de Trabajo aumentó un 36% en el 2006, decayó en un 13% en el 2007, y volvió a subir un 43% en el 2008. Pareciera ser que los ministerios de trabajo de El Salvador y Guatemala han tenido menos éxito en el uso del LB para ejercer presión por incrementos en el presupuesto en años recientes. Estos países tuvieron aumentos presupuestarios de un 65% y un 18%, respectivamente, en el año 2006. A partir del 2006 sus presupuestos se han mantenido casi iguales.

Unos de los más claros ejemplos de cómo un ministerio de trabajo ha utilizado las recomendaciones del LB para aumentar su presupuesto, es el caso de Costa Rica. El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, con base en recomendaciones de la OIT y recomendaciones del LB, decidió separar las tareas de inspección y de conciliación y

umentar el número de inspectores. La solicitud fue aprobada y en el año 2009 le fueron asignados al Ministerio de Trabajo fondos adicionales con objeto de añadir 29 inspectores adicionales.

D. Sostenibilidad

La sostenibilidad se refiere a la continuación del proceso de verificación del LB una vez finalizado el proyecto. Esta sección analiza los hallazgos con respecto al interés en continuar con el proceso de verificación que tienen los ministerios de trabajo, organizaciones de trabajadores y organizaciones de empleadores. Examina específicamente la capacidad de los ministerios de trabajo para dirigir el proceso de verificación del LB, así como la capacidad para participar de las organizaciones de trabajadores y organizaciones de empleadores.

Compromiso con la Verificación. Casi todos los entrevistados dijeron al equipo de evaluación que el proceso para verificar el avance hecho por los ministerios de trabajo en el cumplimiento de los compromisos del LB debiera continuar una vez finalizado el proyecto. Los entrevistados opinaron que los ministerios de trabajo debieran quedar a cargo de la dirección del proceso; que éste debiera tener la participación activa de las organizaciones de trabajadores y organizaciones de empleadores; y que la OIT debiera continuar involucrada. De acuerdo a los representantes de los tres sectores, la OIT es la organización más a propósito para ayudar a verificar el avance en los compromisos del LB, ya que goza de la credibilidad y el respeto por parte de los tres sectores.

Capacidad para verificar los compromisos del Libro Blanco. Los evaluadores preguntaron a los entrevistados si los ministerios de trabajo poseen la capacidad para continuar con el proceso de verificación. La respuesta a esta pregunta fue también casi unánime; los interrogados opinaron que los ministerios de trabajo carecen de esa capacidad y, en algunos casos, de los recursos para monitorear el avance en la implementación de las recomendaciones del LB. Los ministerios de trabajo en Guatemala, Honduras y El Salvador carecen tanto de capacidad como de recursos. Por otro lado, los entrevistados comentaron que los ministerios de trabajo en República Dominicana y Costa Rica tienen mayor capacidad y recursos, aunque todavía requieren de algún grado de ayuda por parte de la OIT. En Nicaragua, las organizaciones de trabajadores y organizaciones de empleadores dijeron que el ministerio de trabajo carece tanto de la capacidad como de los recursos. El representante del ministerio de trabajo, sin embargo, dijo que el Ministerio tiene la capacidad pero carece de recursos.

Consejos tripartitos de trabajo. El equipo de evaluación preguntó a los entrevistados su opinión sobre cuál sería el mecanismo más eficaz para conservar la verificación de los avances del LB. La respuesta más común fue que, idealmente, los consejos tripartitos de trabajo que la OIT ayudó a establecer en cada país serían la opción más lógica. Algunos personeros del proyecto y especialistas de la OIT opinaron que los CNS podrían ser mantenidos como subcomisiones bajo la dirección de los consejos de trabajo.

Sin embargo, muchos cuestionaron la eficacia de los consejos de trabajo. Por ejemplo, Nicaragua no tiene un consejo tripartito de trabajo, y los consejos en Guatemala, Honduras, Costa Rica y El Salvador, de acuerdo a los entrevistados, no están funcionando eficazmente. El único país donde pareciera que el consejo tripartito de trabajo está funcionando razonablemente bien es República Dominicana. El Proyecto Diálogo Social, financiado por USDOL e implementado por la OIT, está en proceso de evaluar e identificar estructuras efectivas para el diálogo social en cada país, incluyendo los consejos tripartitos de trabajo. Algunos de los entrevistados opinaron que el Proyecto de Verificación debería trabajar con el Proyecto Diálogo Social, para fortalecer los consejos de trabajo.

¿Qué se debe sostener? El proyecto carece de un plan de sostenibilidad escrito, donde se articule exactamente qué habrá de ser mantenido en términos de actividades, estructuras y capacidades, una vez que el proyecto finalice. El equipo de evaluación observó que existe diversidad de opiniones entre las partes interesadas sobre el modo en que el proceso de verificación se debe mantener.

Los directores del proyecto y la mayoría de FN comentaron que el proceso de verificación se sostendría al fortalecer la capacidad de los ministerios de trabajo para verificar e informar sobre el avance en el cumplimiento de derechos laborales. La dirección del proyecto opinó que negociar la inclusión de los CNS como subcomisiones dentro de los consejos tripartitos de trabajo constituiría un elemento importante para la sostenibilidad. Y finalmente, algunos de los especialistas del proyecto y de la OIT creen que el proceso de verificación debería enfocarse, más que en las recomendaciones del LB, en el marco de Trabajo Decente de la OIT.

Sin embargo, muchos funcionarios del ministerio de trabajo involucrados en el proceso de verificación, dijeron a los evaluadores que la sostenibilidad depende de algo más que del fortalecimiento de las capacidades. Ellos sugirieron que el proyecto deje establecidas estructuras y procesos mejorados, lo cual difiere del enfoque descrito por la dirección del proyecto y algunos de los FN. Por ejemplo, el punto focal del LB y otros funcionarios del Ministerio de Trabajo y Previsión Social en Guatemala dijeron que el proyecto debería desarrollar un manual de instrucciones y capacitación sobre cómo recoger y analizar información, y cómo usarla para informar sobre el avance.

También existe diferencia de opinión con respecto a los consejos laborales tripartitos y el marco de Trabajo Decente. Como se discutió anteriormente, la mayoría de personas entrevistadas de los tres sectores cuestionan la viabilidad de los consejos tripartitos de trabajo, y se preguntan si estos servirán como mecanismos de sostenibilidad eficaces. Mientras que los ministerios de trabajo piensan que el marco de Trabajo Decente de la

OIT es útil, varios de los funcionarios dijeron al equipo de evaluación que los ministerios tienen un compromiso con la implementación de las recomendaciones del LB, y que el proceso de verificación debería continuar centrándose en el LB.

Conclusiones

A. Diseño

1. Lógica y coherencia del diseño

- La estrategia general del proyecto que combina un proceso de verificación tripartita con la generación de capacidades, la mejora de la coordinación regional y la promoción de una cultura de cumplimiento es considerada válida por la mayoría de los participantes.
- El aumento de los componentes de asistencia técnica en las sucesivas revisiones del proyecto también se considera que va en la dirección acertada, y un número de entrevistados opinan que la asistencia técnica debía haber estado incluida desde un principio.
- El marco lógico presenta inconsistencias significativas que le restan precisión. Algunos objetivos están formulados como resultados o productos, y muchos resultados están redactados como objetivos. La consecuencia es una falta de claridad en cuanto a los cambios reales que el proyecto pretende dejar a su finalización, lo cual es el elemento central en el diseño de cualquier proyecto.
- Aunque el sistema de indicadores está siendo gestionado con mucho rigor y eficiencia para el reporte, el sistema es insuficiente para capturar la contribución que el proyecto está haciendo en la promoción del cumplimiento de los compromisos del LB en los países de la región. Esto es debido a que un gran número de los indicadores está al nivel de actividades, y no al nivel de objetivos inmediatos. La consecuencia es que el sistema de indicadores dice mucho de lo que el proyecto está haciendo, pero poco sobre lo que el proyecto está logrando.

2. Pertinencia

- En general, el proyecto es considerado pertinente por los funcionarios de la OIT en la subregión y en la Sede, y es visto como congruente con el mandato y objetivos de la OIT en la región. Los objetivos de apoyo a la promoción de una cultura de cumplimiento de los derechos laborales forman parte de la Agenda Hemisférica, los PTDP. Además el proyecto deriva de una petición de un constituyente de la OIT, pero incluyendo a los otros dos constituyentes a través de un mecanismo tripartito. Además, el proyecto aprovecha el valor añadido de la OIT para acompañar la verificación de asistencia técnica en áreas en las que tiene una amplia experiencia acumulada. No obstante no hay total unanimidad al respecto y también hay opiniones que cuestionan la pertinencia para la OIT del proyecto por su posible duplicidad con la CEACR, y por vincular derechos laborales con mecanismos comerciales.

- En general, el proyecto es considerado altamente pertinente por los ministerios de trabajo. Todos ellos han asumido los compromisos del LB como parte de sus prioridades, que han mantenido en todos los cambios de gobierno habidos en la región durante la ejecución del proyecto.
- Los Organismos Judiciales, salvo el caso de Nicaragua, consideran que el proyecto es pertinente para ellos. Han aceptado los compromisos del LB al ser congruentes con sus propias prioridades, aunque consideran que se refieren a una parcela muy estrecha de su mandato.
- Con la excepción de los sindicatos de Costa Rica, que no participan en el proyecto y por tanto no fueron entrevistados por el equipo evaluador, la mayoría de las organizaciones de trabajadores entrevistadas consideran que un proceso de verificación tripartito como el que ha puesto el proyecto cubre un vacío importante de rendición de cuentas del Estado sobre el cumplimiento de los derechos laborales. Los componentes de desarrollo de capacidades de las organizaciones de trabajadores son considerados muy pertinentes por los sindicatos, y las consideran esenciales para poder tener una participación efectiva en el proceso de verificación y promoción de una cultura de cumplimiento.
- El sector empleador tiene diversidad de criterios respecto al proyecto, y hay quienes cuestionan la pertinencia de un proceso de verificación del cumplimiento ligado al LB. Además varias organizaciones de empleadores perciben que el diseño del proyecto tiene un sesgo en favor de los ministerios de trabajo y de las organizaciones de trabajadores.

3. Consideración de factores externos

- El diseño del proyecto es muy optimista sobre la factibilidad de un proyecto que de hecho generaba dudas sobre su viabilidad. La mayoría de los factores externos que están influyendo en el proyecto no fueron previstos en el diseño, aun cuando la mayoría podrían haber sido identificados por la OIT.
- Los principales factores influyentes que el equipo de evaluación ha identificado están relacionados con un cálculo erróneo de las capacidades institucionales para generar información, la alta rotación de funcionarios en algunos países, las debilidades organizativas y técnicas de las organizaciones de trabajadores y el poco interés de algunas organizaciones de empleadores.
- Sin embargo, el proyecto ha tenido flexibilidad para ir adaptando su estrategia a algunos de estos factores. El proceso de verificación se ha ido adaptando a los contextos institucionales que se han encontrado, y se ha ido dando más peso al componente de asistencia técnica. Si los obstáculos técnicos se están solventando con relativo éxito, los de naturaleza más política, como el respaldo de algunos empleadores, es todavía una asignatura pendiente.

4. Validez en el contexto actual

- El objetivo inmediato 1 sigue considerándose plenamente válido en el contexto actual por la gran mayoría de sectores. El LB y su plan de implementación siguen vigentes y la mayoría de los constituyentes consideran que el mecanismo tripartito puesto en marcha, si bien se podría mejorar, es adecuado y no se plantean rutas alternativas para la verificación del cumplimiento.
- La validez del objetivo inmediato 2 es cuestionable en el momento actual. Por un lado los compromisos regionales del LB no han sido asumidos por los Ministerios de trabajo. Por otro las actividades regionales con las organizaciones de trabajadores no tienen un valor añadido significativo, y por su parte las organizaciones de empleadores no están interesadas en actividades regionales.
- Respecto al objetivo inmediato 3, hay un consenso amplio entre los sectores en cuanto al importante papel que la divulgación de los derechos laborales tiene para fomentar una cultura de cumplimiento. La validez del objetivo se justifica dado el poco conocimiento de los derechos laborales que todavía es la tónica general en los países de la región. La labor de divulgación de los derechos laborales es una responsabilidad clave de los ministerios de trabajo, en opinión de la mayoría de los entrevistados, quienes también consideran que las organizaciones de trabajadores y de Empleadores deben mejorar su incidencia en la generación de una cultura de cumplimiento. Por tanto el fortalecimiento de capacidades en esta área es considerada altamente válida.

B. Ejecución

1 Aspectos generales

- En el momento actual, existe un respaldo amplio de todos los ministerios de trabajo al proceso de verificación. El equipo evaluador ha constatado que la participación y seguimiento del proyecto se está llevando a un nivel muy alto dentro de los Ministerios. No obstante este apoyo no es igual para todos los elementos del proyecto. En particular, las CNS están siendo bastante poco apoyadas por los Ministerios en quienes recae la responsabilidad de liderarlas.
- Los Organismos Judiciales están ofreciendo un buen respaldo al proyecto desde los niveles técnicos, pero desde los niveles políticos todavía falta más apropiación en algunos países. La estrategia del proyecto que ha tenido en cuenta las prioridades de los Organismos Judiciales, y la expectativa de recibir asistencia técnica han sido factores motivadores importantes.
- El respaldo de las organizaciones de trabajadores al proyecto es amplio, y únicamente cuenta con la oposición de los sindicatos de Costa Rica. Siguen siendo muy críticos respecto al LB, pero –con la excepción mencionada de Costa Rica- valoran el proyecto por la oportunidad de participar en la exigibilidad de cumplimiento. No obstante, hay tensiones por la insatisfacción con los contenidos del informe, sobre su participación en el proceso de verificación, y los alcances del mismo, así como por

considerar que sus propuestas –como las contenidas en las declaraciones de los talleres sindicales de Guatemala y El Salvador- no son tenidas en cuenta.

- Las organizaciones de empleadores tienen un grado de participación más desigual en el proyecto. Problemas como el de la consultoría de apoyo a los Empleadores y las diferencias con la dirección del proyecto sobre cómo retomarla podrían generar conflictos con algunas organizaciones de empleadores en riesgo de romper su respaldo al proyecto.
- La colaboración entre los especialistas de la OSR y el equipo del proyecto se podría mejorar en opinión de los propios funcionarios de la oficina y del equipo del proyecto. En particular la opinión mayoritaria es que no se están aprovechando las sinergias entre las agendas de los especialistas y la de las facilitadoras nacionales en cada país.
- Existe un buen nivel de colaboración de los otros proyectos de la OIT en la región, como IPEC o el proyecto de Ventana temática de igualdad de género y autonomía de la mujer en Nicaragua, para proporcionar información de sus actividades de interés para el proyecto de verificación, y algunas pocas experiencias de coordinación de acciones. El proyecto de Fortalecimiento del Diálogo Social que recientemente ha comenzado tiene un potencial de sinergias importantes, que en opinión de los funcionarios de la OIT entrevistados podría ser mejor aprovechado.
- La coordinación con otros proyectos financiados por el Gobierno de Estados Unidos para apoyar el cumplimiento del LB es escasa y se mantiene al nivel de intercambio de información. En esto influye que no hay en los países mecanismos institucionalizados para coordinar los proyectos de apoyo al LB, ni la cooperación técnica en materia socio laboral.
- El aparato técnico y administrativo del proyecto es considerada muy eficiente tanto por los diferentes miembros del equipo como por la OSR y los destinatarios.

2. Aspectos relativos a cada objetivo

Objetivo 1

- El proyecto ha desarrollado una maquinaria para la elaboración del informe de verificación sumamente efectiva capaz de llevar a cabo en un tiempo muy medido todo el proceso de elaboración y entrega de los informes de verificación.
- Hay una opinión generalizada de que la eficiencia del proceso ha mejorado con cada informe, gracias a los perfeccionamientos de las herramientas de recopilación de información, el mejor manejo de la información por parte de las personas involucradas y la reducción del número de indicadores, entre otros aspectos.
- Las facilitadoras están dando un seguimiento muy continuo con los Ministerios para la elaboración del informe. Se han ganado el reconocimiento y colaboración de la mayoría de los funcionarios, gracias a su labor proactiva. Sin embargo las organizaciones de empleadores y de Trabajadores consideran que no están recibiendo

un seguimiento comparable, lo cual parece influir en algunos descontentos que tienen con el informe.

- Los talleres de análisis y las visitas de los verificadores están siendo gestionados con gran eficacia. Los 18 talleres de análisis llevados a cabo hasta la fecha han sido realizados en forma oportuna.
- En las primeras etapas del proyecto, fueron estratégicos los talleres de divulgación del LB, dado el desconocimiento del LB que existía a todos los niveles de las instituciones.
- El proyecto logró que los ministerios de trabajo de los seis países elaborasen y adoptasen los planes de implementación en un lapso de tiempo relativamente corto para un proceso de planificación de esta naturaleza.
- El proyecto ha sido igualmente muy eficiente en la creación de los CNS en los cuatro países en los que estos espacios han contado con respaldo tripartito para su formación. Sin embargo todavía no les está brindando la asistencia técnica necesaria para que tengan una vida propia más allá del seguimiento puntual a la elaboración del informe, asistencia técnica, que en opinión de algunas organizaciones de empleadores y Trabajadores, es muy necesaria.

Objetivo 2

- Los estudios regionales están muy retrasados en su entrega. La contribución de estos a los procesos de creación de capacidades y de cultura de cumplimiento no se están aprovechando.
- Las reuniones regionales de Viceministros y puntos focales se han desarrollado según lo planificado. No así las reuniones regionales con Trabajadores en las que no ha habido continuidad después de las dos primeras, y no parece haber mucha claridad en el equipo del proyecto sobre su sentido y contenido.
- En cuanto a las organizaciones de empleadores, no ha habido ningún avance. No se ha realizado ningún trabajo regional con Empleadores, y el proyecto no tiene una estrategia clara hacia donde llevar este resultado.

Objetivo 3

- El objetivo 3 ha comenzado más tarde que los otros dos. El diseño preveía esto desde un principio, pero la ampliación de este componente en las dos ampliaciones del proyecto han creado una fuerte carga en el plan de trabajo para la obtención de las metas en lo que queda del proyecto.
- La incorporación de una especialista al equipo regional ha resultado ser decisiva para agilizar la ejecución de este componente con una visión estratégica más sólida de la comunicación. Una muestra de esto es el enfoque hacia la producción de herramientas

de comunicación, complementaria a los materiales más de tipo informativo y divulgativo que hasta este momento producía el proyecto.

- Los planes de comunicación institucionales han sido la principal apuesta del proyecto en este objetivo. El proyecto ha sido muy eficiente en las actividades de capacitación y elaboración de los planes de comunicación para las instituciones, pero no lo está siendo tanto en la provisión de asistencia técnica para su implementación.
- Las capacitaciones a estudiantes y comunicadores están todavía en una escala muy pequeña y no abarcan el conjunto de los países.
- Se ha hecho un importante número de actividades de capacitación para sindicatos en diversos temas de promoción de los derechos laborales, sin embargo, todavía en cuanto a la creación de capacidades de comunicación el proyecto está en una etapa muy incipiente, frenada por la interrupción de la consultoría de apoyo que se tenía contratada.
- En el caso de los Empleadores, los avances en el plan de trabajo de este objetivo son muy escasos, debidos también a la interrupción del proceso de apoyo técnico que se había iniciado.

C. Logros

Las siguientes conclusiones están organizadas conforme a los tres componentes principales relacionados con los objetivos intermedios: el proceso del informe de verificación, las actividades regionales, y la estrategia de comunicación.

1. Informes de Verificación

- Los informes de verificación han sido producidos para cada uno de los países miembros del CAFTA-DR cada seis meses según lo planeado. La calidad de los informes ha mejorado con cada publicación. Los actores claves involucrados en el proceso de verificación, de ministerios de trabajo, organismos judiciales, organizaciones de trabajadores y organizaciones de empleadores, los leen y los utilizan como documentos de referencia. Los informes, sin embargo, no son leídos ni utilizados más allá de estos actores claves.
- Los informes de verificación presentan la información en un formato fundamentalmente cuantitativo, sin análisis o explicaciones. Las recomendaciones están redactadas con mucha cautela. Los representantes de organizaciones de trabajadores y organizaciones de empleadores, así como algunos funcionarios dentro de los ministerios de trabajo y organismos judiciales, preferirían ver más indicadores a nivel de efecto (describiendo calidad), un análisis más profundo de la información, y recomendaciones escritas en términos más explícitos.

- Los talleres de análisis y CNS proveen un espacio para el diálogo social. Debido al diseño, limitaciones de tiempo y facilitación en las agendas de talleres y reuniones, la calidad del diálogo en estos eventos es en general limitada.
- El proceso de verificación actual no ofrece la oportunidad para que los ministerios de trabajo, organizaciones de trabajadores y organizaciones de empleadores revisen un borrador del informe de verificación antes de su publicación. A las organizaciones de trabajadores y organizaciones de empleadores les gustaría tener la oportunidad de revisar un borrador antes de que el informe se dé por concluido.
- La capacidad de los ministerios de trabajo para recolectar y manejar la información para los informes de verificación, ha mejorado en todos los países. Los ministerios de trabajo en República Dominicana, Costa Rica y El Salvador tiene capacidad razonablemente y, respaldados por los FN, llevan conducen el proceso de recolección de información. Los ministerios de trabajo en Nicaragua, Guatemala y Honduras carecen de capacidad para ello, y dependen más de los FN para llevar adelante el proceso. Los procesos de verificación de información no han sido totalmente institucionalizados en ninguno de los países.
- Los CNS proveen una oportunidad para que los gobiernos, organizaciones de trabajadores y organizaciones de empleadores se reúnan y discutan el progreso en el cumplimiento de los compromisos del LB, así como para planear y ejecutar conjuntamente acciones que fomenten dicho avance. Los comités en República Dominicana, Honduras, Nicaragua y El Salvador se reúnen para discutir el informe, pero no aprovechan la oportunidad para planear e implementar acciones conjuntas.
- Los planes de implementación del LB han probado ser una valiosa herramienta para ayudar a los ministerios de trabajo y Cortes Supremas, en El Salvador y Honduras, a desarrollar sus planes de operación anuales. La capacidad real de los ministerios de trabajo para dirigir la planificación estratégica está todavía poco desarrollada.
- La participación de las organizaciones de empleadores en el proceso de verificación es limitada. Los empleadores tienden a enviar pocos representantes a participar en los talleres de análisis, y no han participado en los talleres sobre derechos laborales, en las reuniones regionales, o en capacitaciones y actividades de comunicación.
- La capacitación y experiencia que los ministerios de trabajo y organismos judiciales obtuvieron al desarrollar los PIN, ayudó a incrementar su capacidad para dirigir la planificación estratégica. Sin embargo, la capacidad de planificación global de estas instituciones es todavía débil.

2. Actividades regionales

- El estudio regional sobre conocimientos, actitudes y prácticas de los derechos laborales constituye un valioso recurso que no está siendo totalmente explotado. Los resultados del estudio podrían ayudar a orientar el contenido para la estrategia de comunicación del Proyecto y los planes de comunicación a nivel nacional.

- Existe poca evidencia de que las reuniones regionales celebradas para viceministros, puntos focales del LB y representantes de las organizaciones de trabajadores hayan producido acciones concretas para ocuparse de las recomendaciones del LB en los países, o de que hayan contribuido en forma significativa al intercambio horizontal de información y lecciones.
- Los ministerios de trabajo, organizaciones de trabajadores y organizaciones de empleadores prefieren que el Proyecto de Verificación invierta los recursos para asistencia técnica en los países, más que en eventos regionales tales como reuniones y talleres.

3. Estrategia de comunicación

- El proyecto ha aumentado el nivel de conocimientos y actitudes entre los actores claves de los ministerios de trabajo, organismos judiciales y organizaciones de trabajadores en lo tocante a derechos laborales, los compromisos incluidos en el LB, y el grado de avance que ha tenido el gobierno a la hora de abordar estos compromisos.
- El proyecto ha ayudado a los ministerios de trabajo a desarrollar planes de comunicación, y a las organizaciones de trabajadores a incluir actividades de comunicación en sus planes de trabajo. Sin embargo, los ministerios de trabajo y organizaciones de trabajadores han progresado poco en la implementación de los planes, debido a su falta de capacidad y recursos.
- La estrategia de comunicación del proyecto está centrada en funcionarios con poder político y de decisión dentro de los ministerios de trabajo y organizaciones claves de trabajadores y de empleadores; comunicadores institucionales, periodistas y estudiantes de periodismo; empleadores y miembros de organizaciones de trabajadores. El enfoque en las autoridades con poder político y de decisión contribuye directamente con la institucionalización y sostenibilidad del proceso de verificación. El trabajo con comunicadores institucionales, periodistas, estudiantes de periodismo, empleadores y representantes de organizaciones sindicales es demasiado amplio, y diluye el impacto de la estrategia de comunicación.
- La intención del proyecto de desarrollar e incorporar contenido sobre derechos laborales dentro de los programas de estudio del Ministerio de Educación para escuelas primarias y secundarias, es ambicioso y será muy difícil de lograr. No contribuye directamente con la institucionalización y sostenibilidad del proceso de verificación y podría desviar del proceso de verificación recursos valiosos para la construcción de capacidades.

D. Sostenibilidad

- Los ministerios de trabajo, organizaciones de trabajadores y organizaciones de empleadores opinan que, una vez finalizado el proyecto, se debe continuar con algún proceso para verificar el avance con vistas al logro de los compromisos del LB, y que la OIT debería seguir involucrada en el proceso de verificación.
- Todos los entrevistados opinaron que la OIT es la institución más idónea para respaldar a los ministerios de trabajo en la dirección de la verificación del avance en el logro de los compromisos del LB. La OIT tiene las credenciales, autoridad, respeto y credibilidad requeridos para monitorear los avances en derechos laborales.
- Aunque los consejos tripartitos de trabajo constituyen el mecanismo lógico para continuar verificando el progreso en el logro de las recomendaciones del LB una vez que el proyecto termine, estos no están funcionando en la mayoría de los países. El Consejo Consultivo del Trabajo de República Dominicana es el único consejo que el equipo de evaluación encontró funcionando.
- El interés, capacidad y recursos para sostener el proceso de verificación del LB varían de país en país. Nicaragua está interesada pero carece de recursos, aparte de que le gustaría renegociar los términos del LB. El Viceministro de Guatemala no está interesado en continuar con el proceso de verificación, pero otros funcionarios dentro del ministerio sí lo están. Honduras está muy interesada en continuar pero, al igual que Nicaragua y Guatemala, carece de recursos. República Dominicana, Costa Rica y El Salvador están interesadas y poseen recursos, especialmente República Dominicana y Costa Rica.
- El proyecto no tiene un plan de sostenibilidad escrito que defina las estructuras, herramientas, procesos y capacidades que quedarán establecidas una vez finalizado el proyecto. La dirección del proyecto, los FN, y los directores regionales y especialistas de la OIT perciben en forma distinta cómo debiera entenderse la sostenibilidad una vez que el proyecto termine.

Recomendaciones

A. Dirección del Proyecto de Verificación

1. Realizar un taller de revisión del Marco Lógico del proyecto

El equipo del proyecto debería llevar a cabo un taller con el equipo del proyecto, los especialistas de la OSR y la dirección de programación para la revisión del marco lógico del proyecto. Esta revisión debería abarcar al menos los siguientes aspectos:

- Reformulación de Objetivos y Resultados
- Revisión del sistema de indicadores para asegurarse de que miden adecuadamente los logros.
- Asignación de metas para los resultados e inclusión en el sistema de seguimiento del proyecto.
- Inclusión de los indicadores en los planes de trabajo de las facilitadoras nacionales.

2. Realizar un taller para el Informe de Verificación

La dirección del Proyecto de Verificación debería realizar un taller para el personal del proyecto, incluyendo a los FN, consultores verificadores y especialistas de la OIT para discutir los temas surgidos en la evaluación relacionados con el informe de verificación. Los participantes en el taller deberían revisar y tomar decisiones con respecto a los siguientes puntos:

- Incorporar más indicadores de nivel de efecto para medir la calidad.
- Profundizar el nivel de análisis que explique la información numérica.
- Redactar las sugerencias de modo que ofrezcan recomendaciones explícitas
- Permitir a los ministerios de trabajo, organizaciones de trabajadores y a los empleadores revisar el borrador del informe antes de su publicación final.
- Simplificar el formato del informe de verificación para hacerlo más fácil de leer.
- Modificar el diseño del taller de análisis para facilitar el diálogo social, incluyendo destinar más tiempo para la discusión.

3. Dirigir también asistencia técnica a las delegaciones departamentales de los ministerios de trabajo y de los Organismos Judiciales

La asistencia técnica que el proyecto está dando a las instituciones para la mejora en temas tales como gestión y análisis de información, y planificación debería dirigirse también a las oficinas departamentales, donde según la mayoría de los funcionarios consultados existen las mayores debilidades en manejo de datos que perjudican la calidad del informe y su credibilidad. Para ello el proyecto debería destinar una parte de

los recursos de asistencia técnica en cada país para apoyar a algunas delegaciones seleccionadas en consulta con las instituciones, aquellas en las que existan los mayores problemas o donde el aprovechamiento de la asistencia técnica pueda ser mayor.

4. Agilizar la elaboración y distribución de los estudios regionales

La utilidad de los estudios está en su entrega a tiempo para que puedan ser divulgados y utilizados. El proyecto debería tomar medidas para que el estudio de actitudes, conocimientos y prácticas sea distribuido en los países a la mayor brevedad posible. Debería también priorizar en el plan de trabajo la producción de los otros estudios pendientes, analizando si es oportuno producirlos en el momento actual del proyecto. Además de su divulgación, el equipo del proyecto debería incluir en su planificación las actividades a llevar a cabo para apoyar a los destinatarios en la utilización de los estudios, a través de actividades tales como talleres de capacitación u otros.

5. Reactivar el plan de trabajo con las organizaciones de trabajadores

El proyecto debería reiniciar el proceso de apoyo a las organizaciones de trabajadores que quedó interrumpido a finales del 2008. Para ello el equipo del proyecto en consulta con ACTRAV, debería contratar a un consultor/a especialista en organizaciones sindicales que en primer lugar actualice la propuesta elaborada con las organizaciones sindicales en cada país, y a continuación elabore el plan de trabajo con resultados, actividades y responsabilidades tanto del proyecto como de las organizaciones de trabajadores. Para asegurar que el proyecto es capaz de dar una asistencia técnica continua a las organizaciones sindicales en los cinco países de la región, según la mayoría de ellas consideran que necesitan, es recomendable que se cuente con especialistas en cada uno de los países. Estos especialistas podrían estar a tiempo parcial, en función de la carga de trabajo en cada país.

6. Reactivar el plan de trabajo con las organizaciones de empleadores

Se recomienda al proyecto que reactive de forma prioritaria el plan de trabajo de apoyo a las organizaciones de empleadores que se interrumpió a finales del 2008. Para ello el equipo del proyecto, en consulta con ACTEMP, debería contratar a un consultor/a especialista en organizaciones de empleadores, que al igual que con los sindicatos, actualice la propuesta elaborada con las organizaciones de empleadores en cada país, y a continuación elabore el plan de trabajo con resultados, actividades y responsabilidades tanto del proyecto como de las organizaciones de empleadores.

7. Crear vínculos con las organizaciones de RSC

Con el fin de aumentar la participación de los empleadores en el proceso de verificación, el proyecto debería enmarcar la discusión con el sector privado en términos de RSC (Responsabilidad Social Corporativa), construcción de imagen y reputación, y competitividad (i.e. programas de certificación). Para facilitar este cambio, el proyecto debería establecer vínculos con las principales organizaciones en

cada país que apoyan las actividades de RSC del sector privado. Muchas de estas organizaciones RSC contribuyen efectivamente con el sector privado en una variedad de cuestiones sociales, tales como trabajo infantil, seguridad en el lugar de trabajo y certificación social (i.e. SA8000). A continuación, la lista de organizaciones RSC por país.

- El Centro para la Acción de la Responsabilidad Social Empresarial en Guatemala
- La Fundación Empresarial para la Acción Social (El Salvador)
- Unión Nicaragüense para La Responsabilidad Social Empresarial
- Fundación Hondureña de Responsabilidad Social Empresarial
- Asociación Empresarial para Desarrollo Costa Rica
- República Dominicana

8. Preparar un plan de trabajo de asistencia técnica a los Organismos Judiciales

El equipo del proyecto debería preparar, o finalizar en los países en los que se ha comenzado, un plan de asistencia técnica a los Organismos Judiciales en áreas prioritarias para mejorar su capacidad para cumplir con sus metas del plan de implementación y los compromisos del LB. Dicho plan debe ser complementario con el Proyecto de Fortalecimiento de la Justicia Laboral que ejecuta USAID.

9. Reasignar recursos regionales a actividades de fortalecimiento de capacidades

El proyecto debería transferir recursos que utiliza para sufragar las reuniones regionales de viceministros, puntos focales del LB y representantes de las organizaciones de trabajadores a actividades que fortalezcan la capacidad de los ministerios de trabajo y sindicatos para verificar los avances obtenidos en el logro de los compromisos del LB. Los recursos que el proyecto ha invertido en las reuniones regionales no han producido ninguna acción tangible para abordar las recomendaciones del LB. El proyecto se beneficiaría más si invirtiera estos recursos en actividades que acrecienten la capacidad de los ministerios de trabajo para recoger y manejar información, planear y producir los informes de avance. El proyecto también debería invertir recursos para ayudar a que las organizaciones de trabajadores participen más efectivamente en el proceso de verificación. Las organizaciones sindicales requieren de asistencia para la documentación de violaciones laborales, así como para la planificación.

10. Enfocar la comunicación en autoridades con poder de decisión

Para ayudar a asegurar la continuación del proceso de verificación, el proyecto debería concentrar sus recursos para la estrategia de comunicación en autoridades claves con poder político y de decisión, y en aquellos que influyen sobre estos funcionarios dentro de los ministerios de trabajo, organismos judiciales, organizaciones de trabajadores y organizaciones de empleadores. El proyecto debería transferir los recursos que gasta en la capacitación de comunicadores institucionales, periodistas, estudiantes de periodismo

y miembros de organizaciones de trabajadores a iniciativas de comunicación dirigidas a estas figuras claves con poder político y de decisión. El proyecto también debería considerar cancelar sus planes para incorporar contenido sobre derechos laborales dentro del programa de estudios de los ministerios de educación. El equipo de evaluación cree que la modificación del currículo educativo equivale a una reforma política a nivel nacional difícil de lograr, que podría desviar el foco de los esfuerzos de comunicación lejos de esas autoridades con poder político y de decisión.

11. Desarrollar un Plan de Sostenibilidad

El proyecto debería trabajar con los ministerios de trabajo de cada país con vistas a desarrollar planes de sostenibilidad que sirvan para preparar a los ministerios de trabajo, organismos judiciales, organizaciones de trabajadores y organizaciones de empleadores para hacerse cargo de la dirección del proceso de verificación una vez que el proyecto termine. La situación política y las capacidades varían de país en país, por lo que los planes de sostenibilidad deberían diseñarse de modo que tengan en cuenta estas diferencias.

El plan de sostenibilidad debería:

- Definir con exactitud las estructuras (comités, comisiones), productos (herramientas de recolección de información, matrices), procesos (conjunto de actividades), y capacidades (manejo de la información, planificación), que el proyecto pretende dejar establecidas en cada país, para que el proceso de verificación pueda continuar.
- Definir las acciones que el personal de proyecto, ministerios de trabajo, organismos judiciales, organizaciones de trabajadores y organizaciones de empleadores deben tomar para poner en marcha las estructuras, productos, procesos y asegurar las capacidades.
- Desarrollar un conjunto de herramientas de verificación para cada país, que sirva como manual de procedimientos. El conjunto de herramientas debería incluir una hoja de ruta del proceso de verificación, contemplando aspectos tales como: fuentes de información; métodos y herramientas de recolección de información; procesos revisión de calidad de la información, tales como triangulación, matrices de información, talleres tripartitos; y preparación y publicación de informes.

12. Contratar apoyos administrativos en los países

La carga de trabajo de las facilitadoras nacionales es muy alta y es previsible que crezca conforme la asistencia técnica tenga mayor peso. Por otro lado, no es muy eficiente en el uso del tiempo ni de recursos tener personal técnico haciendo tareas administrativas y logísticas. Se recomienda a la dirección del proyecto que se contrate apoyos administrativos –que podrían ser parciales y según las necesidades- para liberar a las facilitadoras de esta carga, para que puedan dedicar el 100% de su tiempo a sus responsabilidades técnicas.

B. Especialistas de la OIT y de la OSR

1. Incrementar la coordinación con las facilitadoras en cada país.

Se recomienda a los especialistas de la OSR establecer una comunicación más regular con las facilitadoras en cada país para que el proyecto pueda aprovechar su expertise y conocimiento, y para reforzar las sinergias entre el proyecto y las otras áreas de la OSR. Sería recomendable que los planes de trabajo sean mutuamente compartidos para identificar las actividades concretas de colaboración. La dirección del proyecto debería facilitar la comunicación con los especialistas y fomentar esta coordinación.

C. Contrapartes del Proyecto de Verificación

1. Enfocar las reuniones de los Comités Nacionales de Seguimiento en los resultados

Los ministerios de trabajo deberían enfocar las reuniones de los CNS en la planificación de acciones y en los resultados para abordar las recomendaciones del LB y los hallazgos de la verificación. Como se discutió anteriormente en el informe, las organizaciones de trabajadores, organizaciones de empleadores y algunos representantes de justicia se quejaron de que las reuniones de los CNS no son aprovechados para planear y decidir acciones concretas con vistas a la implementación de las recomendaciones del LB. Los viceministros y puntos focales del LB en cada país deberían trabajar con los participantes de las organizaciones de trabajadores y de empleadores para desarrollar planes de trabajo que definan con claridad las acciones específicas que realizará cada sector para avanzar en las recomendaciones del LB. Las reuniones de los comités deberían ser usadas para desarrollar el plan de trabajo y monitorear su implementación.

D. USDOL

1. Proveer fondos adicionales para la sostenibilidad

USDOL debería proveer fondos adicionales al Proyecto de Verificación para apoyar actividades de asistencia técnica dirigidas al fortalecimiento de la capacidad de los ministerios de trabajo para liderar el proceso de verificación del LB, y de las organizaciones de trabajadores y organizaciones de empleadores para participar constructivamente en el proceso, una vez finalizado el proyecto. El proyecto ha usado fondos para apoyar las reuniones regionales, iniciativas de comunicación y una gama de actividades que ayudan a los ministerios de trabajo en la implementación de las

recomendaciones del LB, tales como el manual de inspección y las capacitaciones para inspectores en Costa Rica, Honduras y Nicaragua. Los FN opinan que financiar este tipo de actividades ha elevado la credibilidad del proyecto, permitiéndole ser más eficaz en cuanto a la verificación de los avances del LB. Aunque la inversión prudente en este tipo de actividades de apoyo al LB debiera continuar, USDOL debería asegurarse de que el proyecto tenga amplios recursos para su sostenibilidad, y de que estos sean invertidos en la hoja de ruta de la sostenibilidad.

2. Financiar una segunda fase

Dada la opinión casi unánime de que la verificación del LB debe continuar, y de que la OIT debe seguir involucrada, USDOL debería suministrar fondos a OIT para la implementación de una segunda fase del Proyecto de Verificación. La segunda fase debería estar basada en los siguientes principios:

- Los ministerios de trabajo, con apoyo de la OIT, diseñan un proceso de verificación que cumpla con las necesidades, capacidades y circunstancias especiales de sus respectivos países.
- Trasladar la responsabilidad del proceso de verificación a los ministerios de trabajo. El nivel de “preparación” para esta responsabilidad en República Dominicana y Costa Rica es mayor que en los otros países.
- Fortalecer la capacidad de los ministerios de trabajo para dirigir el proceso de verificación, y la capacidad de las organizaciones de trabajadores y organizaciones de empleadores para participar constructivamente en el proceso. Los ministerios de trabajo en Nicaragua, Honduras y Guatemala requerirán de más apoyo que los de República Dominicana, Costa Rica y El Salvador.

Adicionalmente, USDOL y OIT deberían considerar el uso de un proceso basado en incentivos, en el que los ministerios de trabajo sean elegibles para recibir más asistencia técnica y capacitación sobre derechos laborales, en caso de haber cumplido con determinados puntos de referencia previamente definidos relacionados con el LB.

3. Promover la coordinación de los proyectos vinculados al LB

Con la finalidad de mejorar la coordinación entre las iniciativas de apoyo al cumplimiento del Libro Blanco, USDOL debería organizar, a través de las Embajadas o por la vía que considere adecuadas, reuniones regulares en cada país con todos los proyectos financiados por el Gobierno de Estados Unidos relacionados con el cumplimiento del LB. Dichas reuniones deberían tener como objetivo no solo compartir información de las actividades de cada proyecto, sino identificar acciones concretas de colaboración entre ellos. En estas reuniones deberían participar los ministerios de trabajo, cuyas prioridades y necesidades deberían ser la guía para establecer la coordinación entre los proyectos.

Lecciones aprendidas

Las siguientes son las lecciones aprendidas más relevantes identificadas por el equipo evaluador:

Indicadores precisos y conocidos por todas las partes son esenciales para agilizar el proceso de recogida de información

Establecer indicadores precisos y detallados, además de dar rigor al informe, ha servido para hacer este proceso más ágil. Para que el proceso de recolección de información sea eficaz y fluido se ha visto que es necesario capacitar sobre el contenido de los indicadores a todos los funcionarios de las instituciones que van a dar información desde el mismo comienzo del proyecto. En cada revisión del conjunto de indicadores, los informantes deben ser notificados para que ajusten la información a producir.

Establecer contactos fluidos con los funcionarios es clave para facilitar la elaboración del informe de verificación

La recogida de información para el informe de verificación implica obtener datos de un gran número de departamentos y oficinas de los ministerios de trabajo y otras instituciones. Establecer contactos fluidos y lo más directos posible con los funcionarios encargados de la gestión de la información está siendo esencial para obtener a tiempo toda la información.

Las reuniones sectoriales previas al taller de análisis fomentan la participación y la apropiación

Las reuniones sectoriales previas a la reunión tripartita que se han llevado a cabo con el último informe de verificación han servido para que los sectores y las instituciones involucradas puedan analizar con mayor profundidad la matriz de avances y exponer más claramente sus observaciones en el taller tripartito.

Los procesos de recogida de información han contribuido a la sensibilización sobre el LB en los ministerios de trabajo, los Organismos Judiciales, las organizaciones de trabajadores y de Empleadores

El proceso de recolección de información para los Informes de Verificación de la implementación de las recomendaciones del Libro Blanco ha conducido a un mejor manejo de los contenidos del Libro Blanco, y el estado de avance de sus compromisos y los retos que aún permanecen. Esto ha fomentado la sensibilización y aprendizaje para los actores de los sectores involucrados.

Dirigir la asistencia técnica del proyecto a cuestiones estratégicas y en las que la OIT tiene un valor añadido.

Debido a que los compromisos del Libro Blanco son tan amplios y los recursos del proyecto para asistencia técnica son limitados, la estrategia que ha mostrado ser más exitosa es la de concentrar el apoyo del proyecto solamente en aquellas acciones que son estratégicas y en las cuales OIT puede aportar valor agregado, teniendo en cuenta que existe un gran número de proyectos de cooperación cuyos objetivos están focalizados en las diferentes áreas del Libro Blanco.

Anexos (entrevistas/reuniones, documentos consultados, agenda y participantes del taller de partes interesadas, TDR, etc.)

Anexo 1

Términos de Referencia para la evaluación de medio término (EMT) del Proyecto de Verificación

Introducción

El Proyecto “Verificación de las Recomendaciones del Libro Blanco” (Proyecto de Verificación RLA/05/03M/USA) es un proyecto descentralizado ejecutado por la Oficina Subregional de la OIT para Centroamérica, Panamá, Haití y República Dominicana. La ejecución del Proyecto de Verificación se inició en diciembre del 2006; fue revisada en agosto 2007 y en agosto 2008, y nuevas actividades, así como otros recursos financieros, fueron agregados al proyecto. Se espera que el proyecto termine en diciembre del 2011. El proyecto está siendo ejecutado en seis países de la región: Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y República Dominicana. El Departamento de Trabajo de los Estados Unidos (USDOL, por sus siglas en inglés) está financiando el proyecto.

El proyecto fue creado en respuesta a una solicitud hecha por los Ministerios de Trabajo de Centroamérica y República Dominicana, para verificar el progreso logrado en los países en la implementación del *Libro Blanco*. El nombre completo del Libro Blanco es “La dimensión laboral en Centroamérica y la República Dominicana – Construyendo sobre el progreso: *Reforzando el cumplimiento y potenciando las capacidades*”, y es un documento auspiciado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), que contiene una serie de compromisos nacionales y regionales adoptados por los países de la región, para continuar mejorando las capacidades institucionales en la observancia del derecho laboral. Los compromisos fueron establecidos entre julio del 2004 y abril del 2005. El Libro Blanco fue aprobado durante este último mes. Aunque el Libro Blanco fue redactado durante la negociación del Tratado de Libre Comercio (CAFTA-DR, por sus siglas en inglés) entre los países de Centroamérica, República Dominicana y los Estados Unidos, el LB no está legalmente obligado a este tratado.

El objetivo general del Proyecto de Verificación es contribuir con los esfuerzos actualmente en marcha en los países de Centroamérica y República Dominicana, para el desarrollo de capacidades institucionales relacionadas con la implementación de los derechos laborales y la creación de una cultura de cumplimiento con las normas laborales nacionales e internacionales. Este objetivo está operativizado en tres componentes:

Componente 1. Adopción nacional de las recomendaciones del Libro Blanco, evaluación del avance y seguimiento nacional. Con el fin de promover la adopción nacional de las recomendaciones del Libro Blanco, el proyecto respalda un proceso de revisión, programación, consulta e implementación de los Compromisos del Libro

Blanco, especialmente coordinados con el Ministerio de Trabajo de cada país. Asimismo, promueve el establecimiento y operación de un Comité Nacional de Seguimiento, con la participación de organizaciones de trabajadores y de empleadores, con capacidad para proporcionar una función de monitoreo de los compromisos a nivel nacional. Adicionalmente, cada seis meses este Comité realiza una verificación en la región, con la participación de un equipo de verificación, sobre los avances en la implementación del Libro Blanco, recogiendo información documentada de diversas fuentes. También promueve, a nivel nacional y regional, un análisis de la implementación de los compromisos, así como la discusión de estrategias y diseño de propuestas para superar las debilidades en la ejecución de los planes de implementación, para que los compromisos puedan ser cumplidos.

Componente 2. Cooperación regional e intercambio de buenas prácticas y lecciones aprendidas para respaldar la implementación de las recomendaciones del Libro Blanco. Este componente pretende proveer una plataforma para la toma de decisiones del gobierno con respecto a las acciones requeridas para cumplir con los compromisos regionales del Libro Blanco, y para promover una mayor colaboración horizontal entre diversos sectores sociales e instituciones de los países de la región. El intercambio de información sobre las buenas prácticas y lecciones aprendidas también es usado como estrategia para mejorar la observancia de la legislación laboral, y crear una cultura de respeto hacia los derechos laborales. Específicamente, apoya la realización de reuniones y talleres entre los Viceministros de Trabajo de Centroamérica y República Dominicana, así como con otros actores claves. Este componente regional también promueve la generación de información y los estudios sobre temas prioritarios, seleccionados por los países y considerados útiles para avanzar en la observancia de la legislación laboral y la creación de una cultura de respeto hacia los derechos laborales, específicamente en las áreas mencionadas en el Libro Blanco.

Componente 3: Difusión de la información sobre derechos laborales en áreas identificadas como prioritarias y para respaldar la implementación de las recomendaciones del Libro Blanco. Como parte de este componente, el propósito es mejorar las capacidades de los comunicadores institucionales y periodistas para tratar asuntos laborales y de ahí, promover una mayor difusión de los derechos laborales. Se apoya la elaboración de materiales informativos relacionados con los derechos laborales para sectores clave (trabajadores, empleadores, empleados públicos, comunicadores, entre otros), y relacionados, en particular, con los derechos establecidos por las Convenciones Fundamentales de la OIT. Este es un intento por apoyar la creación de una cultura de respeto hacia los derechos laborales en la sociedad en general. Adicionalmente, se organizan foros y otras actividades en el área de las comunicaciones, con el fin de difundir los derechos laborales y analizar, conjuntamente con varios sectores clave, el avance de los países en la implementación de las recomendaciones del Libro Blanco. Igualmente, promueve la entrega de informes de verificación, estudios y otras informaciones pertinentes para las autoridades con poder de decisión, de manera tal que éstas puedan poner en

práctica acciones adicionales que permitirán la implementación eficaz de las recomendaciones del Libro Blanco.

Al término del proyecto, se espera haber alcanzado los siguientes resultados:

Componente 1:

- ✓ Mayor apropiación por parte de las instituciones pertinentes en cuanto se refiere a la implementación de las recomendaciones del Libro Blanco.
- ✓ Seis informes semestrales sobre el progreso logrado en la implementación de las recomendaciones con vistas a mejorar las seis áreas prioritarias.
- ✓ La existencia y funcionamiento adecuado de mecanismos para el seguimiento nacional de los informes de verificación.
- ✓ Potenciación de las capacidades de planificación, especialmente las de los ministerios de trabajo, para la ejecución eficaz de los Planes de Implementación del Libro Blanco.

Componente 2:

- ✓ Estudios regionales y metodologías para recoger información sobre áreas prioritarias como insumo para el proceso de verificación.
- ✓ Mejoras en la cooperación regional entre las autoridades nacionales relacionadas con asuntos laborales, e intercambios de modalidades, experiencias y buenas prácticas llevadas a cabo en la región.
- ✓ Mejoras en la coordinación regional entre las Organizaciones de Trabajadores y las Organizaciones de Empleadores, para el seguimiento de las recomendaciones del Libro Blanco.

Componente 3:

- ✓ Información seleccionada sobre los derechos y normas laborales en las seis áreas prioritarias, identificadas por los países como de interés común, ampliamente difundida entre las instituciones y sectores.
- ✓ Participación de los medios de comunicación en la difusión de leyes laborales mejores.
- ✓ Aumento en el conocimiento sobre legislación laboral, derechos laborales y las recomendaciones del Libro Blanco, entre funcionarios del sector público, especialmente de los Departamentos de Relaciones Públicas y de Prensa.
- ✓ Potenciación de las capacidades de las Organizaciones de Empleadores y Organizaciones de Trabajadores para trabajar con los medios de comunicación, como una forma para mejorar la observancia de la legislación laboral y la difusión de los derechos laborales.

- ✓ Las organizaciones de trabajadores y de empleadores participan en la difusión de derechos laborales y en la implementación de las recomendaciones del Libro Blanco.
- ✓ Inclusión de información sobre el contenido de las Convenciones de Derechos Laborales Fundamentales en los programas educativos en países seleccionados.

Metodología de la evaluación de medio término

Tipo de evaluación

El proyecto “Evaluación de medio término” tiene los siguientes propósitos:

1. Examinar la validez del diseño y estrategias del proyecto, incluyendo su pertinencia dentro del contexto regional y nacional. La evaluación proporcionará insumos para implementar en la segunda mitad del proyecto.
2. Analizar la implementación del proyecto hasta la fecha y considerar los cambios que se necesitan en las estrategias con base en las buenas prácticas y experiencias que surgen durante del proceso.
3. Analizar la estructura institucional existente y la capacidad de implementación de la OIT.
4. Evaluar los vínculos existentes y potenciales entre el Proyecto de Verificación/OIT y los constituyentes de la OIT, y analizar las estrategias de cooperación utilizadas.
5. Identificar los logros del proyecto en términos de la sostenibilidad de los resultados obtenidos a la fecha, y de los factores que pudieran ayudar al logro de esta sostenibilidad durante la segunda fase del proyecto.

La evaluación debe proporcionar indicadores en los siguientes ejes temáticos y analíticos: validez del diseño, pertinencia, logros, ejecución, eficacia, eficiencia, sostenibilidad y efectos no previstos.

A continuación, una descripción de los conceptos mencionados más importantes:

- a) **Validez del diseño:** La evaluación del diseño consiste en analizar la organización y consistencia del proyecto (incluyendo el Adendum), teniendo en cuenta sus objetivos, componentes, resultados esperados, actividades, y los supuestos bajo los cuales fue elaborado. Lo anterior considera la justificación inicial del proyecto y cómo ha evolucionado la situación en la región y en los países. La evaluación debe tomar en cuenta la sostenibilidad de las soluciones propuestas para los entornos, naturaleza y dimensión de los problemas o necesidades identificadas en los países, que el proyecto pretende ayudar a resolver. Las preguntas esenciales de este rubro están orientadas a medir la pertinencia del proyecto para las necesidades contextuales, así como la consistencia del diseño del proyecto para responder a estas necesidades.
- b) **Ejecución (Eficiencia):** La evaluación de la ejecución del proyecto se refiere principalmente a aspectos directivos. La evaluación de la dirección es el

análisis de los aspectos institucionales más importantes dentro de los cuales opera el proyecto, así como los procesos principales, instancias de coordinación e instrumentos con que cuenta para llevar a cabo sus actividades y lograr su propósito. Algunos de los aspectos analizados son: apoyo institucional al proyecto, procesos de toma de decisiones dentro del proyecto, su estructura organizacional, asignación de responsabilidades, mecanismos de cooperación y colaboración dentro y fuera de la institución, uso de mecanismos de evaluación y monitoreo, criterios de selección para las actividades estratégicas, plazos y pertinencia de la respuesta a las recomendaciones por parte de los beneficiarios del proyecto. También incluye un análisis de la eficiencia, enfocado en la inversión hecha y los beneficios obtenidos. En esta área, la evaluación identificará factores tales como los éxitos y los obstáculos encontrados durante la ejecución del proyecto, así como la calidad de la asistencia técnica suministrada y los servicios prestados, tales como oportunidad, accesibilidad y continuidad. Asimismo, el análisis administrativo de los recursos del programa, i.e., la capacidad de la dirección para administrar adecuadamente los recursos presupuestarios y atraer recursos de otras fuentes. Las preguntas más importantes en este rubro tienden a medir aspectos de organización, administración y coordinación del proyecto.

- c) Logros (Eficacia):** Se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos propuestos, evaluando hasta qué grado el proyecto, como un todo, ha cumplido con sus objetivos y resultados. Las preguntas más importantes en este rubro están dirigidas a determinar hasta qué punto las acciones del proyecto han contribuido a cambiar la situación o las necesidades iniciales que el proyecto se propuso eliminar, cambiar o modificar. La evaluación de los logros debe además identificar si el proyecto ha generado situaciones no previstas, positivas o negativas, como resultado de sus acciones.
- d) Sostenibilidad:** Analiza todas aquellas condiciones que permiten al proyecto lograr continuidad en sus resultados e impacto, así como la pertinencia de su estrategia de salida. Se analizan las condiciones sociales, políticas, institucionales y financieras que le permitirían al proyecto lograr establecer las condiciones necesarias para que la continuidad estratégica se dé, entre éstas: (i) características organizacionales, tales como compromiso por parte de las autoridades, conformación y operación de estructuras nacionales y locales de apoyo y seguimiento: espacios para la coordinación interinstitucional; (ii) capacidades institucionales existentes, tales como: personal capacitado, recursos, disponibilidad financiera para un período pertinente; y (iii) reconocimiento y valoraciones positivas de actores externos en relación a la institución o programa, tales como la legitimidad ante los beneficiarios y la credibilidad por parte de los actores políticos y sociales. Las preguntas esenciales en este rubro tienden a medir aspectos dirigidos a asegurar la sostenibilidad de los resultados generados.

A continuación, una matriz que contiene los aspectos esenciales del esfuerzo, y algunas preguntas guía para cada eje.

Ejes analíticos	Criterios de evaluación
Validez del diseño original y sus revisiones	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Es lógico el diseño? ¿Está el diseño formulado en términos precisos? - ¿Se centra el diseño en problemas identificados y en las necesidades de los países? - ¿Establece el diseño adecuadamente la estrategia a seguir para resolver los problemas y necesidades detectados? ¿Articula o no replica estrategias ya en curso? - ¿Describe el diseño claramente qué grupo meta se beneficia con el proyecto? - ¿Coloca el diseño al proyecto dentro de un marco institucional adecuado? - ¿Define el diseño los papeles y responsabilidades de los socios principales del proyecto? - ¿Establece el diseño objetivos claros e indicadores de logros para medir los cambios que el proyecto debe lograr? - ¿Propone el diseño objetivos, resultados y cronogramas realistas? - ¿Describe el diseño los principales productos, actividades y aportes, necesarios para lograr los objetivos? - ¿Existe una secuencia y una relación lógica entre estos elementos? - ¿Define el diseño supuestos válidos sobre los principales factores externos que influyen en la ejecución y rendimiento del proyecto? - ¿Se ha incluido adecuadamente la perspectiva de género a la hora de desarrollar el proyecto? - ¿Se ha incluido adecuadamente el enfoque en los derechos a la hora de desarrollar el proyecto? - ¿El diseño del proyecto toma en cuenta la pertinencia y todos los principales factores externos? - ¿Indica el proyecto obligaciones previas que deben ser cumplidas por los socios principales? - ¿Establece el diseño indicadores de logro y mecanismos de verificación pertinentes y realistas? - ¿Son útiles los indicadores establecidos para dar seguimiento y medir el impacto del proyecto? - ¿Se justifica el Adendum del proyecto original? ¿Es éste racional en términos del alcance del proyecto? - ¿Son válidos los objetivos propuestos por el proyecto, a

Ejes analíticos	Criterios de evaluación
	<p>pesar de los cambios en contexto o implementación de las actividades?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desde un punto de vista holístico, ¿sigue el proyecto siendo pertinente para los problemas existentes y las políticas y programas nacionales actuales? - ¿Alcanza y coincide el presupuesto con las estrategias y actividades planeadas?
Ejecución (Eficiencia)	<ul style="list-style-type: none"> - Desde el inicio del proyecto, ¿ha existido convicción y entendimiento entre las organizaciones pertinentes co-participantes, en términos del beneficio que el buen funcionamiento de éste pudiera tener para el proyecto (organizaciones públicas pertinentes, organizaciones de trabajadores y empleadores, donantes, otros)? - ¿Ha obtenido el proyecto suficiente apoyo político, tanto interno como externo, para poder avanzar adecuadamente? - ¿Ha recibido el proyecto la guía política, técnica y administrativa necesarias para una ejecución exitosa por parte de las distintas jerarquías con poder de decisión? - ¿Han proporcionado apoyo suficiente los distintos departamentos de la institución ejecutora, como para que el proyecto funcione de manera apropiada? (directores de la institución para el proyecto, respaldo técnico y administrativo para el proyecto, directivos del proyecto para con el personal local). - ¿Hasta qué punto han sido suficientes y adecuados los recursos materiales, humanos e institucionales para cumplir con los objetivos del proyecto? - ¿Cómo ha sido el número, calidad y oportunidad de los productos proporcionados? - ¿En qué medida han afectado los resultados del proyecto los factores internos (Organización Internacional del Trabajo) y externos (gobiernos, organizaciones de trabajadores y empleadores, donantes, contextos nacionales)? - ¿Hasta qué punto han sido pertinentes y estratégicas para el logro de resultados las actividades desarrolladas por el proyecto? - ¿En qué medida ha establecido el proyecto procedimientos y mecanismos de cooperación para coordinar con otras iniciativas y organizaciones pertinentes? - ¿Existen relaciones y sinergia entre el proyecto y otras

Ejes analíticos	Criterios de evaluación
	<p>intervenciones en el área laboral ejecutadas por OIT o por otras organizaciones internacionales, tales como las agencias de las Naciones Unidas en el país?</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Hasta qué punto ha desarrollado el proyecto acciones adecuadas y suficientes para obtener recursos adicionales a un costo razonable? - ¿Hasta qué punto ha habido una relación racional entre los recursos invertidos y los resultados obtenidos? - ¿Hasta qué punto se ha cumplido el plan de trabajo? - ¿Hasta qué punto se ha cumplido con la ejecución presupuestaria del proyecto? - ¿Han sido pertinentes los cambios hechos al presupuesto original? - ¿Hasta qué punto existe congruencia entre el plan de trabajo, el presupuesto, y el número de recursos humanos disponibles para el proyecto? - ¿Cuán adecuados y eficientes son el sistema de información del proyecto y los mecanismos para informar sobre el avance del proyecto?
Logros (Eficacia)	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Hasta qué punto ha conseguido el proyecto sus resultados y objetivos inmediatos? - ¿Hasta qué punto ha sido puntual el proyecto en la entrega de sus productos y resultados? - ¿Cuáles son los principales productos y resultados generados por el proyecto? (Cantidad y calidad de los productos) - ¿Hasta qué punto se han logrado consolidar en las instituciones las iniciativas de fortalecimiento institucional promovidas por el Proyecto de Verificación? - ¿Hasta qué punto ha mejorado el proyecto el nivel de compromiso de las instituciones participantes para dar seguimiento a las recomendaciones del Libro Blanco? - ¿Hasta qué punto ha contribuido el proyecto a elevar el nivel de conocimiento y capacidades institucionales entre los actores claves, con vistas a potenciar la observancia de la legislación laboral? - ¿Hasta qué punto ha contribuido el proyecto a elevar la conciencia de los comunicadores institucionales y otros actores clave sobre la importancia de cumplir la ley? - ¿Hasta qué punto ha contribuido el proyecto a incrementar el intercambio horizontal entre los países en lo que se refiere a las lecciones aprendidas? - ¿Ha habido efectos no previstos, positivos o

Ejes analíticos	Criterios de evaluación
	<p>multiplicadores, como resultado de las acciones del proyecto? (en OIT, en los gobiernos, en las organizaciones de trabajadores y empleadores, en la situación de los países)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Ha habido efectos no previstos, negativos o contrarios, como resultado de las acciones del proyecto? (en OIT, en los gobiernos, en las organizaciones de trabajadores y empleadores, en la situación de los países)
Sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuenta el proyecto con estrategias adecuadas y pertinentes para asegurar la sostenibilidad del mismo? - ¿Hasta qué punto ha contribuido el proyecto en el desarrollo de condiciones que faciliten la sostenibilidad del fortalecimiento institucional, de la concientización y de los procesos educativos requeridos para mejorar la observancia de la legislación laboral? - ¿Hasta qué grado está comprometido el Gobierno? ¿Propician las condiciones institucionales el seguimiento de las iniciativas promovidas por el proyecto? - ¿De qué manera se han integrado las organizaciones de empleadores y de trabajadores a las iniciativas promovidas por el proyecto? ¿Cuál ha sido su nivel de respaldo para lograr estos objetivos? - ¿Qué capacidad técnica tienen las instituciones nacionales para continuar con las actividades actualmente realizadas por el proyecto?

Técnicas de recolección, fuentes de información e instrumentos

Las siguientes técnicas serán usadas en la recolección de información:

- Análisis de documentos
- Entrevistas semiestructuradas
- Entrevistas a profundidad
- Grupos focales

Entre las fuentes de información, se considerarán las siguientes:

- Documentos del proyecto: Prodoc y Adendum; informes financieros; informes de avance; materiales de difusión, preventivos-promocionales, y de capacitación generados por el proyecto; notas de prensa; informes anuales; sistematizaciones; estudios; etc.

- Beneficiarios y contrapartes del proyecto: funcionarios de instituciones públicas (ministerios de trabajo, rama judicial), de organizaciones de empleadores y de trabajadores, donantes, otros.
- Personal directivo de la OIT en la Oficina Subregional (San José), Oficina Regional (Lima) y Oficina Central (Sector IV), así como especialistas de la OSR.
- Personal a cargo de coordinar el Proyecto de Verificación (ATP, oficial de monitoreo, oficial de comunicación, asistente administrativo).
- Personal del proyecto en cada país (facilitadores).
- Representantes del proyecto de instituciones clave: contrapartes gubernamentales, comités nacionales, representantes gremiales, representantes de organizaciones de empleadores, donantes y otros.
- Representantes de instituciones que, sin ser socios directos del proyecto, llevan a cabo programas relacionados con los derechos laborales (*Cumple y Gana* y otros).

Documento de evaluación

El documento de evaluación debe contener alrededor de 60 páginas como máximo, y debe contar con las siguientes secciones:

- Portada
- Resumen ejecutivo
- Tabla de contenidos
- Acrónimos
- Introducción
- Metodología de la evaluación
- Resultados de la evaluación
 - Validez del diseño
 - Ejecución del proyecto
 - Logros del proyecto
 - Perspectivas para la sostenibilidad de los resultados
- Conclusiones
- Recomendaciones
 - Para los facilitadores nacionales
 - Para los coordinadores del Proyecto de Verificación
 - Para los especialistas de la OSR
 - Para la dirección de la OSR
 - Para las contrapartes
 - Gobiernos
 - Sindicatos
 - organizaciones de empleadores
 - Para los donantes
- Lecciones aprendidas
- Anexos

Cronograma de evaluación

La evaluación de medio término será llevada a cabo entre el 30 de marzo y el 10 de junio, 2009, de acuerdo con el siguiente cronograma:

Fecha	Número de días laborables	Actividad
18 de mayo		Fecha de inicio
Mayo 18-20	3 días	Trabajo de oficina (análisis de documentos y trabajo preliminar)
Mayo 21-22	2 días	Producción del diseño metodológico preliminar
24 de mayo	--	Viaje de los consultores externos (evaluadores) a Centroamérica
25 de mayo	1 día	Reunión de los dos miembros del equipo de evaluación
Mayo 26-27	2 días	Reunión con el equipo de coordinación del Proyecto de Verificación y presentación de la propuesta de diseño metodológico (producto 1)
Mayo 28-29	2 días	Entrevistas con contrapartes regionales y OIT/OSR
Junio 1-19	15 días	Entrevistas con contrapartes nacionales en seis países
22 de junio	1 día	Reunión con el equipo del Proyecto de Verificación
23 de junio	1 día	Consolidación de los resultados preliminares
24 de junio	1 día	Taller para rendir los resultados preliminares al equipo del Proyecto de Verificación y a un número limitado de representantes de los países / San José
25 de junio	1 día	Consolidación de los resultados preliminares
26 de junio	--	Los evaluadores viajan de regreso a sus respectivos países
29 de junio - 17 de julio	15 días	Preparación del borrador del informe de evaluación
17 de julio	--	Presentación del borrador del Informe (producto 2)

Julio 17-31	--	El Proyecto de Verificación hace circular borradores del informe entre actores clave para sus comentarios (dos semanas)
Agosto 3-6	4 días	Inclusión de las observaciones en el informe en borrador
6 de agosto	0	Presentación del informe final (producto 3)
Fecha de término: 6 de agosto	--	
	48 días	Número total de días laborables

Los dos evaluadores prepararán un informe de consenso.

Productos

1. Un diseño metodológico completo de la evaluación, con los instrumentos de recolección, procesamiento y análisis de la información.
2. Borrador de la evaluación.
3. Evaluación final.

Anexo 2

Lista de personas entrevistadas por el equipo evaluador

Evaluación de Medio Término Proyecto Verificación		
NICARAGUA		
Nombre	Cargo	Contacto
Blanca Peralta Paguaga	Facilitadora Nacional Proyecto Verificación.	peraltab@sj.oit.or.cr Telef: 2270 5212 / 898832185
Luis Barbosa Chavarría	Sindicalista	lubarca@ibw.com.ni 86639884
Yelman Ramírez	Sindicalista	Yelman60568@yahoo.es 86587031
Delvia Herrera	Sindicalista	delviaherrera@yahoo.com 86466240
Estela González	Sindicalista	estelagonzalesmendoza@yahoo.com 83721304
Dr. Napoleón Ríos, V.	Viceministro de Trabajo	nrios@mitrab.gob.ni 2284029
Dr. Fernando Malespín, Asesor de la Ministra de Trabajo.	Asesor de la Ministra de Trabajo.	inascail@yahoo.com 228202
Rodrigo Caldera.	Miembros del Consejo Superior de la Empresa Privada	rodrigocaldera@cablenet.com.ni 88843624
Karla Guerrero.	Miembros del Consejo Superior de la Empresa Privada	Kargue7@ibw.com.ni 88841230
Rafael Solís,	Vicepresidente CSJ; Presidente Comisión Laboral CSJ	rsolis@poderjudicial.gob.ni
Concepción Moreira,	Miembros de la Comisión Laboral CSJ	cmoreiranarvaez@hotmail.com
Mercedes Mairena, Mercedes Palma,	Miembros de la Comisión Laboral CSJ	mercedesluciapalmamidence@yahoo.co

m		
Ana María Pereira,	Miembros de la Comisión Laboral CSJ	apereira@poderjudicial.com.ni
Humberto Solís Barker,	Miembros de la Comisión Laboral CSJ	hsolis@poderjudicial.gob.ni
i Cecilia Hurtado;	Miembros de la Comisión Laboral CSJ	
Ana Julia Moreno	Facilitadora de país Proyecto Cumple y Gana	anajuliamoreno@cumpleygana.org 88865014
Nilo Salazar	Secretario General Confederación General de Trabajadores Independientes (CGTi)	nsalasara@yahoo.es 88774986
José Espinoza,		88830178 Secretario General Confederación de Unificación Sindica (CUS)
Fanor Avendaño Coordinador	Coordinador Proyecto Justicia Laboral/ AID	fasoza@hotmail.com 88854133
HONDURAS		
Nombre	Cargo	Contacto
Elia Marina Martínez	Facilitadora Nacional	emartinez@oit.org.hn
Dario Roberto Cardona	Viceministro	robertocardonavalle@yahoo.com
Miriam Cerrato	Directora de Modernización	99-936-145
Irina Pineda	Asistente del Despacho de la Ministra	
Jorge Ponce Turcios	Punto Focal del Libro Blanco	jponceturcios@yahoo.com
Laura Buck	Sub-gerente de Presupuesto	Laurabuck200@yahoo.com
Marlon Sánchez	Sub-Inspector de Trabajo	232-38-49
Gina Iveth Martínez	Directora de la Dirección General del Trabajo	ginaivethh@yahoo.es
Allan Cruz	Director de la UPEG	Cruz.allan@gmail.com
Ana Leonor Cruz	Programa Mujer Trabajadora	Analavilam@yahoo.com
Reyna Martínez	Técnico Especialista del Instituto Nacional de la mujer	Rostran70@yahoo.com
Ana Bessy Oyuela	Ex directora de la UPEG Empresa Nacional de Energía Eléctrica	bessylatin@yahoo.es

	(ENEE)	
Griselda Zelaya	Ex Directora de Previsión Social de la STSS	Grisszelaya-4yahoo.com
Edwin Galeano	Explicador de la UPEG de la STSS Secretaría de Industria y Comercio (SIC)	Edwingc2003@yahoo.com
Adela Kafaty	Magistrado de la Corte de Apelaciones de Lo laboral y Representante de la Comisión del Libro Blanco Corte Suprema de Justicia	akaffaty@poderjudicial.gob.hn
Bárbara López	Coordinadora de los Tribunales Laborales Unificados Corte Suprema de Justicia	balopes@poderjudicial.gin.hn
Roberto Ortega	Director del Centro Electrónico de Información Judicial	cortega@poderjudicial.gob.hn
Marcela Laitano	Técnico Especialista del Centro Electrónico de Información Judicial y Representante de la Comisión del Libro Blanco Corte Suprema de Justicia	mlaitano.cedij@poderjudicial .gob.hn
Daniel Durón	Secretario General Central General de Trabajadores de Honduras	cgt@123.hn
René Amador	Representante de la Comisión del Libro Blanco Confederación Unitaria de Trabajadores de Honduras (CUTH)	reneamador@gmail.com
José García	Representante de la Comisión del Libro Blanco CUTH	cgt@123.com
Alberto Taybo	Representante ante la Comisión del Libro Blanco CUTH	cgt@123.com
Julio Hernández	Representante ante la Comisión del Libro Blanco	

	CTH	
Armando Urtecho	Representante ante la Comisión del Libro Blanco Consejo Hondureño de la Empresa Privada	aurtecho@cohep.com
Amanda Mejía Canadas	Representante ante la Comisión del Libro Blanco Consejo Hondureño de la Empresa Privada	amejiacanadas@cohep.com
GUATEMALA		
Gustavo Campos	Facilitador Nacional Proyecto Cumple y Gana	Gcampos56@yahoo.com
Mario Illescas	Viceministro Laboral Ministerio de Trabajo y Previsión Social	millescas@mintrabajo.gob.gt
Luz de María Morales Pineda	Punto Focal del Libro Blanco, Directora de Asuntos Internacionales del Trabajo, Planificación y Cooperación Ministerio de Trabajo y Previsión Social	Lucymorales50@yahoo.com.mx
Silvia Alvarez	Asistente de Planificación Asuntos Internacionales del Trabajo Ministerio de Trabajo y Previsión Social	alvarezdealtan@gmail.com
Glenda Herrera	Asistente de Planificación y Cooperación Ministerio de Trabajo y Previsión Social	Moshitalinda05@hotmail.com
Antonio Mosquera Barrios	Director General Ministerio de Trabajo y Previsión Social	amosquera@mintrabajo.gob.gt
María del Carmen Erazo	Capacitación y Formación Ministerio de Trabajo y Previsión Social	merazo@mintrabajo.gob.gt
Otilia Erazo España	Jefa de Adolescencia	upatmintrab@yahoo.com

	Trabajadora Ministerio de Trabajo y Previsión Social	
Giovanni Francisco Soto	Inspector General de Trabajo Ministerio de Trabajo y Previsión Social	gsoto@mintrabajo.gob.gt
Carlos Roberto de León	Secretario de Inspección Ministerio de Trabajo y Previsión Social	cdelon@mintrabajo.gob.gt
Francisco Ortiz	Estadísticas de la Inspección General de Trabajo Ministerio de Trabajo y Previsión Social	Cyf52@yahoo.es
Lillia María Solís	Jefa de Mujer Trabajadora Ministerio de Trabajo y Previsión Social	Liliamaria22@hotmail.com
Laura Estela Cárcamo	Directora ONAM	cendoconam@yahoo.com
Sydney Alexander Samuels	Planificación y Desarrollo Institucional Organismo Judicial	ssamuels@oj.gob.gt
Vilma Alvarez de Melgar	Planificación y Desarrollo Institucional Organismo Judicial	valvarez@oj.gob.gt
Magali Enríquez	Planificación y Desarrollo Institucional Organismo Judicial	
Roberto Ardón	Director Ejecutivo	cacif@itelgua.com cacifsecretaria@gmail.com
Guido Ricci	Asesor Legal Cacif	cacif@itelgua.com
Aylenn Rodríguez	Comisión Laboral Cacif	cacif@itelgua.com
Rolando Figuroa	Comisión Laboral Cacif	cacif@itelgua.com
Manuel Morales	Comisión Laboral Cacif	cacif@itelgua.com
Augusto Valenzuela	Comisión Laboral Cacif	cacif@itelgua.com
Manuel Zetino Ibarra	Directivo	manuelzetinoibarra@yahoo.com
Juan Francisco Mendoza	Directivo	director@fundacionmariolopezlarrave.org
José Pinzón	Secretario General CGT	pepepinzon@hotmail.com
Otto	Miembro	asistenteedu@fundacionmariolopezlarrave.org

Cardona		
Carlos Carballo	Secretario General CUSG	Carlosmancilla2004@yahoo.es
Daniel Vásquez	Comité de Seguimiento UNSTRAGUA	danvasquecis@yahoo.com
Walter Paxtor García	Coordinador de Políticas Prioritarias	wpaxtor@org
Lucrecia López	Coordinadora Proyecto Campo a Campo: Trabajando con Dignidad	elopez@crs.org.gt
Guillermo Gándara	Ex Punto Focal Libro Blanco, Director de Asuntos Internacionales y Planificación	gmogandara@gmail.com
Virginia Pineda	Consultora Nacional USAID	cbarrientos@msdelsalvador.com
Carlos Linares	Facilitador Nacional del Proyecto Verificación	linaresc@ilo.org
EL SALVADOR		
Carlos Zúniga	Jefe Unidad de Administración Laboral de TLC's Ministerio de Trabajo y Previsión Social	czuniga@mtps.gob.sv
Carolina Morán	Directora General de Trabajo Ministerio de Trabajo y Previsión Social	cmoran@mtps.gob.sv
Agustín Rodríguez	Subdirector General de Inspección de Trabajo Ministerio de Trabajo y Previsión Social	arodriguez@mtps.gob.sv
Ronoel Vela Cea	Jefe de la Unidad especial de género y otros laborales discriminatorios Ministerio de Trabajo y Previsión Social	rvela@mtps.gob.sv
Ada Lazo	Jefe de la unidad para la erradicación del trabajo infantil Ministerio de Trabajo y Previsión Social	alazo@mtps.gob.sv

Elisa de Guevara	Jefa de la Unidad de Desarrollo Institucional Ministerio de Trabajo y Previsión Social	mguevara@mtps.gob.sv
Oswaldo Palacios	Jefe de la Unidad de Estadísticas Ministerio de Trabajo y Previsión Social	opalacios@mtps.gob.sv
Karen Romero	Subdirectora de la Dirección Administrativa Financiera Ministerio de Trabajo y Previsión Social	kromero@mtps.gob.sv
Calixto Mejía	Viceministro de Trabajo y Previsión Social Ministerio de Trabajo y Previsión Social	
Carmen Elisa Sosa de Callejas	Ex Viceministra de Trabajo y Previsión Social Ministerio de Trabajo y Previsión Social	
Ena Llian Nuñez	Corte Suprema de Justicia	enalilian7@gmail.com
Roberto Carranza	Colaborador de la Sala de lo Civil Corte Suprema de Justicia	robertocarranzasaca@gmail.com
Germán Muñoz	Procuraduría General de la República Jefe de la unidad de defensa de los derechos del Trabajador	
Mirna Perla	Corte Suprema de Justicia Magistrada de la Sala de lo Civil	2271-8888
Rossy Vilma Rodríguez	Asociación Azucarera de El Salvador Miembro de la Asociación Azucarera de El Salvador	fundazucar@asociacionazucarera.com
Mauricio Ernesto Trejo	Magistrado del Consejo Nacional de la Judicatura	mtrejo@cnj.gob.sv

	Consejo Nacional de la Judicatura	
Bessy Aguirre	Consejo Nacional de la Judicatura Magistrado del Consejo Nacional de la Judicatura	mtrejo@cnj.gob.sv
Marina Victoria de Avilés	Ministra de Trabajo y Previsión Social	
Marta Zaldaña	Secretaria General de FEASIES	feasies@yahoo.com
Roger Gutiérrez	Miembro de FEASIES	feasies@yahoo.com
Roberto Mancía	Miembro de Comité Nacional de Seguimiento. Representantes del sector trabajador	
José Israel Huiza Cisneros	Secretario General de CGS y representante del Consejo Superior del Trabajo	sct_gricgshuiza@yahoo.es
José Martín Jiménez	Miembro de la CSTS	Sitrafo svi@yahoo.es
COSTA RICA		
Eugenio Solano	Ministro de Trabajo y Viceministro de Trabajo	esolano@ministrabajo.go.cr
Carla Navarrete	Despacho del Ministro	cnavarrete@ministrabajo.go.cr
Rodrigo Acuña	Dirección de Inspección Laboral	racuna@ministrabajo.go.cr
Eric Briones	Dirección de Inspección Ministro de Trabajo	ebriones@ministrabajo.go.cr
Franklin Benavides	Dirección de Inspección Ministro de Trabajo	fbenavides@ministrabajo.go.cr
Víctor Aguilar	Director Oficina Regional Pacífico Central Ministro de Trabajo	vaguilar@hotmail.com
Francisco Morales	Ministro de Trabajo	fmorales@ministrabajo.go.cr
Grace Gamboa	Ex jefa de Asuntos Internacionales MTSS /	ggamboa@Poder-Judicial.go.cr Cel: 8380-9839

	Letrada de la Sala II / Poder Judicial	
Shirley Saborío	Directora Ejecutiva UCCAEP	ssaborio@uccaep.org (copiar a la secretaria Gabriela Díaz gdiaz@uccaep.or.cr)
Betty Villalobos	AMCHAM	AMCHAM
José Manuel Salas	UCCAEP	•
María A. Quirce	• UCCAEP	•
Esteban Agüero	Responsable Técnico de Libro Blanco. Ministerio de Comercio	esteban.aguero@comex.go.cr Tel: 2299-4926
Jenny Murillo	Directora Seguridad Social	jmurillo@ministrabajo.go.cr
Esmirna Sánchez	Jefa Oficina Trabajo Infantil. MTSS	esanchez@ministrabajo.go.cr
Olga Umaña	Dirección de Asuntos Jurídicos,	oumana@ministrabajo.go.cr r
Ana Lucía Blanco	Jefa de Asuntos Internacionales y Responsable de Cooperación Internacional. MTSS	ablanco@ministrabajo.go.cr
Eugenia Segura	esegura@mtss.go.cr	Dirección de Planificación
• Mario Bolaños	Dirección de Recursos Humanos	mbolanos@mtss.go.cr
Yamileth Jiménez	Coordinadora Unidad de Género. MTSS	yjimenez@ministrabajo.go.cr Edificio Numar
Julia Varela	Magistrada de la Sala II	jvarela@Poder-Judicial.go.cr
Rosa Cheng OIT	Oficial de Monitoreo Proyecto Verificación	chengr@sj.oit.or.cr
REPUBLICA DOMINICANA		
Miriam López	Facilitadora Nacional del Proyecto Verificación	mlopezjorge@hotmail.com

Federico Gomera	Director del Sistema de Coordinación de Inspección	enemencio_gomera@set.gov.do
.Valentin Herrera dejara designada a: María de la Cruz	Director general de Trabajo Representante de la dirección Gral. trabajo en el Distrito	andres_herrera@set.gov.do
Luis Francisco Regalado	Director de Mediación y Arbitraje	luis_regalado@set.gov.do
Daniel Rondón		Subsecretario de Estado Unidad de Trabajo Infantil
Cristian Herrera	Asistente del Subsecretario, Unidad de Trabajo Infantil	crissherrera72@gmail.com
Emiliano Burgos	Encargado de la División de Presupuesto	
Isaulyn Mieces	Directora de Prensa	isaolym_mieses@set.gov.do
Elias Dinzey	Coordinador Nacional proyecto OIT/IPEC	edinzey@hotmail.com
Gabriel del Rio	Secretario General de la Confederación Autónoma Sindical Clasista CASC	Cascnacional1@hotmail.com
José Luis León	Miembro Comité de Seguimiento al Plan de Implementación del Libro Blanco	joseluisleon1@hotmail.com
Esperidom Villas Paredes	Coordinador actividades de capacitación de la Confederación autónoma sindical clasista CASC	esperidomvilla@hotmail.com
Santo Sánchez	Confederación Nacional de Trabajadores Dominicanos CNTD Miembro del	cntd@codetel.net.do

	Comité de Seguimiento al Plan de Implementación del Libro Blanco	
Maritza Hernández	Subsecretaria para tema de Género .do	rosa_hernandez@set.gov
Frances Valdez	Directora Administrativa y ex Punto Focal para el Proyecto Verificación	fmmvaldez@hotmail.com
Milagros Dottin	Encargada del Departamento de Estadística SET	milagrosdottin@set.gov.do
Maribel Batista	Consejo Nacional de Unidad Sindical CNUS Miembro del Comité de Seguimiento al Plan de Implementación del Libro Blanco	Maribel.batista@msn.com
Pedro Rodríguez	Director Ejecutivo COPARDOM	copardom@codetel.net.dp
Andrés Maranzini	Subsecretario de Estado de Trabajo SET	andres_marranzini@set.gov.do

Lista de Entrevistas Regionales

NOMBRE	PUESTO	INSTITUCION
Virgilio Levaggi	Director	OIT
Bente Sorensen	Coordinadora del Proyecto Verificación	OIT
Rosa Cheng	Oficial de Monitoreo Proyecto Verificación	OIT
Alely Pinto	Oficial de Comunicación Proyecto Verificación	OIT
Walter Romero	Programación	OIT
María José Chamorro	Especialista en Género	OIT
Adolfo Ciudad	Especialista en Legislación	OIT

Juan Manuel Sepúlveda	Especialista ACTRAV	OIT
Lorenzo Peláez	Especialista ACTEMP	OIT
María Arteta	Exdirectora Adjunta	OIT
Humberto Villasmil	Sector IV Diálogo Social Punto Focal del Proyecto Verificación	OIT/Ginebra
Juan Ignacio Castillo	Proyecto Diálogo Social	OIT
Keysi Rodríguez	Proyecto Diálogo Social	OIT
Beatriz Slotten	Consultora Representante de ACTEM	
Gerardo Castillo	Consultor Representante de ACTRAV	
Octavio Racciatti	Miembro del Equipo de Expertos de Verificación	OIT
Agustín Muñoz	Miembro del Equipo de Expertos de Verificación	OIT
Carlos Parra	Miembro del Equipo de Expertos de Verificación	OIT
Everett Murtagh	Representante Técnico del Oficial de la Subvención	USDOL
Jaime Granados		BID
Rodolfo Piza	Coordinador del Proyecto Cumple y Gana	Cumple y Gana

Anexo 3

Taller de partes interesadas: Agenda

23 de Junio de 2009

8:45-10:15 Presentación de los principales hallazgos preliminares

10:15-10:30 *Pausa café*

10:30-11:45 Análisis de los hallazgos (trabajo en grupo)

11:45-13:00 Discusión en plenaria

Taller de partes interesadas: Lista de participantes

NOMBRE	PUESTO
Virgilio Levaggi	Director de la OIT
Leonardo Ferreira	Director Adjunto de la OIT
Lorenzo Peláez	Especialista OIT ACTEMP
Adolfo Ciudad	Especialista OIT
Walter Romero	Programación OIT
Alvaro Ramírez	Coordinador del Proyecto Diálogo Social
Bente Sorensen	Coordinadora del Proyecto Verificación
Rosa Cheng	Oficial de Monitoreo
Alely Pinto	Oficial de Comunicación
Blanca Peralta	Facilitadora Nacional del Proyecto Verificación en Nicaragua
Carlos Linares	Facilitador Nacional del Proyecto Verificación en Guatemala

Miriam López	Facilitadora Nacional del Proyecto Verificación en República Dominicana
Elia Marina Martínez	Facilitadora Nacional del Proyecto Verificación en Honduras
Irene Cuellar	Facilitadora Nacional del Proyecto Verificación en el Salvador

Anexo 4

Itinerario de la misión de evaluación

Mayo 2009

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
18	19	20	21	22	23	24 Viajar a CR
25 Reunión con la Coordinación del Proyecto Verificación para conocer el proyecto	26 Reunión entre los dos consultores externos (Equipo de Evaluación) y desarrollo de la propuesta metodológica	27 Entrevista con OSR/OIT	28 Entrevistas con contrapartes regionales y personal del Proyecto	29 Entrevistas telefónicas (donante, verificadores, otros)	30	31 Viajar a Nic

Junio 2009

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
01 Entrevistas en NI	02 Entrevistas en NI	03 Viajar a Honduras	04 Entrevistas en HON	05 Entrevistas en HON	06	07
08 Entrevistas en GUA	09 Entrevistas en GUA	10 Viajar a EL SAL	11 Entrevistas en EL SAL	12 Entrevistas en EL SAL	13	14

15 Entrevistas en REP DOM	16 Entrevistas en REP DOM	17 Viajar a CR	18 Entrevistas en CR	19 Entrevistas en CR	20	21
22 Reunión con el Equipo del Proyecto Verificación y consolidación de resultados preliminares	23 Taller de devolución de resultados preliminares con el equipo del Proyecto Verificación	24 Regreso evaluadores	25	26	27	28

Anexo 5

Herramientas de recogida y análisis de información

Aspectos a evaluar para cada uno de los ejes temáticos y criterios principales de evaluación

Eje temático			
Diseño	Ejecución	Logros	Sostenibilidad
Criterios: Consistencia Pertinencia Factibilidad	Criterios: Eficiencia Factibilidad	Criterios Eficacia	Criterios Sostenibilidad política, institucional, técnica, financiera
<ul style="list-style-type: none"> • Lógica interna y formulación 	<ul style="list-style-type: none"> • Respaldo político interno para la ejecución 	<ul style="list-style-type: none"> • Logro de resultados y objetivos inmediatos 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de salida y transferencia
<ul style="list-style-type: none"> • Precisión en la formulación 	<ul style="list-style-type: none"> • Respaldo político externo para la ejecución 	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidad (a tiempo y forma) en la entrega de resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones institucionales
<ul style="list-style-type: none"> • Participación, roles y responsabilidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientaciones de los distintos niveles de la OIT 	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad de los resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • Integración organizaciones de empleadores y sindicatos
<ul style="list-style-type: none"> • Marco operativo y temporal 	<ul style="list-style-type: none"> • Factores internos 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento institucional <i>Compromisos institucionales Aumento conocimiento legislación</i> 	
<ul style="list-style-type: none"> • Factores externos 	<ul style="list-style-type: none"> • Factores externos 	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilización 	
<ul style="list-style-type: none"> • Pertinencia de los objetivos del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Realización de actividades 	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperación Horizontal 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Efectos no previstos (positivos/negativos) 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución presupuestaria 		

Eje temático: Diseño

Criterios evaluativos clave: Consistencia, Pertinencia, Factibilidad

Aspecto evaluativo	Categorías de análisis	Principales variables/indicadores	Fuentes de información
			Global Componentes 1-2-3
Lógica interna y formulación			
	Formulación de objetivos, resultados y actividades	- Objetivos definen claramente la situación a lograr y los grupos que se beneficiarán	Análisis de documentos del proyecto Comprensión de la lógica del proyecto por el equipo de gestión, OIT / partes interesadas
		- Los objetivos son verificables	Análisis del PRODOC y TPRs Sistema de seguimiento del proyecto
		- Los objetivos se refieren a cambios en los grupos meta y/o el contexto en el que operan	Análisis del PRODOC y TPRs
		- Los resultados y actividades están claramente identificados	Análisis del PRODOC y TPRs
	- Coherencia lógica entre objetivos- resultados- actividades	- Hay una secuencia lógica clara entre actividades, productos y objetivos.	Análisis del PRODOC y TPRs Comprensión de la lógica del proyecto por el equipo de gestión, OIT / partes interesadas
		- Las actividades y productos son suficientes y necesarias	Análisis del PRODOC y TPRs. Criterio experto de la OIT y contrapartes
		- La lógica del proyecto se apoya en la	Experiencias y lecciones previas de la OIT y

Aspecto evaluativo	Categorías de análisis	Principales variables/indicadores	Fuentes de información
			Global Componentes 1-2-3
		experiencia y conocimiento previos	contrapartes.
	- Formulación de indicadores de logro, (SMART): utilidad para medir impacto	- Para cada objetivo, hay indicadores SMART.	Análisis del PRODOC y TPRs. Sistema de seguimiento
		- Los medios de verificación están adecuadamente contemplados.	Análisis del PRODOC y TPRs. Sistema de seguimiento
		- Hay previsiones para la recogida de la información de los indicadores	Análisis del PRODOC y TPRs. Sistema de seguimiento
		- Lo indicadores son útiles para medir el logro	Análisis del PRODOC y TPRs. Sistema de seguimiento Criterio experto de la OIT y partes interesadas
	- Articulación con estrategias (de la OIT/de otros actores) en curso	- El diseño tiene en cuenta otros proyectos / líneas de acción de la OIT(proyectos de CT, PTDP)	Análisis del PRODOC y TPRs. Sistema de seguimiento Criterio experto de la OIT
	- Grupo meta	- Los destinatarios y beneficiarios del proyecto están claramente definidos	Análisis del PRODOC y TPRs. Criterio experto de la OIT
		- La situación de cada grupo al final del proyecto está claramente expresada	Análisis del PRODOC y TPRs. Criterio experto de la OIT

Aspecto evaluativo	Categorías de análisis	Principales variables/indicadores	Fuentes de información
			Global Componentes 1-2-3
Participación, roles y responsabilidades	- Ubicación en el marco institucional	Se aprovechan los marcos institucionales existentes	Análisis de PRODOC y TPRs Criterio experto de la OIT Criterio experto de partes interesadas
		Marcos institucionales pertinentes para las partes interesadas	Criterio experto de la OIT Criterio experto de partes interesadas
		Marco institucional coherente con otras estrategias de la OIT	Criterio experto de la OIT
	Roles de las partes interesadas	Claridad en la asignación de roles	Análisis de PRODOC y TPRs Criterio experto de la OIT Criterio experto de partes interesadas
		Los roles se ajustan a las capacidades, necesidades, y prioridades de las partes interesadas	Criterio experto de la OIT Criterio experto de partes interesadas
	- Obligaciones previas	Obligaciones previas definidas.	Análisis de PRODOC y TPRs
		Consistentes con los objetivos del proyecto y roles	Análisis de PRODOC y TPRs Criterio experto de la OIT Criterio experto de partes interesadas
		Realistas y asumidas por las partes.	Criterio experto de la OIT Criterio experto de partes interesadas
Marco operativo y temporal	- Posibilidades de alcanzar los objetivos y las metas	- Experiencia previa demuestra que los objetivos son alcanzables	Análisis de PRODOC y TPRs Criterio experto de la OIT

Aspecto evaluativo	Categorías de análisis	Principales variables/indicadores	Fuentes de información
			Global Componentes 1-2-3
			Criterio experto de partes interesadas
		- El contexto es suficientemente favorable.	Criterio experto de la OIT Criterio experto de partes interesadas
		- Se cuenta con los medios necesarios (expertise, organización, recursos, liderazgo)	Análisis de PRODOC y TPRs Criterio experto de la OIT Criterio experto de partes interesadas
	- Adecuación de los plazos	La asignación de tiempo a cada actividad/resultado es adecuada a los medios y el contexto.	Análisis de PRODOC y TPRs Criterio experto de la OIT Criterio experto de partes interesadas
Factores externos	- Inclusión de los factores externos relevantes	- Hay factores externos identificados mediante análisis de supuestos para los distintos niveles del proyecto.	Análisis de PRODOC y TPRs Criterio experto de la OIT
		- Incluidos mecanismos de monitoreo de los factores externos.	Análisis de PRODOC y TPRs Sistema de seguimiento del proyecto
		- Incluidas estrategias de adaptación y respuesta a cambios en los factores	Análisis de PRODOC y TPRs Criterio experto de la OIT
	- Pertinencia/validez de los supuestos.	Todos los supuestos son pertinentes para los objetivos.	Análisis de PRODOC y TPRs Criterio experto de la OIT Criterio experto de partes interesadas
		- Todos los supuestos tienen probabilidad	Análisis de PRODOC y TPRs

Aspecto evaluativo	Categorías de análisis	Principales variables/indicadores	Fuentes de información
			Global Componentes 1-2-3
		razonable de cumplirse	Criterio experto de la OIT Criterio experto de partes interesadas
		No existen supuestos fatales (killer assumptions)	Análisis de PRODOC y TPRs Criterio experto de la OIT Criterio experto de partes interesadas
Pertinencia de los objetivos del proyecto	- Justificación inicial del proyecto. Justificación del addendum - Pertinencia actual - Adecuación del presupuesto	OIT: Adecuación (diseño y actual) a: Contribución a los objetivos globales/regionales de la OIT Promoción de las NITs Contribución a PTDPs	Análisis de PRODOC y TPRs Análisis documentos estratégicos OIT Criterio experto OIT
		Constituyentes: Coherencia / contribución con: Capacidades Necesidades Expectativas e intereses	Análisis de PRODOC y TPRs Criterio experto de partes interesadas
	- Articulación con estrategias (de la OIT/de otros actores) en curso	- El diseño tiene en cuenta otros proyectos actuaciones de la OIT en la región/países	Análisis de PRODOC y TPRs Criterio experto OIT

Eje temático: Ejecución

Criterios evaluativos clave: Eficiencia, Factibilidad

Aspecto evaluativo	Categorías de análisis	Principales variables/indicadores	Fuentes de Información
Respaldo político interno para la ejecución	Previsiones formales de apoyo institucional al proyecto (participación formal, cabildeo, inclusión en la agenda de la dirección y niveles superiores)	<ul style="list-style-type: none"> - Objetivos y estrategias del proyecto son incluidas en agenda y planes de trabajo de la dirección. - Dirección brinda respaldo en los niveles estratégicos. - Niveles directivos participan en las acciones estratégicas y de alto nivel (regional, nacional) del proyecto 	Directores OIT, punto focal
	Comprensión y apoyo a los objetivos y estrategias del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> - Objetivos y estrategias del proyecto son conocidas y compartidas por la dirección y niveles superiores. - Ambiente de apoyo y colaboración con el proyecto. - Especialistas y personal clave de la OIT conocen los objetivos y estrategias del proyecto, y las comparten. - Se coordinan actividades y agendas fluidamente con el proyecto 	Directores OIT, punto focal, especialistas
Respaldo político externo para la	Previsiones formales de apoyo	- Objetivos y estrategias del proyecto son incluidas en agenda y planes de trabajo de	Niveles políticos de: ministerios de trabajo

Aspecto evaluativo	Categorías de análisis	Principales variables/indicadores	Fuentes de Información
ejecución	institucional al proyecto por parte de los constituyentes y otros sectores (participación formal, cabildeo, inclusión en la agendas)	<p>los constituyentes y otros sectores clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Constituyentes brindan respaldo en los políticos y de toma de decisiones. - Niveles políticos participan en las acciones estratégicas y de alto nivel (regional, nacional) del proyecto. 	<p>Organismos Judiciales organizaciones de empleadores organizaciones de trabajadores Cruzar con criterio de niveles políticos de la OIT</p>
	Comprensión y apoyo a los objetivos y estrategias del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> - Objetivos y estrategias del proyecto son conocidas y compartidas por los niveles altos políticos y técnicos de los constituyentes y partes interesadas - Ambiente de apoyo y colaboración con el proyecto. - Niveles políticos y técnicos altos de los constituyentes conocen los objetivos y estrategias del proyecto, y las comparten. - Se coordinan actividades y agendas fluidamente con el proyecto 	<p>Niveles políticos de: ministerios de trabajo Organismos Judiciales organizaciones de empleadores organizaciones de trabajadores</p> <p>Cruzar con criterio de niveles políticos de la OIT</p>
Orientaciones de los distintos niveles de la OIT	Orientaciones políticas	<ul style="list-style-type: none"> - Existen lineamientos de política claros y comprendidos por los distintos niveles de la OIT respecto a objetivos, estrategia, etc. - Orientaciones políticas son congruentes con los objetivos y estrategias del proyecto. 	<p>Niveles superiores de la OIT: Directores Punto focal</p>

Aspecto evaluativo	Categorías de análisis	Principales variables/indicadores	Fuentes de Información
		- Orientaciones políticas refuerzan el proyecto.	
	Orientaciones técnicas	- Orientaciones técnicas de los niveles superiores se dirigen a las cuestiones estratégicas. - Orientaciones técnicas de los niveles superiores son dadas en forma oportuna. - Hay coincidencia de perspectivas respecto a las orientaciones técnicas	Niveles superiores técnicos de la OIT: Punto focal Especialistas
	Orientaciones administrativas	Orientaciones administrativas son dadas de forma oportuna. El marco administrativo facilita la gestión y ejecución del proyecto	Niveles administrativos de la OIT: Oficina de programación
Factores internos		<i>(esto se aborda como parte de la categoría anterior)</i>	
Factores externos	Relativos a gobiernos	Factores institucionales: rotación de personal clave, participación de personal clave, capacidades institucionales, mecanismos de coordinación interinstitucional, otros Factores políticos: cambios de gobierno, rotación de jerarcas, cambios en la agenda política,	Niveles políticos y técnicos de: ministerios de trabajo Organismos judiciales
	Relativos a Empleadores	Factores institucionales: rotación de personal clave, participación de personal	Niveles políticos y técnicos de: organizaciones de empleadores

Aspecto evaluativo	Categorías de análisis	Principales variables/indicadores	Fuentes de Información
		clave, capacidades institucionales, mecanismos de coordinación interinstitucional, otros Factores políticos: Rotación de directivos, cambios en la agenda política. Respaldo político al proyecto	
	Relativos a Trabajadores	Factores institucionales: rotación de personal clave, participación de personal clave, capacidades institucionales, mecanismos de coordinación interinstitucional, otros Factores políticos: Rotación de dirigentes, cambios en la agenda política. Respaldo político al proyecto	Niveles políticos y técnicos de: organizaciones de trabajadores
	Relativos a Donante	- Donante mantiene sus lineamientos respecto al proyecto. - Adaptaciones del proyecto son discutidas y consensuadas con el donante. - Donante y OIT tienen una visión compartida sobre el proyecto, sus objetivos y estrategia	Representantes del donante Directores OIT Equipo gestión proyecto
	Relativos al contexto	- No hay sucesos significativos que afecten negativamente o comprometan el éxito del proyecto	Directores OIT Equipo gestión proyecto Niveles políticos de los destinatarios (Ministerios de trabajo, Órganos Judiciales, Organizaciones de

Aspecto evaluativo	Categorías de análisis	Principales variables/indicadores	Fuentes de Información
			Trabajadores y de Empleadores)
Realización de actividades	Valor estratégico de las actividades	<ul style="list-style-type: none"> - Las actividades son útiles y significativas para lograr los resultados. - Los destinatarios están informados sobre las actividades y las consideran valiosas y útiles 	<p>Niveles técnicos de destinatarios</p> <p>Equipo gestión proyecto</p>
	Oportunidad en su realización	<ul style="list-style-type: none"> - Las actividades se han realizado a tiempo. - Se han aprovechado momentos oportunos para su realización exitosa, dentro de los márgenes de flexibilidad 	<p>Niveles técnicos de destinatarios</p> <p>Equipo gestión proyecto</p>
	Relación entre costos y recursos	- Las actividades están en un margen de recursos razonable para acciones comparables	<p>Equipo de gestión del proyecto</p> <p>Informe de ejecución presupuestaria</p>
	Sinergias operativas con otros organismos	- Se han aprovechado sinergias y coordinaciones para la realización de las actividades.	<p>Equipo de gestión del proyecto</p> <p>Representantes de organismos de cooperación</p>
Plan de trabajo	Avance logrado hasta la fecha	<ul style="list-style-type: none"> - Las actividades y metas de los resultados se están alcanzando. - Los mecanismos operativos y de coordinación interna del proyecto están funcionando. 	<p>Equipo de gestión del proyecto</p> <p>TPRs</p>
	Obstáculos operativos	<ul style="list-style-type: none"> - Los obstáculos operativos se han identificado a tiempo. - Se han tomado medidas correctivas al 	<p>Equipo de gestión del proyecto</p> <p>TPRs</p>

Aspecto evaluativo	Categorías de análisis	Principales variables/indicadores	Fuentes de Información
		respecto	
Ejecución presupuestaria	Cumplimiento de la ejecución presupuestaria	<ul style="list-style-type: none"> - La ejecución presupuestaria avanza según lo previsto. - No existen desequilibrios destacados en el presupuesto (líneas con déficit/superávit) 	Equipo de gestión del proyecto Informe de ejecución presupuestaria

Eje temático: Logros

Criterios evaluativos clave: Efectividad

Aspecto evaluativo	Categorías de análisis	Principales variables/indicadores	Fuentes de información
Logro de resultados y objetivos inmediatos	Avance del proyecto en cada uno de sus objetivos Articulación/sinergias entre objetivos	<i>Este aspecto está desagregado en las cuestiones siguientes para cada objetivo</i>	
Entrega de resultados	Oportunidad (a tiempo y forma) en la entrega de resultados	- El proyecto ha entregado a los destinatarios los resultados conforme a los plazos. - Los plazos de entrega han sido adecuados para los destinatarios	Todos los destinatarios (según componentes y resultados)
	Calidad de los resultados	- Valor de los resultados para los destinatarios - Utilidad para los destinatarios - Replicabilidad	Todos los destinatarios (según componentes y resultados)
Logro de objetivos: Fortalecimiento institucional <i>Compromisos institucionales</i> <i>Aumento conocimiento</i>	Apropiación de la implementación del LB	- Nivel de conocimiento del informe de verificación. - Calidad del informe de verificación - Utilidad del informe de verificación - Consolidación de las entidades tripartitas o equivalentes	Niveles políticos y técnicos. Integrantes de comisiones de seguimiento. Puntos focales plan de acción. Grupo de trabajo (viceministros y asesores) - ministerios de trabajo - Organismos judiciales - organizaciones de trabajadores

Aspecto evaluativo	Categorías de análisis	Principales variables/indicadores	Fuentes de información
<i>legislación</i>		<ul style="list-style-type: none"> - Capacidades de los integrantes - Situación respecto a la adopción de planes de implementación. - Relevancia (valor estratégico) de los avances - Grado de participación de cada parte interesada en las acciones de implementación del plan 	- organizaciones de empleadores
	Conocimiento y Capacidades de aplicación de recomendaciones del LB	<ul style="list-style-type: none"> - Progresos en la superación de debilidades identificadas - Desarrollo de capacidades de planificación de los Ministerios de trabajo 	Ministerios de trabajo Niveles políticos y técnicos. Integrantes de comisiones de seguimiento. Puntos focales plan de acción. Percepción de logros por parte de: Organismos judiciales organizaciones de trabajadores organizaciones de empleadores
Logro de objetivos: Cooperación Horizontal		Generación de conocimiento a través de estudios regionales (relevancia, divulgación, utilidad) Fortalecimiento de los organismos de cooperación regional (grupo de trabajo): cumplimiento de recomendaciones, coordinación y comunicación con organismo de cooperación. Experiencias de cooperación horizontal	Niveles políticos y técnicos. Integrantes de comisiones de seguimiento. Puntos focales plan de acción. Grupo de trabajo (viceministros y asesores) <ul style="list-style-type: none"> - ministerios de trabajo - organizaciones de trabajadores - organizaciones de empleadores

Aspecto evaluativo	Categorías de análisis	Principales variables/indicadores	Fuentes de información
		<p>entre gobiernos alcanzadas (relevancia, utilidad)</p> <p>Acciones de coordinación regional logradas por organizaciones de trabajadores/empleadores</p>	
<p>Logro de objetivos: Sensibilización y divulgación</p>		<p>Nivel de conocimientos de los actores sobre la información divulgada por el proyecto (relevancia, utilidad)</p> <p>Participación de los medios en la difusión de la legislación (conocimientos, estrategias, propiedad de los mensajes)</p> <p>Mejora de conocimientos y capacidades de los departamentos de prensa institucionales (relevancia de capacitación recibida, aplicación). Fortalezas y debilidades para aplicar conocimientos.</p> <p>Capacidades de comunicación mejoradas por organizaciones de trabajadores (ajuste a las necesidades, utilidad).</p> <p>Nivel de existencia y aplicación de los planes de comunicación sectoriales (existencia, grado de aplicación, nivel estratégico, articulación con prioridades, adecuación a capacidades y contexto institucional)</p> <p>Incorporación de NITs en los programas</p>	<p>- Oficinas de prensa de: ministerios de trabajo, Organismos Judiciales, Organizaciones de empleadotes, Organizaciones de Trabajadores.</p> <p>- Medios de comunicación abordados por el proyecto.</p> <p>- Instituciones educativas con las que el proyecto ha trabajado</p>

Aspecto evaluativo	Categorías de análisis	Principales variables/indicadores	Fuentes de información
		educativos	
Efectos no previstos (positivos/negativos)			Todas las partes interesadas

Eje temático: Sostenibilidad

Criterios evaluativos clave: Sostenibilidad Política, técnica y financiera.

Aspecto evaluativo	Categorías de análisis	Principales variables/indicadores	Fuentes de información
Condiciones políticas institucionales	Apoyo político Condiciones técnicas y financieras	Los factores de apoyo político necesarios, existen o se crearán Se darán las condiciones para lograrlos y sostenerlos Existen o se están creando las capacidades institucionales necesarias para sostener los resultados y objetivos en el tiempo Existen o se están creando las capacidades técnicas y financieras requeridas para sostener los logros	Todos las partes interesadas
Estrategia de salida y transferencia		El proyecto tiene una estrategia de transferencia y salida adecuada Los medios y plazos del proyecto para garantizar la sostenibilidad son realistas La OIT está en condiciones de continuar dando asistencia técnica a las necesidades pendientes	Todos las partes interesadas

Anexo 6

Lista de documentos consultados

- PRODOC, Proyecto Verificación de la implementación de las recomendaciones del Libro Blanco en Centroamérica y República Dominicana:

Primera versión, Abril 2006, Segunda versión, Agosto 2007, Tercera versión, Septiembre 2008

- *Technical Progress Report (TPR)* – Informe Técnico de Avance, Proyecto de Verificación de la implementación de las recomendaciones del Libro Blanco

TPR 1, Marzo 2007 - TPR 2, Septiembre 2007 - TPR 3, Marzo 2008 - TPR 4, Septiembre 2008 - TPR 5, Marzo 2009

- Proyecto Verificación de la implementación de las recomendaciones del Libro Blanco en Centroamérica y República Dominicana, Plan de trabajo Enero 2009-Diciembre 2009.

- Proyecto Verificación de la implementación de las recomendaciones del Libro Blanco en Centroamérica y República Dominicana, Plan de Comunicación 2009.

- Planificación de las actividades sindicales por país en apoyo a las recomendaciones del Libro Blanco. Gerardo Castillo. Diciembre 2008.

- Planificación estratégica de actividades del Sector Empleador de los países de Centroamérica y República Dominicana. Beatriz Slotten. Diciembre 2008.

- La dimensión laboral en Centroamérica y República Dominicana. Informe del Grupo de Trabajo de los Viceministros de Comercio y de Trabajo de los países de Centroamérica y de República Dominicana. Abril de 2005

- Informe de Línea de Base para la Verificación de la OIT de las Recomendaciones del Libro Blanco en Centroamérica y República Dominicana. San José. Agosto 2007

- Informes de Verificación de la Implementación de las Recomendaciones del Libro Blanco. Agosto 2007 – Enero 2008. Costa Rica. San José, Oficina Internacional del Trabajo. Abril 2008.

Informes de Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, República Dominicana

- Informes de Verificación de la Implementación de las Recomendaciones del Libro Blanco. Febrero 2008 – Julio 2008. Costa Rica. San José, Oficina Internacional del Trabajo. Enero 2009.

Informes de Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, República Dominicana

- Informes de Verificación de la Implementación de las Recomendaciones del Libro Blanco. Agosto 2008 – Enero 2009. Costa Rica. San José, Oficina Internacional del Trabajo. Mayo 2009.

Informes de Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, República Dominicana

- Plan de Implementación de las Recomendaciones del Libro Blanco 2007-2010. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. San José, Costa Rica, Abril 2007.

- Plan de Implementación de las Recomendaciones del Libro Blanco 2007-2010. Ministerio de Trabajo y Previsión Social. Ciudad de Guatemala, Guatemala, Agosto 2007.

- Plan de Implementación de las Recomendaciones del Libro Blanco 2007-2010. Secretaría de Trabajo y Seguridad Social. Tegucigalpa, Honduras, Abril 2007

- Plan de Implementación de las Recomendaciones del Libro Blanco 2007-2010. Ministerio de Trabajo. Managua, Nicaragua, Mayo de 2007.

- Plan de Implementación de las Recomendaciones del Libro Blanco 2007-2010. Secretaría de Estado de Trabajo. Santo Domingo, República Dominicana, Abril 2007.

- Plan de Implementación de las Recomendaciones del Libro Blanco 2007-2010. Ministerio de Trabajo. San Salvador, El Salvador, Abril 2007.

- Lineamientos del Comité de seguimiento del plan de implementación de los compromisos del Libro Blanco 2007-2010. Ministerio de Trabajo. San Salvador, El Salvador

- De las disposiciones para el funcionamiento de la Comisión de Seguimiento del Plan de Implementación del Libro Blanco. Secretaría de Trabajo y Seguridad Social. Tegucigalpa, Honduras

- Comité Tripartito de Seguimiento de los Compromisos del Libro Blanco. Ministerio de Trabajo. Managua, Nicaragua

- Equipo de Seguimiento a las Recomendaciones del Libro Blanco. Secretaría de Estado de Trabajo. Santo Domingo, República Dominicana