



UNIDAD DE EVALUACIÓN (EVAL)

Evaluación del proyecto: “Fortalecimiento de los sindicatos ante los nuevos retos de la integración en América Latina”

- o **Título de proyecto:** Fortalecimiento de los sindicatos ante los nuevos retos de la integración en América Latina.
- o **TC/SYMBOL:** RLA/06/03/SPA
- o **País(es) :** Argentina, Brasil, Colombia, Costa Rica, Guatemala, Nicaragua, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela.
- o **Oficina Administrativa:** ACTRAV
- o **Oficina técnica:** ACTRAV
- o **Donante:** España (US \$ 2,500,000.00)
- o **Término del proyecto:** Diciembre de 2010
- o **Tipo de evaluación:** Evaluación Final Independiente.
- o **Fecha de la evaluación:** Julio a Setiembre de 2010.
- o **Gestión de la evaluación:** Oficina Regional para América Latina y el Caribe
- o **Dirección de la evaluación:** Sabas Monroy, Oficial de Monitoreo y Evaluación
- o **Equipo de evaluación:** Marta Tostes Vieira
- o **Presupuesto de la evaluación:** US \$ 11,319
- o **Palabras Claves:** Sindicalismo, Trabajo Decente, Diálogo Social, Autoreforma, Agenda Sindical

Organización Internacional de Trabajo

Evaluación del proyecto: “Fortalecimiento de los sindicatos ante los nuevos retos de la integración en América Latina”

Informe Final

Resumen Ejecutivo	5
1. Antecedentes	12
2. Propósito, alcance y clientes de la evaluación.....	15
3. Metodología	16
4. Revisión de la Ejecución del Proyecto	19
5. Presentación de los hallazgos según los criterios de evaluación	23
I. Pertinencia y aptitud estratégica del proyecto.....	23
II. Validez del diseño	28
III. Eficiencia en el uso de los recursos.....	36
IV. Eficacia en la estructura de gestión	39
V. El avance y la eficacia del proyecto	48
VI. Orientación hacia el impacto y sostenibilidad del proyecto.....	64
6. Principales dificultades	71
7. Lecciones Aprendidas.....	75
8. Conclusiones.....	80
9. Recomendaciones.....	86
10. Anexos.....	91
10.1. Anexo 1: Organigrama de Gestión del Proyecto FSAL	92
10.2. Anexo 2: Listado de Documentos Revisados	93
10.3. Anexo 3: Directorio de Entrevistas	95
10.4. Anexo 4: Guía de entrevista	108
10.5. Anexo 5: Ejecución Presupuestaria.....	111
10.6. Anexo 6: Actividades Realizadas por Ámbito Geográfico y Principales logros identificados	113
10.7. Anexo 7: Compendio de Resultados del Proyecto FSAL (2006-2010)	143
10.8. Anexo 8: Publicaciones de FSAL.....	149
10.9. Anexo 9: Términos de referencia de la evaluación	149

Lista de Tablas

Tabla 1. Preguntas de la Evaluación Final del Proyecto FSAL

Tabla 2. FSAL: Indicadores de Efectos Directos y Productos según el Marco Lógico Revisado, Octubre 2006

Lista de Gráficos

Gráfico 1. FSAL: Distribución de las Actividades de Gestión realizadas según Ámbito Geográfico, Junio de 2006 a Agosto de 2010.

Gráfico 2. FSAL: Distribución de los Participantes según Temáticas priorizadas y detalle de Actividades Programadas, Junio de 2006 a Agosto de 2010.

Gráfico 3. FSAL: Ejecución presupuestal por años, Junio de 2006 a Abril de 2010.

Gráfico 4. FSAL: Distribución del Costo Unitario de las Actividades según Ámbito Geográfico, Junio de 2006 a Agosto de 2010.

Gráfico 5. FSAL: Distribución de las Organizaciones Participantes en las Actividades realizadas por Ámbito Geográfico, Junio de 2006 a Agosto de 2010.

Gráfico 6. FSAL: Distribución de los Participantes en Actividades desarrolladas según ámbito geográfico, Junio de 2006 a Agosto de 2010.

Gráfico 7. FSAL: Distribución de las Actividades desarrolladas según ámbito geográfico, Junio de 2006 a Agosto de 2010.

Gráfico 8. FSAL: Distribución de las Actividades desarrolladas según Temáticas Priorizadas y vínculo con la Programación, Junio de 2006 a Agosto de 2010.

Gráfico 9. FSAL: Distribución anual de las Visitas a la Web del Proyecto según tipo de visitante, Febrero de 2007 a Julio de 2010.

Gráfico 10. FSAL: Distribución por países de la Participación y el tipo de las Actividades vinculadas a la Libertad Sindical y la Negociación Colectiva en el marco de la Promoción del Trabajo Decente, Junio de 2006 a Agosto de 2010.

Gráfico 11. FSAL: Distribución por países de las Actividades vinculadas a la Autoreforma Sindical para el Trabajo Decente, Junio de 2006 a Agosto de 2010.

Gráfico 12. FSAL: Distribución por países de las Actividades vinculadas a la Promoción de la Agenda Sindical para el Trabajo Decente, Junio de 2006 a Agosto de 2010.

Gráfico 13. FSAL: Distribución de los Participantes según Sexo, Junio de 2006 a Agosto de 2010.

Gráfico 14. FSAL: Distribución de las Actividades realizadas según Temáticas priorizadas, Junio de 2006 a Agosto de 2010.

Lista de Esquemas

Esquema 1. Vínculos entre Jerarquía de Objetivos y los Criterios de Evaluación.

Esquema 2. FSAL: Lógica Vertical, vínculo entre Productos, Objetivo Inmediato, Efectos Directos y Objetivo de Desarrollo.

Esquema 3. FSAL: Lógica horizontal, vínculo entre la Jerarquía de Objetivos y los Supuestos

Lista de Abreviaciones

- AFL-CIO: Federación Americana del Trabajo-Congreso de Organizaciones Industriales.
- ATP: Asesor Técnico Principal.
- ASTD: Agenda Sindical de Trabajo Decente.
- ACTRAV: Oficina de Actividades para los Trabajadores de la OIT.
- CIT: Conferencia Internacional del Trabajo.
- CLAT: Central Latinoamericana de Trabajadores.
- COLEXT: Colaboradores Externos.
- CSA: Confederación Sindical de Trabajadores de las Américas.
- CSPO: Cuenta Suplementaria del Presupuesto Ordinario.
- EVAL: unidad de Evaluación.
- FSAL: Proyecto: "Fortalecimiento de los sindicatos ante los nuevos retos de la integración en América Latina".
- FSI: Federación Sindical Internacional.
- GTAS: Grupo de Trabajo de Autoreforma Sindical.
- IRIS: Sistema Integrado de Información sobre los Recursos.
- ISCOD: Instituto Sindical de Cooperación para el Desarrollo.
- LS: Libertad Sindical.
- MANUD: Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- MTIN: Ministerio de Trabajo e Inmigración del Gobierno de España.
- NC: Negociación Colectiva.
- OIT: Organización Internacional del Trabajo.
- PARDEV: Departamento de Asociaciones y Cooperación para el Desarrollo.
- PEA: Población Económicamente Activa.
- PLSC: Plataformas Sindicales Comunes.
- PNTD: Planes Nacionales de Trabajo Decente o Planes Nacionales de Generación de Trabajo Decente.
- PREJAL: Proyecto para la Promoción del Empleo Juvenil en América Latina.
- PTDP: Programa de Trabajo Decente por Países.
- ORIT: Organización Regional Interamericana de Trabajadores.
- OSRA: Oficina Subregional Andina.
- SSOS: Proyecto Seguridad Social para Organizaciones Sindicales
- TD: Trabajo Decente.

Para ver el significado de las siglas de las instituciones de cada país, ver Anexo 3.

Resumen Ejecutivo

Antecedentes y contexto

➤ **Resumen del propósito, lógica y estructura del proyecto**

Objetivos:

El Objetivo de Desarrollo se centró en: Contribuir al fortalecimiento de las capacidades de las organizaciones sindicales, prioritariamente en la elaboración de estrategias y propuestas consensuadas y unitarias de promoción de trabajo decente en los diferentes ámbitos (sectorial, nacional, subregional y regional). El **Objetivo inmediato** buscó que “Al finalizar el proyecto, han mejorado las agendas sindicales comunes para la promoción del trabajo decente y fortalecido las capacidades de las organizaciones sindicales participantes en la formulación, desarrollo e incidencia de políticas sociolaborales”.

Breve esbozo de la lógica de intervención:

Entre las **Líneas de acción y Productos**, se pueden destacar cuatro grupos:

1. Investigación y diagnóstico: Información sobre las principales temáticas que aborda el proyecto recogida, analizada, sistematizada y ampliamente difundida entre los beneficiarios del proyecto.
2. Estrategias nacionales y subregionales de unidad de acción sindical para el fortalecimiento de la libertad sindical y la negociación colectiva diseñadas y/o fortalecidas y en proceso de ejecución.
3. Elaboración de propuestas: Se cuenta con propuestas de modernización y adecuación de las estructuras sindicales ante los nuevos retos de los procesos de integración y de la globalización, así como la difusión de las propuestas elaboradas.
4. Plataformas sindicales comunes y/o acuerdos programáticos unitarios que promueven el trabajo decente en los ámbitos de intervención sindical, formulados y consensuados.

Criterios de Acción General:

1. La consolidación de los resultados del proyecto anterior en la “formación de monitores, equipos y/o redes, especialmente en el ámbito de los derechos fundamentales, políticas de empleo, Seguridad Social, convenios 87, 98, 151 y 154 de OIT (libertad sindical y negociación colectiva”.
- a. Fortalecer con nuevos esfuerzos: la “Elaboración y articulación de propuestas sindicales, especialmente en los procesos de integración, en Seguridad Social, Empleo, Negociación Colectiva y libre circulación de migrantes, basada en estudios e investigaciones previas”; y el Fortalecimiento en los ámbitos nacionales “con el diseño de estrategias innovadoras en materia de organización y funcionamiento sindical especialmente en la organización de trabajadores de la economía informal y, prioritariamente, de mujeres y jóvenes”.
2. Programación específica en cada país y subregión.

➤ **Estrategia, y principales medios de acción:**

Fueron tres los **Ejes estratégicos** establecidos como referencia de intervención: Promoción de Trabajo Decente; Incremento incidencia sindical en los espacios de

diálogo social y negociación; y Fortalecimiento de las organizaciones sindicales, aumentado las capacidades de propuesta, planificación, coordinación, comunicación, gestión, representación y participación.

- **Cobertura geográfica:** Centroamérica (Costa Rica; Guatemala y Nicaragua), Comunidad Andina (Colombia, Perú y Venezuela), Cono Sur (Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay).

- **Estructura de gestión del proyecto:**

La nominación por las organizaciones sindicales de “interlocutores”, como **puntos focales** para la coordinación, ha facilitado una mayor implicación de las organizaciones sindicales en el desarrollo programático del proyecto y una relación y comunicación más fluida y estructurada que ha facilitado las gestiones del Proyecto en términos de mayor pertenencia, eficacia y eficiencia. La **gestión del proyecto** se ha organizado fundamentalmente, teniendo en cuenta el mandato del Marco Lógico, los recursos disponibles (humanos, materiales y financieros), los Elementos más relevantes de la Gestión, se vinculan a la Planificación: Interanual, las actividades generales del Proyecto, y anual, la concreción de la planificación teniendo en cuenta la programación interanual y las prioridades de OIT y de las organizaciones sindicales, posibilidades y recursos; **Ejecución:** En coordinación con la OIT y las organizaciones sindicales; **Evaluación:** está prevista después de cada actividad a cargo de los participantes y de los facilitadores, y **Seguimiento:** Informes Técnicos y financieros de las actividades Informes de Misión; Informes Semestrales sobre los avances, evaluando según indicadores de Matriz de Planificación del Marco Lógico.

- **Situación actual del proyecto**

Estado actual de la ejecución del proyecto:

Desde el ámbito de la programación estratégica, FSAL presenta una medición de desempeño de sus efectos directos al finalizar el proyecto, aunque no haya cuantificado las metas iniciales. Se pueden identificar logros concretos que los mandantes asocian a los esfuerzos planteados en el marco de FSAL, siendo el más relevante, porque demuestra el nivel de cumplimiento del objetivo inmediato, que de los 10 países vinculados al proyecto **6** presentan iniciativas formuladas por las organizaciones sindicales recogidas en los Planes Nacionales de Trabajo Decente (Argentina, Estado de Bahía en Brasil, Costa Rica, Guatemala, Nicaragua y Uruguay). Ello es destacable en un contexto muy negativo de debilitamiento de la acción colectiva en la región, el deterioro de la imagen de los sindicatos frente a la población y de relaciones tensas entre el sector público y los líderes sindicales, lo cual podría haberse agravado aún más durante la crisis económica. Además, se atribuye específicamente a las actividades de FSAL la sensibilización de las organizaciones sindicales y la dotación de contenido de la temática de Trabajo Decente y de Autoreforma sindical en el ámbito de cada país. Desde la perspectiva presupuestaria, el Proyecto finalizará sus actividades en diciembre de 2010, con lo cual faltan cuatro meses para su término, y tenía un nivel de ejecución presupuestaria en Abril de 2010 de 87.8%, estando comprometido el remanente en actividades programadas, según los gestores del proyecto.

Contexto del proyecto que el lector debe conocer:

El donante externo es el Gobierno de España a través del Ministerio de Trabajo e Inmigración (MTIN), y la Oficina Técnica y Administrativa vinculada a este Proyecto es

ACTRAV Ginebra, motivo por el cual el proceso de **toma de decisiones estratégicas y operativas se encuentra centralizado en Ginebra**, y los gestores del Proyecto no cuentan con acceso al Programa informático utilizado para su manejo (IRIS). En el marco de la programación de la OIT, en cada país se debe proponer las metas vinculadas a las organizaciones de trabajadores, siendo **FSAL el único proyecto directamente vinculado a esta meta**, que maneja los recursos para el cumplimiento de los objetivos institucionales, apoyado por los especialistas de ACTRAV y de las Oficinas Subregionales y Nacionales.

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

El **propósito** de la evaluación es valorar la eficacia y la incidencia de los medios de acción e intervenciones específicos del proyecto y sobre todo, aprovechar las enseñanzas extraídas en diversos ámbitos, incluidos los casos que han tenido éxito para innovar y alimentar el aprendizaje institucional sobre fortalecimiento sindical. Sobre el **alcance** planteado, en primer lugar el **ámbito geográfico** de la evaluación final abarcará los diez países donde se han desarrollado actividades, así como los ámbitos subregionales (Cono Sur, Comunidad Andina y Centroamérica), y el regional. El **período** de evaluación fue desde junio de 2006 hasta Agosto de 2010 (cuatro meses antes de finalizar el proyecto). Cuanto al **nivel y el tipo de la evaluación**, es importante resaltar que se pudo realizar una evaluación externa independiente de los outcomes inmediatos.

Los **clientes** de esta evaluación se vinculan fundamentalmente a los siguientes actores/instituciones: El Ministerio de Trabajo e Inmigración del Gobierno España, por su rol de sponsor, siendo la entidad que financia el Proyecto; ACTRAV de Ginebra por sus responsabilidades como Oficina técnica y administrativa; Los especialistas de ACTRAV/OIT por el papel de coordinación y sinergia que se ha tenido con el proyecto; El equipo coordinador del Proyecto FSAL en su calidad de ejecutores; la Oficina Regional, las Oficinas Sub regionales y las Oficinas País (Argentina y Brasil) de la OIT en América Latina y el Caribe, en la medida que se ha tenido que evaluar su sinergia con los objetivos de la programación regional, así como realizar actividades de coordinación, seguimiento, programación y apoyos, administrativos, logísticos y técnicos; las Organizaciones sindicales nacionales directamente vinculadas al Proyecto como punto focales; Coordinadoras Sindicales Subregionales y las Federaciones Internacionales en calidad de interlocutores y facilitadores del proceso de fortalecimiento sindical; los ATP de los demás proyectos de la OIT que presentaron sinergias con el FSAL, especialmente los vinculados al diálogo social y a la protección social.

➤ **Metodología de la evaluación**

Para el desarrollo de la evaluación se ha tenido como referente las recomendaciones del Manual de Cooperación Técnica de la OIT, así como las orientaciones del Director de la Evaluación, el Oficial Regional de Monitoreo y Evaluación de la Oficina Regional para América y el Caribe, que aprobó el Plan de Trabajo inicial. El resultado final de la valoración cualitativa y cuantitativa se obtiene a partir de la revisión de la documentación del proyecto y de 74 entrevistas con 68 personas, correspondientes a 54 instituciones (o ámbitos institucionales) diferentes en un período de 6 semanas, lo cual implicó además de un viaje internacional, la organización de dos talleres con 23 representantes sindicales, y la coordinación de 17 reuniones en Lima y 32 entrevistas telefónicas.

Hallazgos y conclusiones principales

En primer lugar, es importante señalar que el proyecto FSAL se desarrolló **“contracorriente”**, o sea, contra la tendencia dominante y en rápida consolidación de debilitamiento de la acción sindical y de reconocimiento de un proceso de “deconstrucción” del derecho laboral. En el marco de FSAL no se plantearon logros vinculados a los impactos de mayor eficacia de la acción colectiva, sino se propusieron efectos directos más tangibles de sensibilización y preparación de propuestas de las organizaciones sindicales para la incidencia en las políticas públicas y para dar contenido en cada país a la discusión en torno al Trabajo Decente y a la Autoreforma Sindical. Aunque respetando las diferencias entre las organizaciones sindicales, se ha propuesto que a través de discusiones concretas vinculadas a la unidad programática (trabajo decente y autoreforma sindical), se podría generar consensos específicos frente a propuestas concretas, de modo que por este camino se facilite el reforzamiento de la unidad de acción sindical.

En el marco de la revisión de la ejecución del proyecto, fue relevante analizar las dicotomías enfrentadas en su gestión que fueron entendidas como contexto cuando se evaluaron los principales efectos inmediatos y productos logrados con el desarrollo de las actividades. Se sistematizaron **cuatro dicotomías**: función permanente versus proyecto temporal; flexibilidad versus parámetros de ejecución; gestión por resultados versus aprendizaje basado en las lecciones aprendidas; apoyo político de Ginebra versus centralización del manejo operativo de los recursos.

De la información disponible, se pudo observar que de los recursos utilizados entre junio de 2006 y junio de 2010, el 70% fue usado en eventos vinculados a la temática del Trabajo Decente y el 30% en Autoreforma. Con respecto al Trabajo Decente, se han priorizado 4 temáticas consideradas fundamentales: Libertad Sindical y Negociación Colectiva, Seguridad Social, Promoción de Empleo, e Igualdad y no discriminación. Hasta Agosto de 2010, se han implementado 163 actividades: 118 fueron actividades nacionales, 26 subregiones y 19 regionales. En estas actividades, se registra la participación de 1,952 organizaciones (centrales sindicales, federaciones y sindicatos) y de 6,326 personas, de las cuales un 34% fueron mujeres, con un progresivo aumento de las actividades vinculadas a la temática de género. Fueron 98 actividades programadas con 2,759 participantes y 65 apoyadas con 3,567 participantes.

El punto central de la evaluación final busca determinar el nivel de avance en el cumplimiento de las metas y los resultados del proyecto, de manera sistemática y objetiva. Desde el ámbito de la programación estratégica, FSAL presenta una medición de desempeño de sus efectos directos al finalizar el proyecto, aunque no haya cuantificado las metas iniciales. Se pueden identificar logros concretos que los mandantes asocian a FSAL, siendo el más relevante, porque demuestra el nivel de cumplimiento del objetivo inmediato, que **de los 10 países vinculados al proyecto 6 presentan iniciativas formuladas por las organizaciones sindicales recogidas en los Planes Nacionales de Trabajo Decente** (Argentina, Estado de Bahía en Brasil, Costa Rica, Guatemala, Nicaragua y Uruguay). En lo relativo a la viabilidad de la **sostenibilidad** de los procesos y las estrategias desarrolladas, hay que considerar que se trabajó con líderes sindicales con capacidad de decisión en sus respectivas organizaciones.

Como conclusión general, se observa **que el proyecto cumplió con los objetivos establecidos inicialmente, a pesar de carecer de metas cuantitativas**. Aunque el contexto fue muy desfavorable, los logros dependieron del direccionamiento de las actividades hacia el logro de los objetivos propuestos, de la capacidad de flexibilidad frente a la definición de sus características operativas dando contenido programático pertinente a cada realidad frente a temáticas genéricas como Trabajo Decente y Autoreforma Sindical. Con ello, se ha contribuido a la unidad programática, que generó mecanismos para la unidad de acción sindical, aunque se haya respetado las características de cada realidad. Además, se atribuye específicamente a las actividades de FSAL la sensibilización de las organizaciones sindicales y la dotación de contenido a las temáticas tratadas. Hacia futuro, **se recomienda una nueva etapa del proyecto**, pues será la forma de lograr la concreción de uno de los principios centrales de la OIT.

Recomendaciones y lecciones aprendidas

A continuación se resaltan tres conjuntos de **recomendaciones**:

I. Avanzar en la Autoreforma

- R1. Se recomienda la **aprobación de una nueva etapa** del proyecto para continuar profundizando en la Agenda de la Autoreforma Sindical que se ha venido debatiendo en el GTAS, involucrando en su discusión a otros actores del diálogo social, especialmente los Estados, para poder incrementar la capacidad de incidencia en políticas públicas.
- R2. El fortalecimiento y ampliación de la tutela colectiva y la comprensión del papel de los **sindicatos como representantes del conjunto de trabajadores**, deben venir acompañadas de la defensa sistemática de un modelo sindical más centralizado.
- R3. Es necesario continuar el énfasis en la estrategia de la unidad programática (capacidad de realización de propuestas e incidencia) para lograr la unidad de acción sindical, pero también se requieren otros **mecanismos para la promoción de la unidad de las organizaciones sindicales**.
- R4. Las discusiones sobre Autoreforma tienen diferentes niveles de consolidación en cada país, por lo que es necesario establecer mecanismos de **focalización geográfica** más articulados cuantitativamente (los indicadores deben volverse operativos) para sustentar las prioridades establecidas en la próxima etapa del proyecto.

II. Nuevas estrategias

- R5. Aunque se habla de sensibilización en el nuevo proyecto, hace falta una **estrategia más clara sobre comunicación** en el ámbito sindical que lo acerque más a la Sociedad civil y a los medios de comunicación.
- R6. El fundamental continuar ampliando el trabajo con los jóvenes, pues conforme ya señalaba en la evaluación intermedia, es necesario continuar con los esfuerzos de **renovación de la estructura y de la lideranza sindical**.
- R7. También es fundamental buscar ampliar la **participación de las mujeres** en el ámbito sindical, a pesar de todas las resistencias a este proceso.
- R8. Es importante sugerir un **acercamiento mayor al ámbito académico** en dos sentidos: facilitar la formación de especialistas sobre este tema hacia el futuro

haciendo un levantamiento de las potencialidades en cada país; y, mejorar la capacidad de análisis sobre las tendencias del derecho del trabajo, de las relaciones laborales y de la economía laboral que ayude a entender el futuro de la acción colectiva en la región.

R9. Se recomienda **diferenciar acciones** entre el ámbito sindical proveniente del sector público y del sector privado, pues tienen lógicas distintas.

R10. Es necesario introducir un **enfoque pedagógico claro** en todas las actividades de FSAL vinculadas a la capacitación, aunque en esta etapa estas acciones se canalizaban fundamentalmente hacia una estrategia propositiva.

III. Mejoras en la Gestión del proyecto

R11. Para el desarrollo de una programación estratégica que sienta las bases del encadenamiento sistemático de recursos a través de proyectos, se requiere el desarrollo de **indicadores estratégicos** como parte de la generación del conocimiento necesario para analizar el alcance real de la situación de la acción colectiva en América Latina.

R12. Es necesario que el desarrollo de indicadores no quede solamente en el marco estratégico sino descienda **también a nivel operativo**, proponiendo metas concretas para la segunda etapa.

R13. Es necesario continuar al concretando cuáles son las funciones y mandatos de los **puntos focales en el seguimiento de los compromisos alcanzados**.

R14. Se debe introducir un **plan de manejo de riesgo** sistemático y el marco lógico no se considera el análisis de los supuestos que completen la lógica horizontal.

R15. De un modo general, se requiere de **más instrumentos de gestión** de proyecto como gestión de riesgos, gestión de recursos humanos, gestión de cambios, gestión de calidad, gestión de tiempo, entre otros.

Entre las **Lecciones aprendidas** más importantes, es necesario aprovechar las enseñanzas extraídas en diversos ámbitos, incluidos los casos que han tenido éxito para innovar y alimentar el aprendizaje institucional sobre fortalecimiento sindical. Los gestores del proyecto destacan cuatro niveles de lecciones aprendidas, sistematizadas en los informes de avance del proyecto:

- Se tuvo que construir una masa crítica de conocimientos inicial (a partir de la información proporcionada por los especialistas de ACTRAV) para que empezar adecuadamente el proceso de intervención;
- Se ha tenido que desarrollar estrategias específicas para cuestiones temáticas complejas más allá de la visión inicial del proyecto;
- Se observó la relevancia para el adecuado desarrollo de capacidades de los mandantes, del trabajo con socios de la OIT;
- Y finalmente, la importancia de compartir las experiencias exitosas que generaran sostenibilidad en el impacto del proyecto.

Además de los factores identificados por los propios gestores de FSAL es necesario agregar otros elementos vinculados a las lecciones aprendidas.

- En primer lugar, no se identifican de manera sistemática las experiencias fallidas de intervención, de logros de consensos y de incidencia sobre la mejora de las condiciones de trabajo en los países analizados.
- También es relevante señalar que además de las características vinculadas a los riesgos en el proceso de ejecución de un proyecto de desarrollo, en este caso,

los problemas vinculados a la dificultad de las organizaciones en materia de planificación implican que se mejore de manera continua los mecanismos de reprogramación.

- Además es una lección aprendida que sin actividades de comunicación que mejore la imagen de las organizaciones sindicales frente a toda la sociedad será difícil mejorar la incidencia de las propuestas en las políticas públicas nacionales. En este sentido, tanto la mejoría de la participación de los jóvenes y mujeres, buscando una ampliación de la afiliación como la renovación del liderazgo sindical, como la consideración del enfoque de género desde el inicio del proyecto, servirá para incrementar su nivel de participación en las actividades desarrolladas, y así obtener un mayor compromiso de estos colectivos en el logro de los objetivos de la Autoreforma.

Organización Internacional de Trabajo

Evaluación del proyecto: "Fortalecimiento de los sindicatos ante los nuevos retos de la integración en América Latina"

Informe Final

1. Antecedentes

El proyecto "Fortalecimiento de los sindicatos ante los nuevos retos de la integración en América Latina" (FSAL) inició sus actividades en junio de 2006 y tiene previsto culminar en diciembre de 2010. Este proyecto enfoca sus actividades en las organizaciones sindicales nacionales (Argentina, Brasil, Colombia, Costa Rica, Guatemala, Nicaragua, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela), subregionales (Centroamérica, Cono Sur y Países Andinos) y regionales, se enmarca en los objetivos estratégicos de la OIT y se centra en el apoyo al crecimiento de las organizaciones sindicales. Se busca la consolidación de los resultados del proyecto anterior en la "Formación de monitores, equipos y/o redes, especialmente en el ámbito de los derechos fundamentales, políticas de empleo, Seguridad Social, convenios 87, 98, 151 y 154 de OIT (libertad sindical y negociación colectiva)".

El objetivo de FSAL es *"Contribuir al fortalecimiento de las capacidades de las organizaciones sindicales, prioritariamente en la elaboración de estrategias y propuestas consensuadas y unitarias de promoción de trabajo decente en los diferentes ámbitos (sectorial, nacional, subregional y regional)"*.

Se financia por el aporte del Gobierno de España (MTIN) a través de un aporte de US\$ 2,500,000 y la OIT, a través de ACTRAV, asumió la ejecución del Proyecto. La Oficina Regional de la OIT en Lima y las Oficinas Subregionales de Centroamérica, Área Andina y Cono Sur, así como CINTERFOR-OIT, prestaron asistencia técnica especializada para la realización de las actividades, además de establecer sinergias con otros proyectos de OIT.

De acuerdo a la actual política de evaluación de la OIT, todo proyecto con una duración mayor de 30 meses, como es el caso del proyecto "Fortalecimiento de los sindicatos ante los nuevos retos de la integración en América Latina", debe ser evaluado al concluir la ejecución del proyecto. En el caso de proyectos cuyo presupuesto supere los US \$500,000 se requiere al menos una evaluación de carácter independiente durante la vida del mismo. Para cumplir con este mandato, se realizó una evaluación intermedia en Abril de 2009 y, ante la proximidad de la conclusión del proyecto, se desarrolló este documento que presenta la evaluación final independiente del proyecto.

Este informe ha sido realizado por una consultora independiente conducida por el Director de la Evaluación, el Oficial Regional de Monitoreo y Evaluación de la Oficina Regional para América y el Caribe, de acuerdo al Plan de Trabajo aprobado inicialmente y sigue las orientaciones del Manual de Cooperación Técnica de la OIT,

desarrollando las actividades del proceso de evaluación con independencia y transparencia, con la participación activa de los actores involucrados en las actividades desarrolladas por el proyecto.

Respecto a los antecedentes del Proyecto es importante tener en cuenta que el **Objetivo de Desarrollo** busca "Contribuir al fortalecimiento de las capacidades de las organizaciones sindicales, prioritariamente en la elaboración de estrategias y propuestas consensuadas y unitarias de promoción de trabajo decente en los diferentes ámbitos (sectorial, nacional, subregional y regional)". Además como **Objetivo inmediato**, se plantea que "Al finalizar el proyecto, han mejorado las agendas sindicales comunes para la promoción del trabajo decente y fortalecido las capacidades de las organizaciones sindicales participantes en la formulación, desarrollo e incidencia de políticas sociolaborales".

Respecto a la lógica de intervención del proyecto, entre las **líneas de acción** más importantes, se encuentran las reflejadas en los componentes del proyecto y se vinculan a: Investigación y diagnóstico; Elaboración de propuestas; Difusión de las propuestas elaboradas; y, Apoyo a la viabilidad del proyecto (como Coordinación y sinergias con los Especialistas de ACTRAV/OIT, de las Oficinas de OIT subregionales y de País y otros proyectos, y gestión del proyecto).

Entre los **criterios de acción** general, en primer lugar se busca la consolidación de los resultados del proyecto anterior en la "formación de monitores, equipos y/o redes, especialmente en el ámbito de los derechos fundamentales, políticas de empleo, Seguridad Social, convenios 87, 98, 151 y 154 de OIT (libertad sindical y negociación colectiva". En segundo lugar en el marco de los nuevos esfuerzos, se vienen desarrollando actividades de "Elaboración y articulación de propuestas sindicales, especialmente en los procesos de integración, en Seguridad Social, Empleo, Negociación Colectiva y libre circulación de migrantes, basada en estudios e investigaciones previas", así como de fortalecimiento en los ámbitos nacionales "con el diseño de estrategias innovadoras en materia de organización y funcionamiento sindical especialmente en la organización de trabajadores de la economía informal y, prioritariamente, de mujeres y jóvenes". Finalmente estos criterios de acción se complementan con la coordinación con los involucrados de una programación específica en cada país y subregión.

Los **Ejes estratégicos** establecidos como referencia de intervención se vinculan a tres temáticas: la promoción de Trabajo Decente; el incremento incidencia sindical en los espacios de diálogo social y negociación; y el fortalecimiento de las organizaciones sindicales, aumentando las capacidades de propuesta, planificación, coordinación, comunicación, gestión, representación y participación. En este sentido, a continuación se detallan las acciones para cada uno de los cuatro componentes:

1. Investigación y diagnóstico en:

- 1.1. Identificación de los obstáculos y de las potencialidades del diálogo social para la promoción de trabajo decente en los procesos de integración.

- 1.2. Identificación de los obstáculos y de las buenas prácticas nacionales en la negociación de propuestas sobre mecanismos para garantizar la libertad sindical y la negociación colectiva.
- 1.3. Identificación de tendencias en materia de negociación colectiva en los ámbitos sectoriales.
- 1.4. Identificación de los principales retos y buenas prácticas que se estén produciendo en los procesos de migración de trabajadoras y trabajadores entre países en cada subregión.
- 1.5. Identificación de obstáculos para la auto-renovación y adecuación de las estructuras y funcionamiento sindical a los cambios operados en el mercado de trabajo y a los nuevos sistemas productivos, en el marco de la integración regional.

2. Elaboración de propuestas. Reuniones, seminarios y encuentros:

- 2.1. Reuniones subregionales de presentación del proyecto.
- 2.2. Seminarios nacionales y subregionales sobre temas clave. Trabajo decente, especialmente sobre libertad sindical, empleo y seguridad social.
- 2.3. Encuentros regionales: Impulso a la Plataforma Laboral de las Américas.

3. Difusión de las propuestas elaboradas:

- 3.1. Encuentros subregionales y regionales para el debate y la elaboración del plan de difusión de las propuestas elaboradas.
- 3.2. Difusión de las nuevas prácticas y estrategias exitosas de organización sindical, tanto en el sector público como privado o, en especial, en la economía informal (micro y pequeña empresa) u otros ámbitos donde los(as) trabajadores(as) no están organizados(as).
- 3.3. Campañas de promoción de la libertad sindical y de la negociación colectiva.

4. Apoyo a la viabilidad del proyecto:

- 4.1. Coordinación y sinergias con las Oficinas Subregionales, con los Especialistas ACTRAV de la región, bajo la supervisión de ACTRAV Ginebra.
- 4.2. Intercambio de experiencias entre el sindicalismo latinoamericano y el sindicalismo español.
- 4.3. Apoyo en la realización de seguimiento y las evaluaciones intermedia y final.

2. Propósito, alcance y clientes de la evaluación

En este contexto, el **propósito** de la evaluación es valorar la eficacia y la incidencia de los medios de acción e intervenciones específicos del proyecto y sobre todo, aprovechar las enseñanzas extraídas en diversos ámbitos, incluidos los casos que han tenido éxito para innovar y alimentar el aprendizaje institucional sobre fortalecimiento sindical. En este sentido, se busca determinar el nivel de avance en el cumplimiento de la meta y los resultados del proyecto, de manera sistemática y objetiva, identificando los motivos de los logros y las lecciones aprendidas, de acuerdo al diseño aprobado y con la finalidad de mejorar el desempeño de futuros proyectos. Todo ello de acuerdo a los siguientes objetivos: medir el progreso logrado hacia el cumplimiento de los objetivos trazados; determinar la pertinencia de los objetivos y los resultados establecidos en el diseño; analizar la eficiencia y eficacia de las estrategias de intervención del proyecto; evaluar la viabilidad de la sostenibilidad de los procesos y las estrategias trabajadas; e identificar el avance en la implementación de las recomendaciones de la evaluación intermedia realizada al proyecto. En suma el objetivo de la evaluación fue analizar la estrategia y ejecución del proyecto y realizar recomendaciones que contribuyan a mejorar la eficacia e impacto de futuras iniciativas.

Respecto al alcance es importante resaltar en primer lugar el aspecto **geográfico** de la evaluación final que abarca los diez países donde se han desarrollado actividades, así como los ámbitos subregionales (Cono Sur, Comunidad Andina y Centroamérica), y el regional. En segundo lugar el **período** de evaluación fue desde junio de 2006 hasta Agosto de 2010 (cuatro meses antes de finalizar el proyecto).

En tercer lugar, en cuanto al **nivel y el tipo de la evaluación**, es importante resaltar que se pudo realizar una evaluación externa independiente de los efectos directos y de los productos obtenidos, además de la programación operativa (tanto cualitativa como cuantitativa). Sin embargo, como el proyecto no presentó línea de base y no se desarrollaron indicadores homogéneos sobre la acción colectiva en América Latina y el Caribe, no se puede realizar una evaluación de impacto de las acciones realizadas, aunque en el apartado de Principales dificultades se presentan algunos indicadores presentados en el Boletín de FSAL 13, donde se queda evidente la exclusión sindical.

El cuarto punto vinculado a las **fuentes de información**, además de la revisión de la documentación presentada por el equipo del Proyecto y algunos entrevistados (ver Anexo 2), se desarrollaron dos talleres con los puntos focales, uno en São Paulo, con las seis centrales brasileñas y, otro en Lima, con las cuatro centrales peruanas. Además, se han podido realizar entrevistas en São Paulo y en Lima, así como entrevistas telefónicas según listado que se encuentra en el Anexo 3.

También es necesario mencionar los **clientes** de la evaluación, y se pueden resaltar una serie de instituciones y actores que estuvieron involucrados con FSAL, y que deben recibir una retroalimentación respecto a la evaluación de las actividades realizadas (ver también Anexo 1, Organigrama de Gestión del Proyecto FSAL):

1. El Ministerio de Trabajo e Inmigración del Gobierno España, por su rol de sponsor, siendo la entidad que financia el Proyecto.
2. ACTRAV de Ginebra por sus responsabilidades como Oficina técnica y administrativa.
3. Los especialistas de ACTRAV/OIT por el papel de coordinación y sinergia que se ha tenido con el proyecto.
4. El equipo coordinador del Proyecto FSAL en su calidad de ejecutores.
5. La Oficina Regional, las Oficinas Sub regionales y las Oficinas País (Argentina y Brasil) de la OIT en América Latina y el Caribe, en la medida que se ha tenido que evaluar su sinergia con los objetivos de la programación regional, así como realizar actividades de coordinación, seguimiento, programación y apoyos, administrativos, logísticos y técnicos.
6. Las Organizaciones sindicales nacionales directamente vinculadas al Proyecto como puntos focales,
7. Coordinadoras Sindicales Subregionales y las Federaciones Internacionales en calidad de interlocutores y facilitadores del proceso de fortalecimiento sindical.
8. Los ATP de los demás proyectos de la OIT que presentaron sinergias con el FSAL, especialmente los vinculados al diálogo social y a la protección social.

3. Metodología

Teniendo en cuenta las recomendaciones del Manual de Cooperación Técnica de la OIT, y el contexto resaltado anteriormente en cuanto al alcance (ámbito geográfico, nivel y tipo de evaluación y fuentes de información), así como los clientes a los cuales esta evaluación debe atender, se ha agrupado tres conjuntos de actividades. En primer lugar tuvo lugar la preparación del Plan de Trabajo, que fue elaborado para orientación del Director de la Evaluación, el Oficial Regional de Monitoreo y Evaluación de la Oficina Regional para América y el Caribe; mientras el segundo grupo de actividades, se centró en la revisión de la documentación del proyecto y la realización del trabajo de campo con el desarrollo de dos talleres, reuniones y entrevistas telefónicas. Finalmente, se puso en marcha el proceso de elaboración del informe final, que incluyó también entrevistas a los tomadores de decisión de más alto nivel vinculados al proyecto, además de la retroalimentación de los interesados que el Director de la Evaluación juzgue conveniente enviar el informe preliminar para obtener sugerencias o recomendaciones.

En cuanto al primer bloque de actividades, se ha elaborado un plan de trabajo consensuado con el Director de la Evaluación, durante la primera y la segunda semana que estuvieron dedicadas a la recepción y revisión de la documentación del proyecto. Los documentos revisados más relevantes, se encuentran agrupados en el Anexo 2, lo cual sirvió para definir el alcance y los criterios de la evaluación, así como preparar la guía de las entrevistas Anexo 4, especificando las temáticas a trabajar con cada actor involucrado, así como los programas de los dos talleres llevados a cabo en São Paulo y en Lima. En la Tabla 1 a continuación, se puede notar la codificación de las preguntas que fueron analizadas, y que sirven como guía para el proceso de evaluación.

Tabla 1.
Preguntas de la Evaluación Final del Proyecto FSAL

I. Pertinencia y aptitud estratégica del proyecto.	
I.1.	¿El proyecto abordó una necesidad pertinente y un déficit de trabajo decente identificado junto a las partes interesadas?
I.2.	¿De qué modo el proyecto se adecuó y apoyó a los planes nacionales de desarrollo, los planes nacionales de trabajo decente , entre otros, además de los resultados y prioridades nacionales y regionales de la programación estratégica de la OIT?
I.3.	¿En qué medida el proyecto complementó y encajó con <u>otros proyectos</u> / programas de la OIT en los países de la Región?
II. Validez del diseño	
II.1.	¿Cuál fue la condición de base al inicio del proyecto? ¿Los objetivos y efectos directos planteados en el proyecto fueron pertinentes y realistas con respecto a esa situación inicial sobre el terreno?
II.2.	¿Los productos se vincularon causalmente a los efectos directos previstos (objetivos inmediatos), que a su vez se vincularon al impacto más general (objetivo de desarrollo)? ¿Cuán plausibles fueron las hipótesis causales subyacentes?
II.3.	¿Cuáles son los principales componentes estratégicos del proyecto? ¿De qué modo contribuyeron y se vincularon lógicamente con los objetivos planteados? ¿Hasta qué punto se vincularon adecuadamente entre sí?
II.4.	¿En qué medida los indicadores descritos en el documento de proyecto resultaron apropiados y útiles para evaluar el progreso del proyecto? ¿El sistema de monitoreo establecido permitió dar seguimiento al proyecto y ajustar el mismo sobre la marcha para mejorar sus resultados? ¿Se implementaron las recomendaciones de la evaluación intermedia?
II.5.	¿Se consideraron las cuestiones de género en el diseño del proyecto?
III. Eficiencia en el uso de los recursos	
III.1.	¿Los recursos (económicos, humanos, tiempo, conocimientos especializados, etc.) fueron asignados estratégicamente para lograr los efectos directos?
III.2.	¿Los recursos se han usado eficientemente? ¿Las actividades que apoyan la estrategia han sido eficaces en función de los costos ? ¿Se hubiera podido alcanzar los mismos resultados con menos recursos?
III.3.	¿Los fondos y actividades del proyecto se han entregado y realizado de modo oportuno?
IV. Eficacia en la estructura de gestión:	
IV.1.	¿La gestión y organización del proyecto facilitó la obtención de buenos resultados y una ejecución eficiente?
IV.2.	¿El proyecto recibió apoyo político, técnico y administrativo adecuado de sus socios nacionales?
IV.3.	¿Hasta qué punto fue eficaz la comunicación y coordinación entre el equipo de proyecto, las oficinas de OIT relacionadas en la región, los departamentos técnicos en Ginebra y el donante?
IV.4.	¿Cuán eficaz fue la comunicación y coordinación entre el equipo del proyecto y los socios ejecutores nacionales?
IV.5.	¿Cuán eficaz fue el seguimiento que hizo la dirección del proyecto del desempeño y los resultados del proyecto?
IV.6.	¿El proyecto usó estratégicamente la coordinación y colaboración con otros proyectos de la OIT y con otros donantes en los países y región para aumentar su eficacia e impacto?
V. El avance y la eficacia del proyecto	
V.1.	¿El proyecto logró sus objetivos planteados? ¿En qué medida se cuantifica este avance en términos de los indicadores establecidos u otros términos pertinentes?
V.2.	¿Fueron satisfactorias la cantidad y la calidad de los productos generados? ¿Cuál es el avance alcanzado?
V.3.	¿Los beneficiarios del proyecto están usando y obteniendo provecho de los productos del mismo? ¿Han convertido los productos en efectos directos reflejados en iniciativas y avances en sus actividades que sin el proyecto no se hubieran alcanzado?
V.4.	¿De qué modo contribuyen los productos y los efectos directos a las estrategias temáticas de la OIT? ¿A los resultados del Programa y Presupuesto del bienio? ¿A los resultados regionales, subregionales y nacionales de la OIT?
V.5.	¿De qué modo las partes interesadas han participado en la ejecución del proyecto? ¿El proyecto ha respondido debidamente a las necesidades de los mandantes nacionales y a los cambios en las prioridades de los socios?
V.6.	¿El proyecto ha respondido debidamente a los cambios de naturaleza política, jurídica, económica, institucional, etc. producidos en su entorno?
V.7.	¿Qué estrategias alternativas , de haberlas, hubieran sido más eficaces para lograr los objetivos del proyecto? ¿De qué manera pudieron haberse plasmado en el marco lógico del proyecto y en su plan de trabajo?
VI. Orientación hacia el impacto y sostenibilidad del proyecto	
VI.1.	¿Los cambios observados en los mandantes contrapartes (en actitudes y capacidades) pueden vincularse causalmente a las intervenciones del proyecto?
VI.2.	¿En qué medida el proyecto realizó una contribución significativa al impacto más amplio y de largo plazo en las capacidades de las organizaciones sindicales?
VI.3.	¿Una vez que ha terminado el financiamiento externo, ¿es probable que las instituciones nacionales y los socios ejecutores continúen con el proyecto o prolonguen sus resultados, incluso aportando ellos mismos el financiamiento que esto requiera?
VI.4.	¿Los socios nacionales están en capacidad de continuar con el proyecto? ¿Cuán eficaz ha sido el proyecto en fortalecer las capacidades necesarias de las personas e instituciones (de los socios nacionales y los socios ejecutores)?
VI.5.	VI.5. ¿Es probable que los resultados, logros y beneficios del proyecto sean duraderos ?
VI.6.	¿El enfoque o los resultados del proyecto pueden ser reproducidos o ampliados por los socios nacionales u otros actores? ¿Es probable que esto suceda? ¿Qué respaldaría su reproducción y ampliación ?
VI.7.	De prepararse iniciativas similares al proyecto para consolidar los logros, ¿Qué nuevas áreas deberían ser incorporadas y cuales fortalecidas en un nuevo proyecto?

Nota: Es importante notar que esta codificación ha sido utilizada en la sección 5 para guiar las respuestas de cada uno de los criterios de evaluación considerados.

Por lo tanto, entre las fuentes de información que se ha tenido en cuenta en esta evaluación, además de la revisión de la documentación presentada por el equipo del Proyecto y algunos entrevistados, se desarrollaron dos talleres con los interlocutores de los países, uno en São Paulo, con las seis centrales brasileñas y, en Lima, con las cuatro centrales peruanas. También se han podido realizar entrevistas en São Paulo y en Lima, así como entrevistas telefónicas según listado que se encuentra en el Anexo 3. En este anexo también se puede encontrar el listado de los representantes en los talleres realizados en Lima y en São Paulo. Una vez avanzadas las entrevistas con los mandantes (beneficiarios), se han desarrollado las reuniones con las autoridades más relevantes en la OIT y del proyecto. Asimismo, se ha procesado la encuesta enviada a los mandantes, que permitió hacer una valoración cualitativa y cuantitativa de los criterios de evaluación más relevantes.

El resultado final de la valoración cualitativa y cuantitativa se obtiene a partir de 74 entrevistas con 68 personas, correspondientes a 54 instituciones (o ámbitos institucionales) diferentes en un período de 6 semanas, lo cual implicó además de 1 viaje internacional, la organización de 2 talleres con 23 representantes sindicales, y la coordinación de 17 reuniones en Lima y 32 entrevistas telefónicas. Cualitativamente, la guía de las 31 preguntas distribuidas por los 9 grupos de actores se encuentra detallada en el Anexo 4. Cuantitativamente, se cerró durante las entrevistas 5 preguntas relativas a la gestión del proyecto (2-calidad de la coordinación y manejo de recursos), a la perspectiva de seguimiento y sostenibilidad de los logros alcanzados y hacia el futuro las necesidades a cubrir (1).

Para entender la lógica de la sistematización de las diversas entrevistas realizadas, se ha construido una matriz de conclusiones principales que se encuentra descrita en el Anexo 6, donde se describen las principales actividades realizadas por FSAL, así como los principales logros identificados por la coordinación del proyecto y por los mandantes en encuesta enviada por el ATP de FSAL. Una vez concluida la primera etapa del informe de la evaluación final del Proyecto FSAL, se pone a consideración del Director de la Evaluación para que éste facilite la circulación a las entidades que considere pertinente para su revisión.

4. Revisión de la Ejecución del Proyecto

En el marco de la revisión de la ejecución del proyecto, es importante realizar un análisis de las dicotomías enfrentadas en su gestión que deben ser entendidas como contexto cuando se analicen los principales efectos inmediatos, los principales productos logrados con el desarrollo de las actividades, así como la ejecución presupuestaria. En primer lugar, es importante plantear **cuatro dicotomías** que los ejecutores del proyecto han tenido que enfrentar, en el marco de dificultades que se comparten con otros similares: función permanente *versus* proyecto temporal; flexibilidad *versus* parámetros de ejecución; gestión por resultados *versus* aprendizaje basado en las lecciones aprendidas; apoyo político de Ginebra *versus* centralización del manejo operativo de los recursos.

En el primer caso, es necesario resaltar que el fortalecimiento sindical hace parte del marco de la competencia institucional de la OIT, lo cual se caracteriza por ser una **función permanente**. Ello se refleja en los cuatro objetivos estratégicos de la OIT, presentados en la Conferencia Internacional del Trabajo (CIT), en Marzo de 2009 por el Director General, en el documento con las "Propuestas de Programa y Presupuesto para 2010-2011", cuyo tercer objetivo estratégico se vincula a "Fortalecer el tripartismo y el diálogo social", siendo el Resultado 10 centrado en que "Los trabajadores tienen organizaciones sólidas, independientes y representativas". En el marco de la programación de la OIT, en cada país se debe proponer las metas vinculadas a las organizaciones de trabajadores que incluyen el Trabajo Decente en sus Agendas (10.1) y Número de organizaciones de trabajadores que logran mayor respeto de los derechos fundamentales de los trabajadores y de las normas internacionales (10.2); siendo FSAL el único proyecto directamente vinculado a esta meta, que maneja los recursos para el cumplimiento de estos objetivos, apoyado por los especialistas de ACTRAV y de las Oficinas Subregionales y Nacionales.

La función permanente se contrasta con la **perspectiva temporal** de un proyecto de desarrollo, que presenta actividades definidas durante un determinado período de tiempo y que deben lograr efectos inmediatos que se vinculen directamente a las actividades realizadas. En términos de gestión, si por un lado es fácilmente identificable el enlace entre las actividades previstas en FSAL con la programación estratégica institucional de la OIT, por otro lado, la presión por responder a actividades institucionales (especialmente en el inicio del proyecto) tuvo que ser equilibrada con los requerimientos de cumplimiento de las metas de un proyecto temporal. De este modo, aunque la institución tenga como pilar básico la acción tripartita y que las organizaciones sindicales son el pilar más débil en este proceso (ver apartado 6, donde se describen las principales dificultades), el presupuesto institucional para su fortalecimiento presenta uno de los déficits más relevantes de su presupuesto bianual, siendo cubierto en su gran mayoría por aportes de la cooperación técnica internacional.

Todo ello se complementa con la idea de mejorar la pertinencia del proyecto con cierta **flexibilidad** en la programación de actividades. La característica de concertación y de consultas permanente a los mandantes, fue destacado como uno

de los puntos más positivos en la gestión del proyecto por la casi totalidad de entrevistados. Ello permitió visualizar las líneas de trabajo concretas en temáticas generales como trabajo decente y autoreforma sindical, según las necesidades específicas en cada contexto tratado. Además, era importante aprovechar las coyunturas para que se constituyeran ventanas de oportunidad para el logro de los resultados previstos, al buscar adaptar determinadas actividades a una temática concreta o a un momento que facilitara la optimización de los resultados.

Esta flexibilidad se contrasta con las necesidades de **parámetros de ejecución**, que se vinculan a la programación, que es un proceso fundamentalmente rígido en su concepción. Lograr las metas operativas establecidas inicialmente se vuelve más problemático en un contexto tan particular como el ámbito sindical, con un actor que no se caracteriza por tener una planificación desarrollada, que tiene que responder a las coyunturas específicas, lo cual compromete la capacidad de programación del propio proyecto. Entonces por un lado se buscaba flexibilidad para mejorar la oportunidad de las actividades, que se tenía que negociar país a país, pero por otro se debía imponer un calendario y una discusión programática.

Otro contexto que agrava este problema se vincula al proceso de transición del programa informático IRIS, utilizado por la Oficina de Ginebra donde el proyecto está centralizado, que no es compatible con el programa informático FISEXT utilizado en la Oficina Regional de la OIT. Este hecho llevó a una gran dificultad de contabilidad "casi manual" en algunos momentos, con ajustes desfasados en la programación, e importantes problemas de reprogramación (ver más detalle en apartado 6 donde se plantean las principales dificultades). En este sentido, la poca capacidad del proyecto de plantear metas físicas, vinculadas a metas financieras, con un cronograma específico, caracterizaron con una programación y reprogramación poco ágiles, representando una de las principales debilidades operativas que se identificaron en el marco de esta evaluación.

La tercera dicotomía que es importante presentar en el marco de la ejecución del proyecto es el énfasis que se viene dando en la **gestión por resultados que contrasta con la necesidad del desarrollo de la capacidad de aprendizaje basado en las lecciones aprendidas**. Este proyecto que tuvo dificultades iniciales de construcción de indicadores, que pasó por un proceso de fortalecimiento del marco lógico, finalmente no presentó indicadores formulados de manera adecuada para todos los niveles de la jerarquía de objetivos del marco lógico. La gestión por y para resultados implica el establecimiento de indicadores definidos en términos de calidad, cantidad y con un cronograma, lo cual requiere contar con metas y una línea de base vinculada a los indicadores de impacto del proyecto, pasando por efectos inmediatos y productos, enlazados entre sí en términos cuantitativos y desde una perspectiva temporal. Aunque al final se puede realizar un análisis cualitativo de la evaluación de la lógica vertical del proyecto, los vínculos cuantitativos no se pueden medir, menos en el contexto de este proyecto, que presenta una escasez visible en la conformación de indicadores de impacto homogenizados a nivel internacional.

La búsqueda por la gestión por resultados no debe dificultar la capacidad de mejorar la curva de experiencia institucional a partir de la sistematización de las

dificultades. Es necesario tolerar y analizar el fracaso si se quiere gestionar el conocimiento sobre la temática en la cual se está tratando, lo cual implica ir más allá de lo que se viene haciendo al rellenar en los informes de avance el apartado de lecciones aprendidas. Si no se logra esta sistematización, se tendrá cada vez mayor dependencia de las personas que pasaron por estas experiencias, perdiendo oportunidades de sinergias con otros procesos, y ampliando la probabilidad de caer en los mismos errores. Sin embargo, sistematizar el fracaso supone una capacidad de autocritica que puede ser contradictorio con una implementación de la gestión por resultados de manera absoluta.

La cuarta dicotomía caracteriza la complejidad del entorno del proyecto: el **necesario apoyo político de Ginebra versus los problemas ocasionados por la centralización** del manejo operativo de los recursos. Por un lado nadie cuestiona la relevancia fundamental del apoyo político y técnico con una perspectiva internacional de ACTRAV desde Ginebra.

Por otro lado, la centralización de la toma de decisiones administrativas en la movilización a corto plazo de los recursos, representó un grave problema para la gestión operativa de FSAL. Como se afirma en diversos informes de avance de FSAL: "La información facilitada desde Ginebra sobre el gasto presupuestario no concuerda con lo gastado en algunas líneas, conforme lo indica el balance de las EPAs solicitadas y liquidadas. Esto implica incertidumbre en la planificación de la gestión, dado el tiempo transcurrido sin respuesta satisfactoria".

Aunque se constató este problema en diversas ocasiones, ello solo fue suavizado con la simplificación de trámites en Ginebra, que no lograron evitar llegar al final del proyecto y encontrarse en un largo proceso de reprogramación que involucra una aprobación del donante, con partidas siendo revisadas, a tres meses de finalizar las actividades del proyecto. Se notó durante las entrevistas que el procedimiento es muy complejo, con el programa IRIS de Ginebra no concordando con el utilizado en la Oficina regional, en un proceso de transición que duró prácticamente toda la ejecución de este proyecto. El problema principal que genera que los procedimientos se encuentren en el conocimiento de los funcionarios y no de manera sistematizada, con flujos de procesos diseñados, es que se compromete la curva de experiencia institucional y se pasa a depender de personas y no de conocimientos acumulados accesibles a los demás funcionarios. La gestión de conocimientos operativos fue discrecional para este proyecto, provocando problemas en el diseño inicial de la programación de las partidas presupuestarias vinculadas a la movilización de los recursos del proyecto, especialmente en el caso de las publicaciones.

Por lo tanto, estas **cuatro dicotomías deben ser recordadas como marco** cuando se dé la lectura parcial de la evaluación de cada uno de los criterios de evaluación. En este sentido, siendo un proyecto pertinente para el cumplimiento de las metas institucionales, es necesario individualizar de manera más precisa aquellas vinculadas al logro que se puede obtener con las actividades de un proyecto temporal, lo cual complica la definición de indicadores que es necesaria para evaluar la validez del diseño. Además, mientras la flexibilidad mejora la perspectiva de pertinencia, por otro lado, cuando se visualiza el contraste entre lo

programado y lo ejecutado, los cambios afectan la eficacia operativa, especialmente en lo que respecta al tiempo y las acciones a nivel subregional y regional. A ello se agrega la dificultad de gestionar el conocimiento institucional sobre la materia por la prudencia de tratar sobre las lecciones aprendidas, tema especialmente relevante durante la revisión de la sostenibilidad de las acciones llevadas a cabo.

En esta parte inicial de revisión de la ejecución del proyecto, es necesario considerar la perspectiva de la **ejecución presupuestaria**. Así, de los recursos utilizados entre junio de 2006 y junio de 2010, el 70% fue utilizado en actividades vinculadas al Trabajo Decente y el 30% en Autoreforma. En este sentido, el Proyecto finalizará sus actividades en diciembre de 2010, con lo cual faltan tres meses para su término, y tiene un nivel de ejecución presupuestaria de 87.8%, estando comprometido el remanente en actividades programadas, según los gestores del proyecto (ver Anexo 5). Es necesario mencionar que en este momento hay una reprogramación en marcha (hace tres meses) para adecuar el presupuesto para incluir una partida presupuestaria vinculada a las publicaciones que viene retrasando el proceso de toma de decisiones, y que depende de la aprobación del donante.

En cuanto a la distribución entre las temáticas prioritarias de la ejecución de los recursos vinculados a los eventos, en el anexo 8 se puede visualizar el detalle de los gastos ejecutados en la Línea 32, vinculados a la realización de eventos, distribuidos por temas prioritarios y países. Es importante señalar el elevado costo unitario de las actividades realizadas en Brasil, (conforme se visualiza en el Gráfico 4 del apartado III.2) que presenta esta característica por la amplitud de su territorio y el consecuente elevado precio de los desplazamientos internos.

5. Presentación de los hallazgos según los criterios de evaluación

A continuación se presentan los seis criterios de evaluación que guiaron el proceso de análisis de la información. En el Esquema 1 se visualizan los vínculos entre la Jerarquía de Objetivos y los Criterios de Evaluación, explicando la combinación de elementos del Marco Lógico, cuya actualización de las tres primeras líneas se puede encontrar en el Anexo 7. Se recuerda que las preguntas orientadoras para cada uno de los seis criterios, se encuentran descritas en la Tabla 1, y se guarda la misma codificación, aunque no se reproduce las preguntas orientadoras para facilitar la fluidez de la redacción.

Esquema 1
Vínculos entre Jerarquía de Objetivos y los Criterios de Evaluación



Fuente: A partir de CE. PCM *Guidelines*, con las denominaciones de OIT. Manual de Cooperación Técnica.

I. Pertinencia y aptitud estratégica del proyecto

En cuanto a los aspectos de pertinencia y vínculo del proyecto con la programación estratégica del proyecto y su entorno regional, nacional e institucional, a continuación se evalúa la definición de las actividades llevadas a cabo por el proyecto de manera participativa y coordinada con las diversas instancias, así como las sinergias que ha podido lograr con otros esfuerzos de la OIT en la región.

- I.1. En primer lugar es importante destacar que el proyecto se estructura en base a un diagnóstico sobre la **problemática regional** donde se destacan los altos niveles de subempleo y escaso nivel de cobertura de la seguridad social, especialmente de jóvenes y mujeres, identificando la presencia de trabajo infantil y trabajo forzoso. También se resaltan las formas precarias de empleo y sus efectos en las condiciones de trabajo, las relaciones laborales y en el nivel de pobreza de la región. Finalmente, se examina cualitativamente la situación sindical en la región.

Durante el diseño del proyecto se ha realizado un **Taller** de Valoración e Identificación (Febrero de 2005), donde asistieron dirigentes sindicales de alto nivel de responsabilidades en sus instituciones de cinco países (Argentina, Brasil, Perú, Uruguay y Venezuela), representantes de ONGs que trabajan con centrales sindicales, especialistas de ACTRAV en la región y consultores provenientes de instituciones especializadas en estudios sindicales. La decisión de con qué organizaciones sindicales se ha de coordinar y trabajar se acuerda teniendo en cuenta los criterios de los Especialistas de ACTRAV y del Grupo de Trabajadores sobre dónde se podrían tener interlocutores que permitiera una labor sistemática.

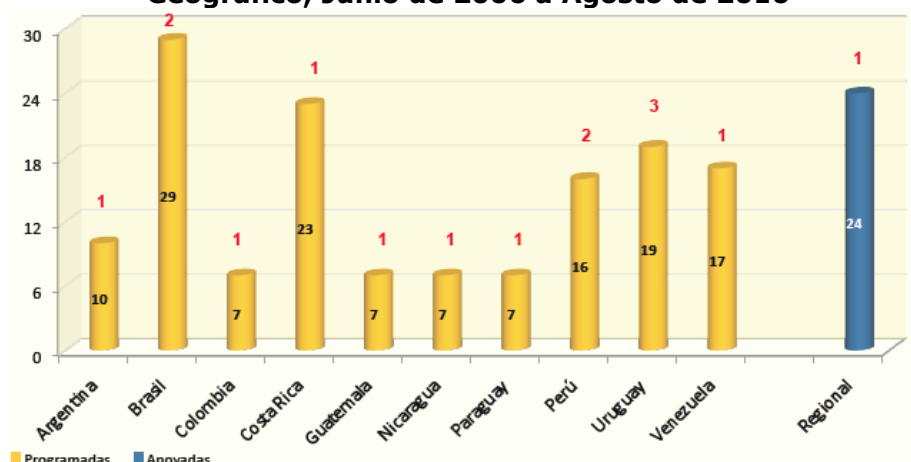
Asimismo, se presentó el proyecto a las organizaciones sindicales, en los 10 países, las 3 subregiones y a las organizaciones regionales (ORIT, CLAT, y FSIr), con la finalidad de dar a conocer el proyecto, se examinó y se generó un canal para recibir recomendaciones, de tal forma a incrementar su compromiso en colaborar con el desarrollo programático. En cada país, se nombró a un **interlocutor** para coordinar con la dirección del proyecto la programación, ejecución y seguimiento de las actividades y los insumos generados. En este proceso de establecer los puntos focales, fueron nombradas 42 organizaciones sindicales, descritas en el Anexo 3.

Esta forma de trabajo con los interlocutores, así como el apoyo en los funcionarios de la OIT en la Oficina regional, las Subregionales y las de los países, y de los funcionarios de ACTRAV, fue considerada como uno de los puntos destacados por los entrevistados como responsable por el éxito en el desarrollo de las actividades. Se recomendó que este tipo de estructura fuera replicada en otros proyectos de la OIT.

Este proceso de diseño inicial fue complementado durante la definición de la **programación de las actividades con los interlocutores** de los países (ver organigrama en el Anexo 1) en cada año del proyecto, lo cual se reflejó en reuniones de gestión donde se presentó y evaluó el desarrollo de FSAL, lo cual se puede visualizar en el Gráfico 1. En promedio en estas reuniones participaron 8 personas, en las cuales se ha podido priorizar la ejecución de las actividades, primero las relativas a Libertad Sindical y Negociación colectiva por considerarlas las más estratégicas, fundamentales, en el crecimiento y desarrollo sindical. En segundo lugar, se acordó trabajar en las propuestas de las Agendas Sindicales y, en este orden, en las materias de Seguridad Social y empleo e igualdad y no discriminación en las relaciones laborales. En tercer lugar, se abordó la Adecuación de estructuras, funcionamientos y acción sindical, Autoreforma, por ser un producto/resultado más amplio y complejo.

Hubo una combinación de actividades programadas y apoyadas a solicitud de las organizaciones sindicales. En la mayoría de los casos, las actividades apoyadas fueron equivalentes o complementarias a las programadas y en todo caso siempre dentro de la lógica del proyecto. Así se establecieron coordinaciones y acuerdos con las organizaciones sindicales respectivas en todos los ámbitos de intervención, el regional, el subregional y los nacionales.

Gráfico 1
FSAL: Distribución de las Actividades de Gestión realizadas según Ámbito Geográfico, Junio de 2006 a Agosto de 2010



Fuente: FSAL.

I.2. Una vez revisado el marco de la pertinencia frente a las necesidades identificadas, es importante resaltar la relevancia de las acciones llevadas a cabo por el proyecto respecto a los niveles de planificación de su entorno, especialmente frente a la **definición de los Planes Nacionales de Trabajo Decente**, para posteriormente también enlazar su adecuación a la programación estratégica de la OIT. Así, en primer lugar hay que destacar que fueron **13** propuestas sindicales para la promoción del trabajo decente, diseñadas por las organizaciones sindicales. En el Cono Sur (Argentina, Brasil y Uruguay), las organizaciones sindicales han podido consensuar en el ámbito nacional, subregional y regional, **3** propuestas sindicales para la promoción del trabajo decente, las cuales fueron presentadas a las instancias de diálogo social tripartito en el ámbito nacional y subregional. Como efectos directos más relevantes, se puede afirmar que se ha logrado que **6** iniciativas formuladas por las organizaciones sindicales han sido recogidas en los Planes Nacionales de Trabajo Decente (Argentina, Estado de Bahía en Brasil, Costa Rica, Guatemala, Nicaragua y Uruguay).

En todos estos casos la línea de base de los indicadores no existía pues las centrales sindicales no se encontraban involucradas en el proceso de discusión sobre la definición de los PTDP. En algunos casos, las iniciativas ya estaban avanzadas, como en el caso del Estado de Bahía en Brasil, y las centrales sindicales fueron incorporadas al final del proceso en la discusión de las propuestas. En este sentido, hay PTDP firmados y en proceso de implementación, con desiguales resultados, en Argentina, en el Estado de Bahía (Brasil), Nicaragua y Paraguay. Asimismo, hay PTDP elaborados en Costa Rica y Guatemala, sin que se estén implementando. En Brasil, el PTDP nacional se encuentra en proceso de elaboración. En el caso de Colombia, Perú y Venezuela no existen PTDP.

En cuanto a la adecuación del proyecto a los resultados y prioridades nacionales y regionales de la **programación estratégica de la OIT**, hay que resaltar que el fortalecimiento sindical forma parte del marco de la competencia institucional de la OIT. Ello se refleja en los cuatro objetivos estratégicos institucionales, presentados en la Conferencia Internacional del Trabajo (CIT), en Marzo de 2009 por el Director General, en el documento con las "Propuestas de Programa y Presupuesto para 2010-2011", cuyo tercer objetivo estratégico se vincula a "Fortalecer el tripartismo y el diálogo social", siendo el Resultado 10 centrado en que "Los trabajadores tienen organizaciones sólidas, independientes y representativas".

Como ya se señaló anteriormente, en el marco de la programación de la OIT, en cada país se debe proponer las metas vinculadas a las organizaciones de trabajadores que incluyen el Trabajo Decente en sus Agendas (10.1) y Número de organizaciones de trabajadores que logran mayor respecto de los derechos fundamentales de los trabajadores y de las normas internacionales (10.2). **FSAL se constituye como el único proyecto** directamente vinculado a esta meta, que maneja los recursos para el cumplimiento de este aspecto de los objetivos institucionales, apoyado por los especialistas de ACTRAV y de las Oficinas Subregionales y Nacionales.

Los vínculos con la programación de ACTRAV pudieron ser revisados fácilmente durante las entrevistas y en la comparación de la documentación de su planeamiento estratégico bianual. La coordinación con las oficinas subregionales y nacionales (Argentina y Brasil) también fue destacada como elementos fundamentales para poder llevar a cabo adecuadamente las actividades previstas y que éstas fueran canalizadas hacia los efectos directos deseados.

Es importante recordar también la **dicotomía** señalada en el apartado 4 vinculada a la facilidad de enlace de FSAL, donde se explicó que por un lado el encadenamiento del proyecto se logra fácilmente con los objetivos estratégicos institucionales. Pero por otro lado, ello podría perjudicar la definición de líneas específicas vinculadas al propio proyecto, que tiene que lograr metas específicas y evitar caer en las presiones iniciales por resolver la enorme brecha de recursos que se tiene en la institución para lograr este objetivo estratégico.

- I.3. Si por un lado, se puede notar la gran capacidad de pertinencia que tuvo FSAL tanto con los mandantes, como con su la programación estratégica institucional, por otro lado, ello se refuerza con las relevantes **sinergias con otros proyectos y programas de la OIT** en los países de la región. Este proceso es facilitado porque en el centro del objetivo inmediato de FSAL se encuentra el fortalecimiento de uno de los actores fundamentales en el diálogo tripartito que es la base de la estrategia de acción de la OIT a nivel mundial.

Entre los Proyectos de la OIT con los cuales se destaca las sinergias de las actividades llevadas a cabo por FSAL, se pueden destacar:

Proyectos OIT:

- Proyecto "Seguridad Social para Organizaciones Sindicales" (SSOS), con este proyecto se han realizado coordinadamente todas las actividades sobre Seguridad Social que han sido en total 18.
- Proyecto "Diálogo Social" en Centroamérica, se han realizado actividades conjuntas, subregionales y nacionales.
- Proyecto "PREJAL" se ha coordinado apoyos puntuales técnicos sobre empleo de los jóvenes en actividades de Centroamérica de FSAL.
- Con otros Proyectos como "Migrandina" o "Seguridad Social de los Países Andinos" se han realizase coordinaciones y apoyos puntuales.
- En el inicio del proyecto de "Extensión de la Protección social" viene siendo relevante las sinergias con FSAL.

Otros Proyectos:

- Con el Programa ISCOD se han apoyado ciertas actividades relativas a Seguridad Social y autoreforma con los sectores de trabajadores por cuenta propia.
- Con la "Solidatary internacional" de la AFL-CIO se han hecho actividades conjuntas en Perú y en Paraguay.

Sin duda el caso más notorio fueron las sinergias encontradas con SSOS, que ha permitido ampliar el alcance de ambos proyectos a países y a un nivel de discusión descentralizada no previsto inicialmente. En el caso de SSOS, no estaba prevista la inclusión de Venezuela, Nicaragua, Guatemala y Costa Rica; donde también se pudieron realizar actividades gracias a las sinergias con FSAL. Fueron 18 actividades, entre el 2008 y el 2009 (algunas fueron réplicas en diversos ámbitos geográficos), donde estuvieron involucrados 485 dirigentes sindicales (Gráfico 2), entre los cuales se destaca la mayor presencia femenina (ver apartado II.2). Los resultados de estas actividades fueron propuestas consensuadas dentro y entre las centrales sindicales de defensa de los derechos a la seguridad social.

Gráfico 2

FSAL: Distribución de los Participantes según Temáticas priorizadas y detalle de Actividades Programadas, Junio de 2006 a Agosto de 2010



Fuente: FSAL.

Para lograrlo, se han utilizado el 17% de los recursos que el proyecto destinó para este tipo de actividades, siendo Venezuela y Brasil los países donde más se apoyó con recursos monetarios (ver Anexo 5). Es necesario destacar también el caso peruano donde la iniciativa de colectivos de dirigentes sindicales de mujeres ha solicitado apoyo de asesoría técnica de FSAL que fue decisivo en su posicionamiento en la temática. En este caso, además de las actividades vinculadas directamente con las actividades de fortalecimiento de las organizaciones sindicales peruanas, se sumaron las llevadas a cabo en el ámbito de los Países Andino con la OSRA.

II. Validez del diseño

Una vez definidos los aspectos de pertinencia respecto a las necesidades del entorno del proyecto, es importante evaluar la validez del diseño en su lógica vertical (causalidad desde los niveles inferiores del marco lógico, hacia el logro de los objetivos y metas superiores) y de su lógica horizontal (vinculada al análisis de la consistencia de los indicadores con la jerarquía de objetivos prevista y el nivel de los riesgos del entorno). En este contexto, es importante tener en cuenta la condición de base vinculada al proyecto, el vínculo entre productos, efectos directos e impacto; la consistencia de los componentes como estrategias de acción y su vínculo con el entorno.

II.1. A continuación se entra al centro de la discusión sobre la validez del diseño del proyecto, al analizar la lógica vertical de FSAL. En este contexto, se evalúa la condición de base al inicio del proyecto, así como si los objetivos y efectos directos planteados en el proyecto fueron pertinentes y realistas con respecto a esa situación inicial sobre el terreno.

Respecto a la **condición de base** al inicio del proyecto, se partió de un análisis muy desfavorable sobre la situación de precarización de las relaciones laboral en la región, que retroalimentaba el proceso de debilitamiento de las organizaciones sindicales. En este sentido tanto la situación de elevación del subempleo, de la generalización de formas precarias de empleo, de reducción de la cobertura de la seguridad social, como de los elevados niveles de pobreza también entre los trabajadores, fueron el contexto en el cual el proyecto empezó.

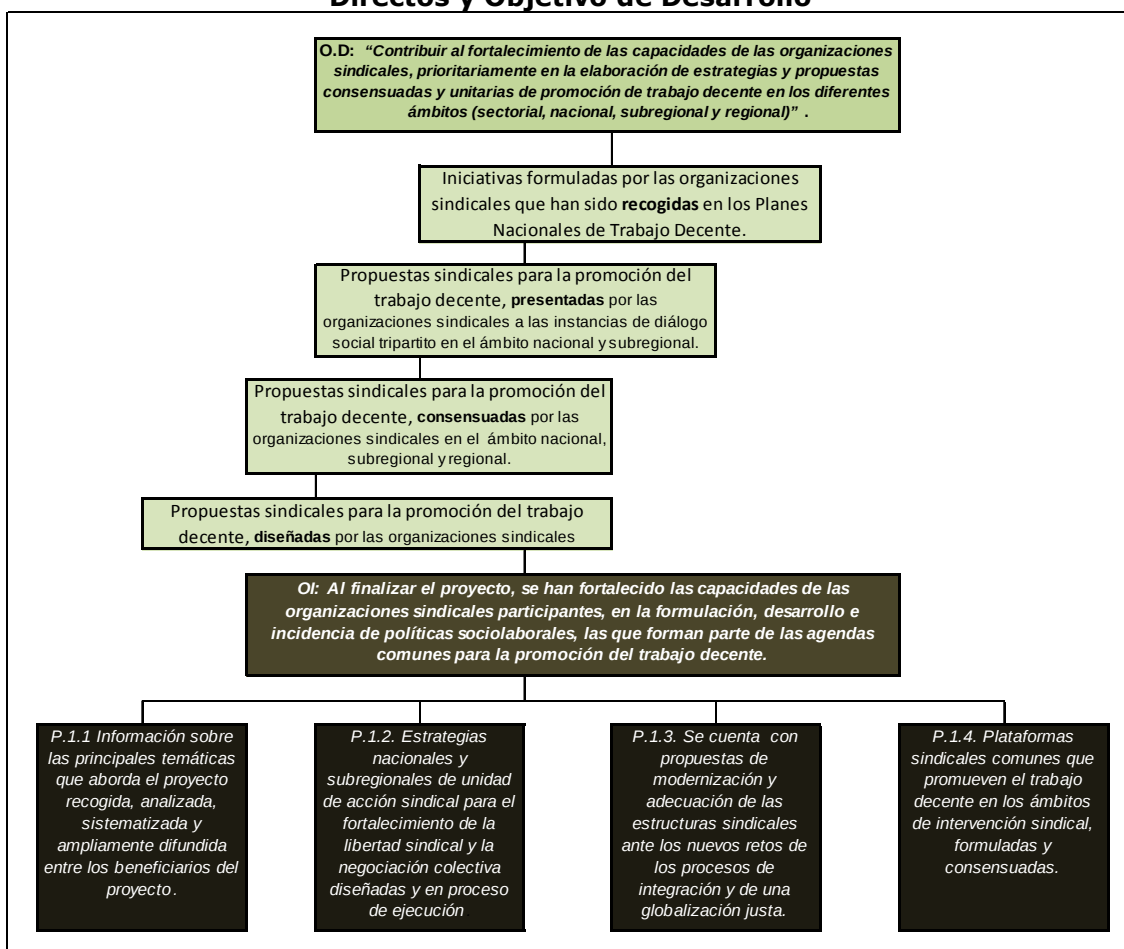
Desde esta perspectiva, el proyecto FSAL planteó una lógica de intervención “contracorriente”, o sea, contra la tendencia dominante y en rápida consolidación, al buscar contribuir a la mejoría de las condiciones laborales en la región fortaleciendo la representación de los trabajadores, a través de sus organizaciones sindicales. Ello significa que **más que fortalecer, FSAL lo que hizo fue evitar un mayor debilitamiento**, lo cual en términos de un proyecto es difícil de expresar, especialmente si no se cuenta con una línea de base que además sea construida en base a una tendencia histórica. Así más que plantear logros vinculados a los impactos de mayor presencia de los sindicatos en todos los cambios, se propusieron efectos directos más tangibles de sensibilización y preparación de propuestas, y su consecuencia directa sobre los PTDP. De este modo, aunque se respetaran las diferencias entre las organizaciones sindicales, se ha propuesto que a través de discusiones concretas vinculadas a la unidad programática, con la sensibilización real frente a temáticas más genéricas como trabajo decente y autoreforma sindical, se pudiera generar consensos frente a

propuestas concretas, que facilitaran el reforzamiento de la unidad de acción sindical.

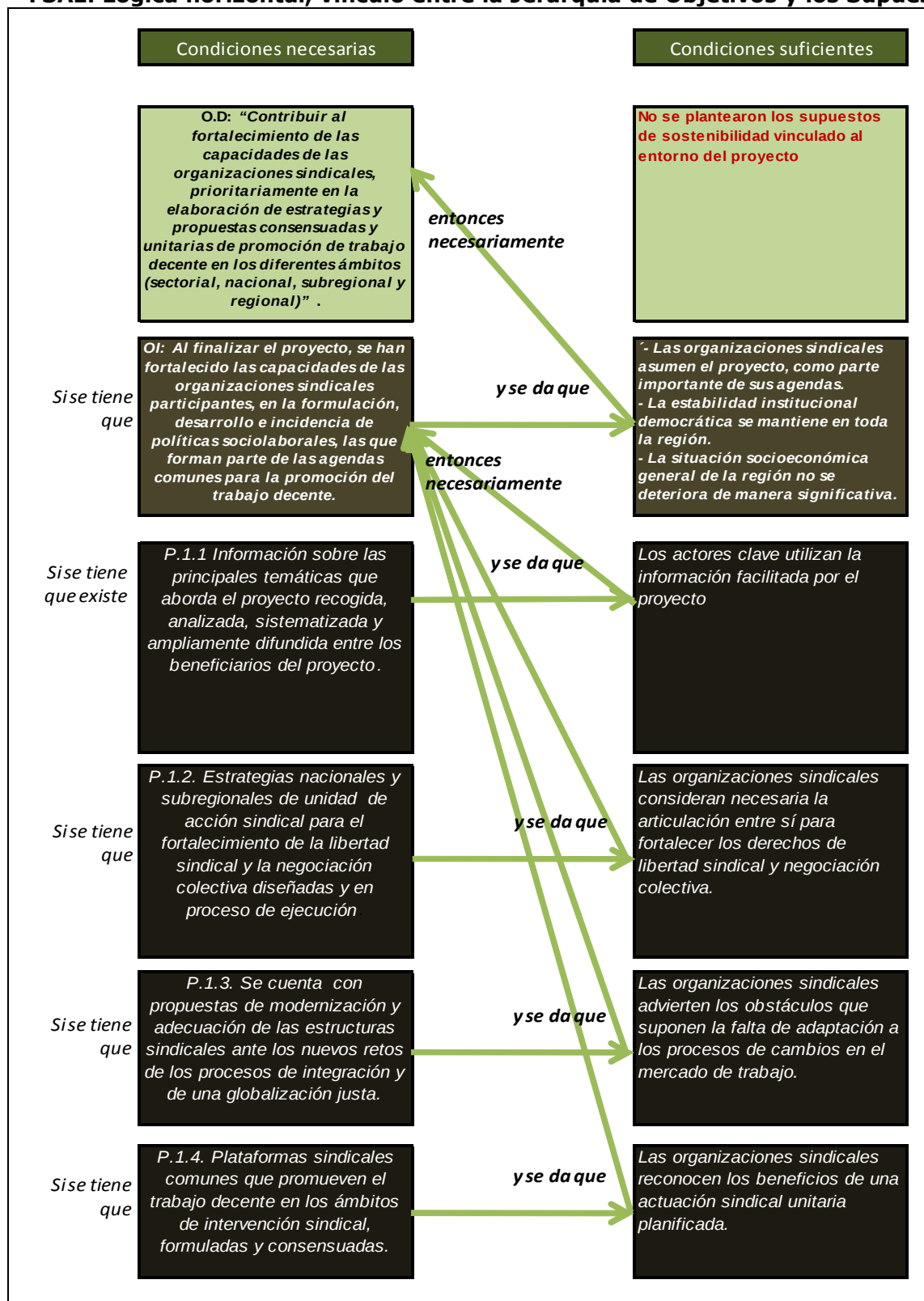
II.2. Este análisis debe ser reforzado por una revisión sistemática de la **lógica vertical** de FSAL, cuya representación de la relación de causalidad se puede visualizar en el Esquema 2. La lectura del árbol de objetivos se hace desde abajo hacia arriba y se nota que hay una consecuencia causal bien definidas desde los productos hasta llegar al objetivo de desarrollo. En este sentido, con mejor acceso a información pertinente; la promoción de la unidad de acción sindical no solo frente a los temas iniciales previstos como libertad sindical y negociación colectiva, sino también en aspectos como promoción del empleo y de la seguridad social; la consolidación del contenido y de la sensibilización entorno a la discusión sobre la autoreforma sindical; y la elaboración de propuestas concretas consensuadas; todos estos productos fueron fundamentales para lograr reforzar la presencia de las organizaciones sindicales en la promoción del trabajo decente. Con propuestas diseñadas y consensuadas, fue más fácil poder presentarlas y que se consideraran en seis casos su pertinencia en la inclusión de los PTDP: Argentina, Estado de Bahía en Brasil, Costa Rica, Guatemala, Nicaragua y Uruguay.

Esquema 2

FSAL: Lógica Vertical, vínculo entre Productos, Objetivo Inmediato, Efectos Directos y Objetivo de Desarrollo



Esquema 3
FSAL: Lógica horizontal, vínculo entre la Jerarquía de Objetivos y los Supuestos



En este sentido, las **hipótesis causales subyacentes** han sido coherentes, pero en un marco de un contexto extremadamente desfavorable. Por lo tanto, es fundamental también analizar la lógica horizontal de FSAL reflejada en el marco lógico. A continuación, se analizan las causas necesarias y suficientes para el logro de los objetivos planteados, lo cual está graficado en el Esquema 3.

II.3. En el marco de la búsqueda del objetivo inmediato (*Al finalizar el proyecto, han mejorado las agendas sindicales comunes para la promoción del trabajo decente y fortalecido las capacidades de las organizaciones sindicales participantes en la formulación, desarrollo e incidencia de políticas sociolaborales*), fueron tres los **componentes** temáticos del Proyecto:

1. Información sobre las principales temáticas que aborda el proyecto recogida, analizada, sistematizada y ampliamente difundida entre los beneficiarios del proyecto.
2. Estrategias nacionales y subregionales de unidad de acción sindical para el fortalecimiento de la libertad sindical y la negociación colectiva diseñadas y en proceso de ejecución.
3. Plataformas sindicales comunes que promueven el trabajo decente en los ámbitos de intervención sindical, formuladas y consensuadas.

En el marco de las actividades vinculadas a la generación de información, se pueden destacar los estudios realizados, la difusión de los Boletines electrónicos y el incremento de visitas en la web de FSAL donde se aloja gran parte de la información pertinente del proyecto, promoviendo su visibilidad y facilitando a los mandantes y al público en general información sobre el mundo sindical. En el Anexo 8 se pueden visualizar los estudios promovidos por el proyecto, conjuntamente con el tiraje de cada una de ellas, que muestra que fueron producidas 5 publicaciones a partir de estudios propios, 2 apoyadas por el proyecto, 1 estudio en proceso de publicación, 4 estudios sin publicar y 13 boletines electrónicos.

En cuanto al segundo componente, este está vinculado al fomento de estrategias nacionales y subregionales de unidad de acción sindical para el fortalecimiento de la libertad sindical y la negociación colectiva, que al final del proyecto deberían estar diseñadas y en proceso de ejecución. En este sentido, FSAL ha logrado que las organizaciones sindicales de los países beneficiarios cuenten con estrategias de fortalecimiento de los derechos de libertad sindical y negociación colectiva, que se encuentran diseñadas, pero el proceso de ejecución es irregular dependiendo del contexto de cada país.

Respecto al tercer componente se buscó fomentar el desarrollo de propuestas de modernización y adecuación de las estructuras sindicales ante los nuevos retos de los procesos de integración y de una globalización justa. Esto es fundamental para potenciar todas las demás estrategias del proyecto y de todas las acciones en las cuales a través del diálogo social los sindicatos tienen que representar y defender el derecho de los trabajadores. Finalmente, respecto al

cuarto componente estratégico, se buscaba como producto poner en marcha Plataformas sindicales comunes que promovieran el trabajo decente en los ámbitos de intervención sindical, formuladas y consensuadas. Para ello, se nota como los **objetivos planteados inicialmente produjeron sinergias entre sí**, especialmente quedando claro el vínculo entre actividades realizadas y los productos logrados.

- II.4. Una vez analizados la lógica vertical y horizontal de FSAL resulta relevante evaluar en qué medida los **indicadores** descritos en el documento de proyecto resultaron apropiados y útiles para evaluar el progreso del proyecto. En este sentido, es necesario tener en cuenta si el sistema de monitoreo establecido permitió dar seguimiento al proyecto y ajustarlo sobre la marcha para mejorar sus resultados. Especialmente, hace falta reflexionar si se implementaron las recomendaciones de la evaluación intermedia.

En primer lugar, se debe tener en cuenta los **indicadores** utilizados en el documento del proyecto y su rol en el proceso de monitoreo. Para empezar es importante entender que en la descripción de la problemática regional que da sustento al proyecto se presentan algunos indicadores sobre la situación del mercado de trabajo y del nivel de pobreza. Sin embargo, cuando se explica la situación sindical, solamente se pudo realizar un análisis cualitativo en la medida que no se cuentan con indicadores homogenizados en la región. Ello impidió que se plantearan indicadores a nivel de objetivo de desarrollo de manera más precisa, con una línea de base determinada y metas específicas, motivo por el cual no se puede realizar una evaluación de impacto.

En relación a los indicadores de efectos directos y de productos, fueron identificadas las variables, pero no se consideraron metas, ni se estimó líneas de base, conforme se puede visualizar en la Tabla 2, lo cual hubiera sido pertinente, especialmente pensando que FSAL pretendió consolidar los resultados de un proyecto anterior.

Aunque reconociendo la limitación de la falta de metas cuantitativas y de un plazo para lograrlas, se reconoce que estas variables identificadas entre los indicadores del marco lógico revisado sirvieron de guía para el **sistema de monitoreo** de FSAL, que buscó ordenar las actividades y procesar la información proveniente del conjunto de eventos y material desarrollado pensando en dar seguimiento a las pautas planteadas inicialmente. Ello se refleja en la posibilidad de que en el proceso de evaluación final se pudiera tener acceso a información suficiente como para consolidar los resultados de FSAL siguiendo lo planteado en el marco lógico revisado, según se puede observar en el Anexo 7.

Tabla 2.
FSAL: Indicadores de Efectos Directos y Productos según el Marco Lógico Revisado, Octubre 2006

Objetivos/Productos	Indicadores de logro
<i>Al finalizar el proyecto, se han fortalecido las capacidades de las organizaciones sindicales existentes, en la formulación, desarrollo e implementación de políticas socio-laborales, las que forman parte de las agendas comunes para la promoción del trabajo decente.</i>	- Número de propuestas sindicales para la promoción del trabajo decente, diseñadas por las organizaciones sindicales. - Número de propuestas sindicales para la promoción del trabajo decente, consensuadas por las organizaciones sindicales en los ámbitos nacional, sub-regional y regional. - Número de propuestas sindicales para la promoción del trabajo decente, presentadas por las organizaciones sindicales a las instancias de diálogo social tripartito en el ámbito nacional y sub-regional. - Número de iniciativas formuladas por las organizaciones sindicales que han sido recogidas en los Planes Nacionales de Trabajo Decente.
<i>Información sobre las principales temáticas que forman parte del proyecto recogida, analizada, sistematizada y ampliamente difundida entre los beneficiarios del proyecto.</i>	- Número de informes, documentos de trabajo y estudios pertinentes a las temáticas principales del proyecto. - Número y tipo de actores sociales que consultan la información producida por el proyecto. - Número de informes, documentos de trabajo y estudios distribuidos entre los beneficiarios a través de las diversas actividades del proyecto. - Número de eventos de presentación y discusión de los resultados de la información producida.
<i>Estrategias nacionales y subregionales de unidad sindical para el fortalecimiento de la libertad sindical y la negociación colectiva diseñadas y en proceso de ejecución.</i>	- Número de organizaciones sindicales de países beneficiarios que cuentan con estrategias de fortalecimiento de los derechos de libertad sindical y negociación colectiva diseñadas. - Número de organizaciones sindicales de países beneficiarios que cuentan con estrategias e iniciativas de fortalecimiento de los derechos de libertad sindical y negociación colectiva consensuadas. - Número de campañas de difusión de las propuestas sindicales unitarias realizadas por país. - Número de equipos inter-sindicales conformados por país para el monitoreo y aplicación de los instrumentos normativos.
<i>Se cuenta con propuestas de modernización y adaptación de las estructuras sindicales ante los nuevos procesos de integración y de una negociación justa.</i>	- Número de organizaciones sindicales que han participado en la elaboración de propuestas de modernización sindical nacionales. - Número de organizaciones sindicales que aplican al interior de sus organizaciones, en forma piloto, las propuestas de modernización sindical nacionales. - Número de organizaciones sindicales que suscriben las propuestas de modernización sindical sub-regionales.
<i>Plataformas sindicales comunes que favorecen el trabajo decente en los ámbitos de negociación sindical, formuladas y consensuadas.</i>	- Número de organizaciones sindicales de los países beneficiarios que han participado en la elaboración PLSCs en el ámbito nacional - Número y tipo de organizaciones de trabajadores por país que suscriben las PLSCs nacionales - Número de PLSC sub-regionales elaboradas. - Número y tipo de organizaciones sindicales que suscriben las PLSCs subregionales y regional.

Fuente: FSAL.

Finalmente es importante evaluar si se implementaron las recomendaciones de la evaluación intermedia que fueron 11, para lo cual se solicitó mejoras en cada uno de los ítems señalados a continuación, cuya evaluación de su implementación se hace en cada rubro con una escala de 1 a 5 siendo 5 la más elevada:

1. **Seguimiento de los insumos** entregados en los talleres realizados: Se entregó en el proceso de evaluación final el detalle de los insumos producidos durante los talleres, así como su sistematización. Sin embargo, el nivel de seguimiento de los avances por parte de la coordinación del proyecto se puede visualizar en sus informes de avance, aunque el compromiso de los puntos focales ni siempre estaba claro (3.5).
2. **Visibilidad y difusión del proyecto** y de buenas prácticas, con recopilación de lo que están haciendo ahora las organizaciones y no hacían antes, en relación con los insumos aportados por el proyecto: Se avanzó con la mejoría de la web del proyecto, pero como no hay línea de base es complejo comparar con el antes, aunque se presenta en el Anexo 7 los logros atribuidos al proyecto (3).
3. Mejoría al concretar cuáles son las funciones y **mandatos de los puntos focales en el seguimiento de los compromisos alcanzados**: Fue la pregunta realizada a todos los puntos focales, los cuales respondieron de manera muy diferenciada, según cada realidad local. Aunque no depende solamente de las indicaciones de la coordinación el proyecto, pues es necesario que los mandantes asuman estas funciones, se debe continuar avanzando en este aspecto para una segunda oportunidad (2).
4. **Envío periódico al donante de las publicaciones generadas** por el proyecto: La coordinación de FSAL afirmó que este punto fue superado, además todas las publicaciones y casi todos los estudios se encuentran en la web de FSAL (5).
5. **Diversificación de la contratación de consultores**: En este punto hubo mucha discrepancia por el alto nivel de competencia de los consultores contratados y la poca disponibilidad relativa de capital humano competente que se tiene en esta área en la región; siendo además contratados con escasos recursos. Es importante enfatizar en este aspecto que aquellos que fueron contratados inicialmente respondieron a los coordinadores de FSAL y, por lo tanto, contratar nuevos significaría incrementar el nivel de riesgo de un proyecto ya de por sí demasiado riesgoso en diversos aspectos de su entorno. Sin embargo, se podría recomendar para la segunda fase del proyecto que se haga un estudio de mercado más detallado de los profesionales disponibles y en formación en este campo para dimensionar el capital humano que se podría contar en el futuro (no se considera este punto en la calificación).
6. Establecimiento de **criterios claros para la definición de los países** de intervención: el criterio señalado en el documento de la segunda etapa del proyecto se da "función de la disponibilidad de las organizaciones sindicales interesadas". Con la dificultad de contar con indicadores sobre la acción colectiva en la región es muy complicado solicitar indicadores objetivos para este proceso de selección. Además dentro de cada país la realidad es muy diversificada. Queda todavía el desafío de contar con criterios más objetivos,

basados en un análisis cuantitativo más profundo, así como un mejor sustento cualitativo de esta elección (3).

7. **Participación de los y las jóvenes:** En este campo se han podido realizar esfuerzos significativos en el Cono Sur donde se organizaron eventos de gran efecto directo sobre los jóvenes. Sin embargo, 75% de los puntos focales entrevistados manifestaron la necesidad de un trabajo más cercano con los jóvenes como punto fundamental para el trabajo en una segunda etapa del proyecto (4).
8. **Mayor participación de mujeres en la actividad sindical:** Se hizo un balance de los cargos más relevantes ocupados por las mujeres en las organizaciones sindicales; se ampliaron las actividades específicas sobre esta temática; y se propusieron estrategias para esta temática en el proyecto de la segunda etapa. Cabe destacar que se hicieron importantes esfuerzos durante esta primera etapa en Brasil, Perú y Venezuela, además de otros países, pero los resultados son todavía escasos (4).
9. **Difusión de los avances del proyecto:** La actualización más frecuente de la web del proyecto, y la inclusión de algunos documentos que reflejaban el avance de FSAL contribuyeron a mejorar este aspecto (4).
10. **Actuaciones en colaboración con las organizaciones empresariales en un próximo proyecto:** En el proyecto de la segunda etapa, se ha previsto actividades con las organizaciones sindicales (5).
11. **Formulación un nuevo proyecto que dé continuidad al trabajo realizado:** El proyecto de la segunda fase ha sido elaborado (5).

En este sentido se destaca la atención a las recomendaciones de la evaluación intermedia que fueron muy importante para que se pudiera reaccionar a tiempo y preparar toda la documentación necesaria para la evaluación final del proyecto, sistematizando los diversos productos, y teniendo como punto de vista la necesidad de documentar los efectos directos generados por el proyecto. Ello se refleja en la posibilidad de recuperar los indicadores que fueron planteados en el marco lógico revisado en 2006 y cuantificar los logros, conforme se puede visualizar en el Anexo 7.

En suma, se tiene cuantificado un nivel de implementación promedio de las recomendaciones de la evaluación intermedia en un 75%, nivel considerado razonable en el marco de esta evaluación final.

- II.5. También es importante evaluar la implementación de un **enfoque de género** en el diseño del proyecto. Así, es relevante recordar que no hubo un componente específico para tratar sobre este tema, aunque se ha tenido presente este enfoque estratégico que fue considerado como relevante en todas las actividades realizadas. Si se toma en consideración las temáticas priorizadas, se destaca un mayor interés relativo femenino en temas de seguridad social. A pesar de los esfuerzos realizados la participación sólo alcanzó el 34%, pues el perfil de los convocados eran los responsables de áreas relevantes en las organizaciones sindicales, donde las mujeres están sub representadas. Durante el desarrollo del proyecto, fue aumentando a cada año la participación de las mujeres, alcanzando en el 2009 el 40% del total. En el apartado V.3 se amplía este análisis.

Para entender este aspecto es necesario tener en cuenta el resultado del análisis de los puestos ocupados por las mujeres en las organizaciones sindicales involucradas en el proyecto (ver Anexo 3 para observar el directorio):

1. Argentina: Ningún puesto directivo. Delegadas/afiliadas. Puestos administrativos, secretarías. En menor escala enfermeras, maestras, etc.
2. Brasil: Presidentas, directoras y asesoras. Encargadas de género, secretarías de la mujer, juventud y formación.
3. Colombia: Presidentas, fiscales, Secretaria de Educación. Asimismo, Comité de Derechos Humanos, de Quejas y reclamos, tesoreras.
4. Costa Rica: Principalmente secretaria.
5. Guatemala: Principalmente secretaria.
6. Nicaragua: Principalmente secretaria.
7. Paraguay: Presidenta, delegada y secretaria.
8. Perú: Secretaría, Secretaria General y Delegadas. En menor medida encargadas de algún tema de mujer, presidentas, asistentes.
9. Uruguay: Secretaría, Miembros de la Presidencia, abogadas o delegadas.
10. Venezuela: Secretaría, secretaria general, delegada o encargada de algún tema de mujer y/o formación.

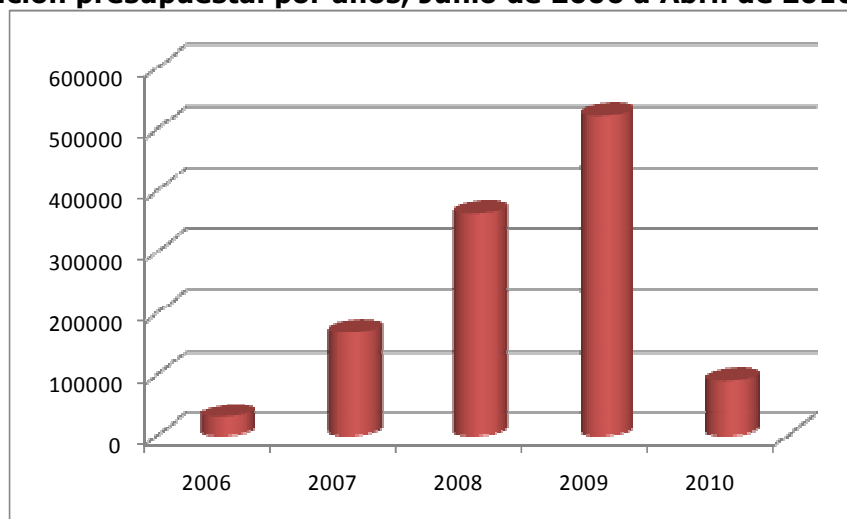
III. Eficiencia en el uso de los recursos

Una vez analizados los factores vinculados a la pertinencia y validez del diseño del proyecto, es necesario analizar la **eficiencia** en la utilización de los recursos. El concepto de eficiencia siempre involucra la combinación de elementos, o sea, insumos que facilitan el logro de productos o de los efectos directos vinculados al proyecto. Por lo tanto, siempre supone una comparación. A continuación se analiza la asignación estratégica de los recursos para lograr los efectos directos, si éstos fueron obtenidos con un costo unitario razonable y si las entregas fueron hechas de manera oportuna.

- III.1. En primer lugar es necesario evaluar la forma como los recursos económicos, humanos, tiempo y conocimientos especializados fueron asignados estratégicamente para lograr los efectos directos. Con respecto a los recursos económicos utilizados, es importante señalar que en una primera versión se proyectaba unos costos directos de US \$ 1,721,820.00, mientras en su segunda versión hubo un incremento de US \$ 22,357.00, lo cual implicó un alza en el presupuesto que alcanzó US\$ 1,744,177.00. Hubieron dos revisiones en el presupuesto del proyecto, una en setiembre de 2009 y otra en julio de 2010, pero aún así no se concluye la reprogramación solicitada para separar la partida de publicaciones (53.02), separándolo de los gastos vinculados a Seminarios (32), pues depende también de una aprobación del donante.

Las revisiones presupuestarias están previstas en el Acuerdo de Cooperación OIT/España y, en este caso, se trata de la solicitud de la segunda revisión presupuestaria que ya aprobó el Ministerio de Trabajo e Inmigración de España, con fecha 08 de setiembre de 2010. Se está a la espera de la confirmación de la OIT/Ginebra. La solicitud de dotación de la L.53.2 sobre publicaciones fue exigida por la Administración Regional en abril de 2010 y, hasta entonces, las publicaciones se habían asignado a la L.32, sin reparos, porque en el presupuesto original si bien se preveía la realización de estudios y edición de publicaciones, no se contemplaba dotación para la L.53.2.

Gráfico 3
FSAL: Ejecución presupuestal por años, Junio de 2006 a Abril de 2010 (Dólares)



Fuente: FSAL.

Hasta abril de 2010, el nivel de ejecución del proyecto fue de 87.8%, y no se cuenta con datos más actualizados porque se está en proceso de reprogramación presupuestaria que se mencionó anteriormente. Este proceso provoca una gran incertidumbre en el proyecto que tiene que moverse sin información en un momento que presenta poco tiempo para finalizar sus actividades. Por otra parte, es notorio que con tantas dificultades administrativas el proyecto haya logrado este nivel de ejecución presupuestaria y se asegura que el nivel de compromiso incluye la totalidad de los recursos, pero no se pueden tener cálculos exactos para ello.

Respecto a la estructura de **recursos humanos** (Ver Anexo 1. Organigrama del Proyecto FSAL), como ya se comentó anteriormente, se cuenta con: 1 ATP del Proyecto, a tiempo completo; 1 Asistente administrativa, a tiempo completo; Colaboradores externos (colect), contratados para la elaboración de estudios así como facilitadores y expositores en las actividades; y los Interlocutores nominados por las organizaciones sindicales. Como se analizará en la sección IV, la empatía del ATP fue resaltada por todos los mandantes y por buena parte de los funcionarios entrevistados como factor fundamental para generar compromisos entre las partes involucradas para llevar a cabo las actividades previstas por el proyecto. En el caso de los Colaboradores externos su alto nivel académico y reconocimiento en el mundo sindical facilitó que el lenguaje de la documentación producida y apoyada por el proyecto pudiera llegar de manera amigable a los mandantes. A abril de 2010, para los consultores externos se han presentado gastos de US \$ 61,348.00, y quedaba un remanente de US \$ 17,317.00. La ejecución del proyecto tuvo su máximo nivel en el 2009, cuando se ejecutó US\$ 521,873.32, conforme se puede observar en el Gráfico 3.

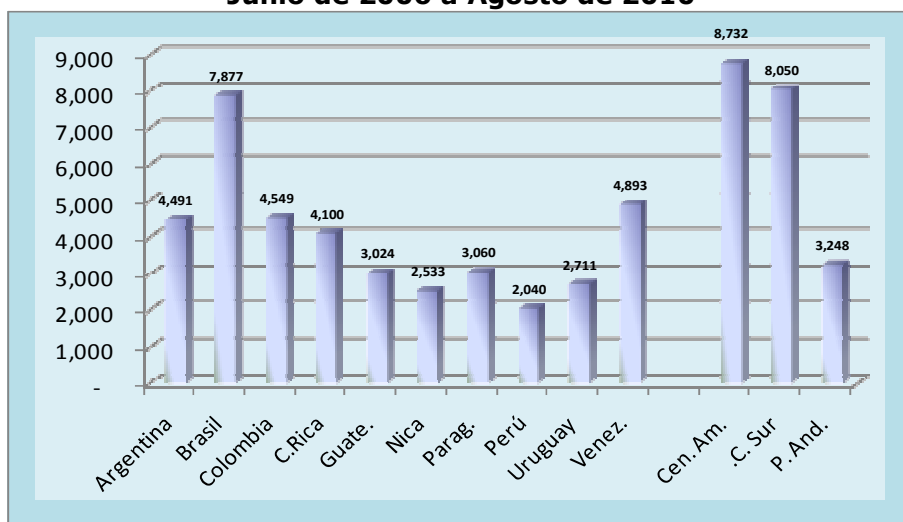
En cuanto a la gestión del **tiempo** se tiene dos factores a considerar. En primer lugar, ya se ha destacado anteriormente la gran cantidad de dedicación que se ha requerido para superar las dificultades administrativas con la concentración de la toma de decisión en Ginebra. Por otro lado, es importante tener en cuenta

que la gestión del cronograma de lo programado anualmente, siempre ha tenido que ser referencial porque se trabajó con el fortalecimiento de la capacidad de planificación con las organizaciones, pero sin muchos avances. Ello implica que frente a la guía de lo programado inicialmente, se tenía que aprovechar coyunturas para potenciar los recursos disponibles y oportunidades para ejecutar lo programados y tener la flexibilidad para sustituirlas por apoyos que potenciaran los esfuerzos realizados.

Sobre la gestión de los **conocimientos especializados** es importante señalar la relevancia del proyecto en su capacidad de movilizar especialistas en la materia que muchas veces facilitaran apoyos sin necesidad de una movilización de recursos monetarios. Ello fue potenciado con la sinergia con otros proyectos vinculados, lo cual fue especialmente importante en el caso de SSOS. Esto facilitó superar la debilidad de tener que disponer de una gran cantidad de tiempo para la parte administrativa del proyecto. Gran parte de los resultados de este proceso se puede observar en la web del programa con una gran cantidad de visita y material de consulta.

III.2. A continuación se examina la eficiencia en la utilización de los recursos, evaluando la **eficacia de la estrategia en función de sus costos** y comparando el proyecto con otros similares. En cuanto a la distribución entre las temáticas prioritarias de la ejecución de los recursos vinculados a los eventos, entre junio de 2006 y Junio de 2010, el 70% fue utilizado en actividades vinculadas al Trabajo Decente y el 30% en Autoreforma. En el anexo 8 se puede visualizar el detalle de los gastos ejecutados en la Línea 32, vinculados a la realización de eventos, distribuidos por temas prioritarios y países. Es importante señalar el elevado costo unitario de los eventos realizados en Brasil, conforme se visualiza en el Gráfico 4 que presenta esta característica por la amplitud de su territorio y el consecuente elevado precio de los desplazamientos internos.

Gráfico 4
FSAL: Distribución del Costo Unitario de las Actividades según Ámbito Geográfico, Junio de 2006 a Agosto de 2010



Fuente: FSAL.

De un modo general, la percepción de los entrevistados sobre este tema es muy favorable. Teniendo en consideración la cantidad de actividades y estudios realizados por FSAL frente a otros proyectos similares, su costo unitario resulta razonable. También se pudo percibir en la entrevista que entre los funcionarios del área de programación existe una opinión de que la **forma de organización del proyecto**, apoyándose en las oficinas subregionales y, especialmente, con un gran compromiso de los puntos focales en la organización de las actividades, fue decisiva. Ello se refleja particularmente en que este proyecto no tuvo que poner coordinadores locales como en otros casos, lo cual podría aumentar los costos en personal. Se ha recomendado que esta forma de organización pudiera ser replicada en otros proyectos para evitar costos administrativos elevados

Por otro lado, considerando el **insumo tiempo**, los problemas que se presentaron con la administración centralizada en Ginebra implicó una cantidad de tiempo de la gestión del proyecto que podría haber sido evitada con una gestión más ágil. Ello es clave en la medida que la figura del ATP fue resaltada como uno de los factores más relevantes del éxito del proyecto por casi todos los entrevistados, conforme se desarrollará más detalladamente en el punto IV.

III.3. Finalmente es relevante analizar si los fondos y actividades del proyecto se han entregado y realizado de modo oportuno. Frente a esta pregunta los entrevistados contestaron en el sentido de que se sintieron **ciertos retrasos** iniciales en la gestión de los mandamientos de pago o transferencias, especialmente atribuidos a la centralización de la toma de decisión de los desembolsos en Ginebra. Sin embargo, estos retrasos fueron superados en la mayoría de los casos, para lo cual fue decisiva la colaboración del personal de las oficinas subregionales y de los países.

Por otro lado, en los últimos meses es evidente el retraso en un proceso de reprogramación para separar los recursos destinados a publicaciones al final de la ejecución del proyecto. Esta dificultad hizo con que el proyecto retrasara compromisos de pago (en algunos casos ya superan los tres meses) en actividades vinculadas a este rubro que comprometen la imagen de buena gestión de los recursos que venía teniendo en su entorno.

IV. Eficacia en la estructura de gestión

Después de verificar la pertinencia y validez en el diseño del proyecto, y la eficiencia en la movilización de sus recursos, se pasan a plantear dos aspectos vinculados a la eficacia del proyecto. En este apartado se analiza la eficacia en el enfoque de gestión y en el siguiente la eficacia en el logro de los objetivos. En este sentido, a continuación se analiza si la estructura de gestión y organización del proyecto facilitó la obtención de los resultados, el apoyo y la comunicación con su entorno, especialmente con los socios ejecutores. Además, se analiza el sistema de monitoreo de FSAL y su interacción con otros proyectos y donantes en la región.

IV.1. En el análisis de si la **gestión y la organización del proyecto** facilitaron la obtención de buenos resultados y una ejecución eficiente, hay cuatro aspectos a destacar: la gestión centralizada en Ginebra (IV.2 y 3), la participación activa de los puntos focales (IV.4), la estructuración de herramientas para el sistema de monitoreo (IV.5) y las características de la coordinación del proyecto (IV.3 y 6). Cada uno de estos puntos serán reforzados en los posteriores ítems de esta sección (conforme se expresa en la precisión entre paréntesis), pero se aprovecha este espacio inicial para realizar una reflexión general sobre este proceso.

La gestión del proyecto fue mejorando a lo largo de su ejecución: se han desarrollado instrumentos de seguimiento, se ha adaptado la capacidad de acción con las lecciones aprendidas tanto en los elementos internos como externos a la OIT. En este sentido, se destaca la atención a las recomendaciones de la evaluación intermedia que fueron muy importante para que se pudiera reaccionar a tiempo para preparar toda la documentación necesaria para la evaluación final del proyecto, sistematizando los diversos productos, teniendo como punto de vista la necesidad de documentar los efectos directos generados por el proyecto. Ello se refleja en la posibilidad de recuperar los indicadores que fueron planteados en el marco lógico revisado en 2006 y cuantificar los logros, conforme se puede visualizar en el Anexo 7.

Las dicotomías señaladas en el apartado 4 de este documento estuvieron presentes durante toda la gestión del proyecto: función permanente *versus* proyecto temporal; flexibilidad *versus* parámetros de ejecución; gestión por resultados *versus* aprendizaje basado en las lecciones aprendidas; apoyo político de Ginebra *versus* centralización del manejo operativo de los recursos. Estas dicotomías no son exclusivas de FSAL, pero en el marco de esta evaluación deben ser señaladas como visión de fondo para las reflexiones en torno a la eficacia de gestión del proyecto.

Como se señala en los documentos del proyecto, la gestión del proyecto se ha organizado fundamentalmente, teniendo en cuenta el mandato del Marco Lógico, los recursos disponibles (humanos, materiales y financieros), en base a los siguientes objetivos operativos funcionales:

1. Conseguir que las organizaciones sindicales conozcan y puedan apropiarse de la lógica del proyecto (objetivos, resultados, estrategias y actividades).
2. Lograr compromisos de corresponsabilidad con las organizaciones sindicales en el desarrollo programático del proyecto.
3. Establecer coordinaciones sistemáticas en la OIT, principalmente con ACTRAV, y con las organizaciones sindicales interesadas para el desarrollo programático del Proyecto.
4. Tener en cuenta los objetivos estratégicos y programación de la OIT en el desarrollo programático de FSAL.
5. Tener en cuenta las prioridades programáticas y estratégicas de las organizaciones sindicales e iniciativas sobre las temáticas, objeto de desarrollo del Proyecto.
6. Administrar con eficiencia los recursos financieros disponibles.

7. Procurar una comunicación fluida, suficiente, clara y precisa con todas las partes involucradas en el desarrollo del Proyecto.
8. Sistematizar y analizar información sobre los problemas que se planteen, extraer conclusiones y lecciones y diseñar estrategias de superación y corrección.

Para lograr estos objetivos de gestión, la estructura de recursos humanos se organizó de la siguiente forma (Ver Anexo 1. Organigrama del Proyecto FSAL):

1. 1 ATP del Proyecto, a tiempo completo, incorporado a partir del 20 de agosto de 2006 se incorporó al proyecto al Sr. Luis Fuertes
2. 1 Asistente administrativa, a tiempo completo, a través de la convocatoria al concurso y del proceso de selección.
3. Colaboradores externos (colect), contratados para la elaboración de estudios así como facilitadores y expositores en las actividades.
4. Los Interlocutores nominados por las organizaciones sindicales: 42 interlocutores con los que se coordina el desarrollo programático del proyecto.

IV.2. En este marco, es necesario reflexionar sobre el apoyo político, técnico y administrativo recibido por parte de los socios nacionales de FSAL. En primer lugar es importante señalar que este proyecto **no es políticamente neutro**, pues mejora la capacidad de negociación de las organizaciones sindicales, lo cual significa que se encuentra en el marco del fortalecimiento de un grupo de interés. Esta característica hace con que aquellos que se encuentran cercanos a los intereses de los trabajadores, están cercanos a la lógica del proyecto, y por lo tanto son los que más reconocen su relevancia. En la mayoría de los países, salvo los del Cono Sur (con excepción de Paraguay), presentan Gobiernos que promueven o son pasivos frente a prácticas anti-sindicales notorias, lo cual dificultó la discusión sobre los PTDP e impide que se plantee una discusión más metódica sobre autoreforma sindical, en la medida que los sindicatos deben concentrar sus esfuerzos en el área de defensa.

El apoyo político internamente dentro de la OIT también sufre de esta característica de grupos de interés, tendencia que se refleja en el hecho de que siendo un tema clave entre los objetivos y metas institucionales, presenta uno de los mayores déficits presupuestales. Cabe destacar que el rol de las organizaciones sindicales españolas, que también dieron su apoyo político para la aprobación del financiamiento del proyecto por el Gobierno español.

Claramente los representantes de los intereses vinculados al proyecto son los funcionarios de ACTRAV, que políticamente deben movilizarse para lograr los recursos para este tipo de actividades. Los especialistas de las Oficinas regionales, subregionales o por países cuentan con presupuestos muy reducidos y solo pueden actuar a través de los proyectos. Los pocos recursos institucionales destinados a la temática de fortalecimiento de las organizaciones sindicales fue un síntoma resaltado por varios entrevistados, sugiriendo dificultades de apoyo político interno en la institución.

En cuanto al **apoyo técnico**, cabe notar el apoyo de los funcionarios de ACTRAV, de los especialistas en temas de relaciones laborales en diversos países, así como el vínculo con otros proyectos e instituciones de investigación sobre el tema sindical como DIEESE Brasil. Se pudo contar con apoyo técnico de los especialistas en esta temática de las Oficinas de la OIT, y las organizaciones sindicales españolas.

Se debe señalar el gran **apoyo administrativo** que se tuvo de los funcionarios de programación de las diferentes oficinas de la OIT (ver directorio en el Anexo 3), para superar los problemas de movilización de los recursos financieros, dada las dificultades señaladas provenientes de la centralización de los recursos en Ginebra.

IV.3. En este punto cabe hacer la reflexión de hasta qué punto fue eficaz la **comunicación y coordinación** entre el equipo de proyecto, las oficinas de OIT relacionadas en la región, los departamentos técnicos en Ginebra y el donante. En cuanto a las coordinaciones y acuerdos internos de OIT, se tuvo presente la necesidad de coordinación interna, tomando en consideración, entre otros factores, que las actividades del proyecto forman parte de la programación de **ACTRAV**, la Oficina Regional, las Oficinas subregionales y de País. Asimismo, se tuvo que realizar coordinaciones permanentes con ACTRAV/Ginebra donde está centralizada la dirección política y supervisión del proyecto. La programación, la autorización de fondos y el seguimiento de los avances se supervisan por ACTRAV/Ginebra. Se confirmó durante las entrevistas que esta coordinación fue fluida a lo largo de todo el proyecto, salvo en el caso de la oportunidad en la movilización de los recursos financieros.

La coordinación con los especialistas de ACTRAV en América Latina también fue relevante para el logro de los objetivos del proyecto. En este sentido, se tuvo que realizar coordinaciones con la especialista regional y con los Especialistas, del Cono Sur, Centroamérica y los Países Andinos. Con ellos fue necesario coordinar la relación y comunicación con las organizaciones sindicales así como la programación, ejecución, seguimiento de avances, evaluaciones y sostenibilidad e impactos, por mantener relaciones constantes y estructurales con las organizaciones sindicales en nombre de la OIT en sus respectivos ámbitos. Se afirma en los informes de avance que una información siempre fiable y profusa, de primera fuente, ha sido la facilitada por los especialistas de ACTRAV, que ha servido para adecuar las estrategias a las realidades de cada país y organización participante y concretar sinergias con las Oficinas de la OIT y otros proyectos.

Por otro lado, fue fundamental la comunicación permanente con la Oficina Regional, en concreto con el departamento de **programación regional** que tiene a su cargo las funciones de velar por la programación regional, el seguimiento, los cambios y/o revisiones del proyecto y las evaluaciones, y la unidad de administración financiera regional que supervisa y gestiona la tramitación administrativa y contable de los fondos del proyecto. También fueron importantes las coordinaciones con las Oficinas subregionales y las Oficinas País cuando las actividades son en este ámbito informando y

coordinando. Todavía en el marco de la OIT se tuvo que realizar coordinaciones con otros proyectos, en la perspectiva de concretar sinergias y no yuxtaponer actividades y esfuerzos.

IV.4. Cuanto a la eficacia de la comunicación y coordinación entre el equipo del proyecto y los socios ejecutores nacionales, lo primero a destacar es que FSAL contó con 42 interlocutores para la coordinación del desarrollo programático del proyecto. Lo más relevante resaltado por el **90% de los entrevistados por la evaluación fue la mención a la empatía del ATP** con el entorno sindical y con los funcionarios de ACTRAV y la OIT (ver el directorio de los entrevistados en el Anexo 3). La procedencia del mundo sindical, la identificación plena con los objetivos del proyecto, y el compromiso político con los intereses de las centrales sindicales hacia su fortalecimiento fueron decisivos para los logros del proyecto.

La capacidad de comunicación y coordinación con los interlocutores también fue resaltada por los representantes del área de programación como un factor de éxito del proyecto, que podría ser replicable en otros proyectos que tuvieron que incrementar sus gastos para contratar a coordinaciones por países para poder llevar a cabo las actividades previstas. Esta comunicación fluida sirvió para aprovechar oportunidades de apoyar actividades que contribuyeron a potenciar los efectos del proyecto.

IV.5. En relación a la eficacia del seguimiento que hizo la dirección del proyecto del desempeño y los resultados del proyecto, es importante entender los elementos relevantes del sistema de monitoreo en el marco de las herramientas de la gestión utilizadas:

1. **Planificación:** Interanual, las actividades generales del Proyecto, y anual, la concreción de la planificación teniendo en cuenta la programación interanual y las prioridades de OIT y de las organizaciones sindicales, posibilidades y recursos.
2. **Ejecución:** En coordinación con la OIT y las organizaciones sindicales.
3. **Seguimiento:** Informes Técnicos y financieros de las actividades Informes de Misión; Informes Semestrales sobre los avances, evaluando según indicadores de Matriz de Planificación del Marco Lógico.
4. **Evaluación operativa:** está prevista después de cada actividad a cargo de los participantes y de los facilitadores.

Pero sería importante describir el **sistema de monitoreo de FSAL** para dejar este proceso más claro. En este contexto los instrumentos y metodología de monitoreo del proyecto, se pueden dividir entre herramientas de planificación, los de programación, seguimiento. Entre los Instrumentos de **planificación** del proceso de ejecución del proyecto se destacan:

1. Matriz de Planificación: Objetivos; metas, indicadores de logro; fuentes de verificación; y supuestos.

2. Programa General de Trabajo (Interanual): descripción de las actividades, cronograma y responsables.
3. Programas Operativos Anuales: concreción y descripción técnica de la programación anual del Programa General con la relación, ficha técnica y detalle presupuestario de las actividades programadas.
4. Programas de Trabajo Anuales: relación de las actividades según producto, país, cronograma y su relación con los objetivos estratégicos (Prioridades) y resultados de la Programación Bianual de OIT.

Respecto a la **programación**, esta se dio en coordinación con ACTRAV, la unidad de programación regional y las Oficinas de OIT y con las organizaciones sindicales, normalmente en el primer trimestre del año, elaboración y concreción de la programación anual teniendo en cuenta la Matriz del Marco Lógico y el Programa General más las necesidades y posibilidades de las organizaciones sindicales interesadas y la programación de ACTRAV así como la de otros proyectos de OIT que incidían con la misma temática, en los mismos espacios de intervención y con los mismos actores sindicales. En la medida que avanzaba el proyecto se han tenido también en cuenta los obstáculos encontrados y las lecciones aprendidas en ejercicios anteriores. Los instrumentos programación ejecución actividades más relevante fueron:

1. Fichas Técnicas de las actividades: Título de la actividad; perfil participantes; lugar y fechas, objetivos de la actividad; programación; metodología; y presupuesto.
2. Hoja de inscripción; planilla de asistencia; materiales; formatos de evaluación; e Informes Técnicos.
3. Guías Técnicas producidas por el proyecto.
4. Seguimiento: reuniones técnicas; coordinaciones interlocutores y dirigentes.

Se debe observar que en la coordinación de la planificación de cada actividad con los interlocutores y dirigentes de las organizaciones sindicales con un mes mínimo de antelación, se gestionó la programación, la metodología, la convocatoria, el perfil de los participantes, la cuota de género, la disponibilidad e idoneidad del local, la documentación y materiales, y los recursos humanos y financieros necesarios y el cronograma.

En cuanto a los aspectos de seguimiento, se ha procurado la asistencia y participación en la mayoría de las actividades de funcionarios de la OIT, y se ha solicitado el Informe Técnico de la actividad, lo cual fue facilitado a la evaluadora durante el proceso de desarrollo de la consultoría. En estos documentos se explican el desarrollo y los logros alcanzados, junto a los anexos de evaluación, controles de inscripción y asistencia, y copia de materiales (si no hubiera constancia previa) y fotos, además de que se debía presentar el correspondiente Informe financiero en la Oficina de la OIT responsable de la entrega de los fondos. Entre los instrumentos de seguimiento más destacados se consideran:

1. Informes semestrales. La unidad de programación, según los criterios establecidos por PARDEV, requiere la presentación de un informe semestral de la ejecución de la programación y de los avances de las metas (hitos) en los resultados en relación a los indicadores de la Matriz de Planificación.
2. Informes monográficos, que se realizan a solicitud de partes interesadas.

Se complementa el sistema de seguimiento con la información de las actividades realizadas y de los insumos generados en relación a la programación anual según formato e indicaciones de la unidad de programación de la Oficina Regional. Los **instrumentos de recogida de información** clave se desarrollan mediante la realización de estudios, en los cuales se procura elaborar y facilitar información de interés para las organizaciones sindicales relativa a las temáticas del proyecto. Antes de decidir qué estudios, se hizo un trabajo de investigación, recogida y sistematización de información de publicaciones de OIT y otras fuentes disponibles, posteriormente se decidieron los estudios en función del interés y el grado de información necesaria no disponible.

También es necesario resaltar en el marco del sistema de monitoreo los **instrumentos de difusión y visibilización**, cuya necesidad de desarrollo se incluyó entre las recomendaciones de la evaluación intermedia. En este sentido, se destacan los siguientes esfuerzos:

1. Se programó la Página Web del Proyecto como fuente de información, difusión e imagen del Proyecto FSAL, en base a un diseño que ha ido actualizándose con los contenidos de los textos básicos del proyecto, la programación de las actividades y los insumos generados más los documentos más relevantes producidos y las publicaciones.
2. Edición y reparto trimestral del Boletín Electrónico, informando de las actividades del proyecto y desarrollando temas de interés para las organizaciones sindicales en relación a las temáticas del proyecto.
3. Se han editado y difundido trípticos de presentación del proyecto y de las actividades.

Es importante resaltar que en la colaboración de una colaboradora externa, compartida con ACTRAV Regional, se ha podido diseñar y mantener la web y asegurar el reparto de cada Boletín electrónico a unas 4 mil direcciones electrónicas. En este sentido, se ha procurado difundir la dirección de la Web y sus contenidos en el marco de las actividades realizadas y en las publicaciones. Finalmente es relevante que entre las actividades de difusión y visibilización se han entregado a las organizaciones sindicales los trípticos del proyecto para un mayor conocimiento y difusión de las acciones y alcances del Proyecto.

Finalmente es necesario reflexionar sobre el **sistema de evaluación del proyecto** que consta de una evaluación intermedia y de una evaluación final. En el marco de la Evaluación intermedia interna, se hizo un trabajo de sistematización consistente en: Análisis de participación en las actividades, Análisis de funcionamiento de la Página Web del Proyecto, Análisis de la gestión presupuestaria e Informe de avance de resultados. A partir de los resultados encontrados se han implementado estrategias adoptadas en función de las

dificultades y las lecciones aprendidas, se han elaborado estrategias específicas según la naturaleza del problema y predisposición de las organizaciones sindicales, en los ámbitos nacionales, subregionales y en el regional, en la procura de priorizar y reforzar determinadas acciones por considerarlas, dadas las circunstancias, más necesarias y a la vez más factibles. Con esta consultoría se implementa la Evaluación final del Proyecto, que complementa el marco de estas actividades en FSAL. Faltaría posteriormente agregar la evaluación final a nivel de cierre financiero de las actividades del proyecto que culminarán en diciembre de 2010.

Finalmente se puede reflexionar que la **eficacia de este sistema de seguimiento** fue haber superado la problemática inicial vinculada a la ausencia de metas para los indicadores. A pesar de ello, las variables identificadas fueron tomadas como guía para una valoración superior de las actividades realizadas, lo cual permite cuantificar los logros, conforme se puede visualizar en el Anexo 7.

IV.6. Sobre el uso estratégico de la **coordinación y colaboración con otros proyectos de la OIT y con otros donantes** en los países y región para aumentar la eficacia e impacto de FSAL, ya se ha resaltado en el punto I.3 los elementos más relevantes de la sinergia identifica. En este contexto, se destaca la coordinación con SSOS para el desarrollo de actividades conjuntas que permitieron potenciar al alcance de ambos proyectos. Durante las entrevistas para la evaluación final se pudo notar una opinión favorable de esta sinergia también con los proyectos vinculados al diálogo social y con los que promueven la mejoría de capacidades de los actores sociales frente a la elaboración de PTDP.

Tabla 3.
FSAL: Esquema Monitoreo, Instrumentos y Metodología

CONCEPTOS	INSTRUMENTOS	METODOLOGÍAS	TEMPORALIDAD
1. Instrumentos planificación.	- Matriz de Planificación. - Programa General de Trabajo. - Programas Operativos Anuales. - Programas de Trabajo Anuales.	- Coordinación y consulta a las organizaciones sindicales. - Coordinación con OIT (ACTRAV y Oficinas)	- Obligatoriamente al principio del proyecto y anualmente.
2. Instrumentos programación ejecución actividades.	- Fichas Técnicas. - Hoja de inscripción; planilla de asistencia; materiales; formatos de evaluación; e Informes Técnicos. - Guías Técnicas - Seguimiento: reuniones técnicas; coordinaciones interlocutores y dirigentes	- Se coordina con los interlocutores y dirigentes de las organizaciones sindicales participantes, con suficiente antelación, la programación de cada actividad y el posterior seguimiento de los resultados.	- En cada actividad a realizar y ejecutada, según la programación y el cronograma finalmente concretado.
3. Instrumentos de seguimiento	- Informes semestrales. - Informes monográficos	- Recogida, sistematización y análisis de información de las actividades realizadas y sus resultados como contenido de los Informes de Seguimiento.	- Semestralmente. - Puntualmente a solicitud
4. Instrumentos de recogida de información clave	- Estudios.	- Recogida, selección y sistematización de información disponible para difundir. - Determinación priorización estudios sobre materias con carencia de información necesaria.	
5. Instrumentos de difusión y visibilización	- Página Web Proyecto. - Boletines Electrónicos Trimestrales. - Tríticos.	- Visibilización de los textos claves del proyecto, de las actividades y los insumos generados y de documentos y publicaciones producidas de interés	- Mantenimiento permanente de la Web. - Boletines trimestrales
6. Evaluación intermedia interna	- Análisis de participación actividades. - Análisis Página Web. - Análisis gestión presupuesto. - Informe avance resultados.	- Recogida, sistematización, constatación y valoración información	- Abarca: 2006-2008.
7. Estrategias ante dificultades.	En función de las evaluaciones hechas sobre las dificultades encontradas en el avance de los resultados y las lecciones aprendidas, se han elaborado estrategias específicas según la naturaleza del problema y predisposición de las organizaciones sindicales, en los ámbitos nacionales, subregionales y en el regional, en la procura de priorizar y reforzar determinadas acciones por considerarlas, dadas las circunstancias, más necesarias y a la vez más factibles		

Fuente: FSAL.

V. El avance y la eficacia del proyecto

En cuanto a los avances que se pueden identificar con el proyecto, a continuación se analiza el nivel de logro de los objetivos planteados, la percepción de satisfacción y provecho frente a los resultados producidos, la contribución de FSAL y de los interlocutores en este contexto, así como las posibles alternativas que pudieran haber ampliado la eficacia del proyecto.

V.1. En primer lugar, es necesario analizar si el proyecto logró sus objetivos planteados y en qué medida se cuantifica este avance en términos de los indicadores establecidos u otros términos pertinentes. Teniendo en cuenta la presentación que se hizo en el apartado 4 de las dicotomías de la gestión del proyecto, es necesario presentar los principales efectos inmediatos identificados del proyecto. Por un lado, esta tarea podría parecer complicada por la falta de cuantificación de los indicadores del marco lógico, pues no hubo cuantificación para las metas de los indicadores de impacto, ni de efectos inmediatos, ni de producto, lo cual impide una evaluación de eficacia en estos niveles de jerarquía de objetivos. Por otro lado, el equipo de gestión del proyecto ha identificado para cada actividad, un enlace con las líneas de acción vinculadas al Trabajo Decente y a la temática de la Autoreforma, lo cual facilitó plantear los siguientes logros (ver Anexo 7)¹.

1. **6** iniciativas formuladas por las organizaciones sindicales que han sido recogidas en los Planes Nacionales de Trabajo Decente.
2. **3** propuestas sindicales para la promoción del trabajo decente, presentadas por las organizaciones sindicales a las instancias de diálogo social tripartito en el ámbito nacional y subregional.
3. **3** propuestas sindicales para la promoción del trabajo decente, consensuadas por las organizaciones sindicales en el ámbito nacional, subregional y regional.
4. **13** propuestas sindicales para la promoción del trabajo decente, diseñadas por las organizaciones sindicales

Es importante recordar que en la problemática inicial planteada por el proyecto identificaba en el 2006 un insuficiente conocimiento por parte de las organizaciones sindicales en general del concepto de Trabajo Decente formulado por la OIT y, por lo tanto, era muy débil el compromiso sindical de involucrarse en la preparación e implementación de los PTDP. Al finalizar el proyecto, se ha podido constatar durante las entrevistas llevadas a cabo que se presenta un mayor conocimiento e involucramiento de la mayoría de las organizaciones sindicales en la promoción y defensa del Trabajo Decente en todos los países, aunque se presentan muchas diferencias en su desarrollo dependiendo del compromiso del Gobierno de cada país. En este sentido, durante las entrevistas, se ha podido notar que los mandantes identifican una contribución directa del Proyecto FSAL en los

¹ El detalle de estos datos se encuentran descrito en el Informe de avance Proyecto FSAL, correspondiente al período entre enero y junio de 2010.

procesos de sensibilización, elaboración de propuestas y seguimiento de la capacidad de incidencia en políticas públicas de las centrales sindicales.

Tanto los representantes de las oficinas subregionales y funcionarios de la CSA, como los propios representantes de las organizaciones sindicales más representativas de los 10 países de intervención del proyecto entrevistados durante esta evaluación dieron su testimonio sobre la relevancia de las actividades desarrolladas por el proyecto como punto de partida para una **mayor unidad programática entorno a la problemática de TD que contribuyó con muchos elementos para fomentar la unidad de acción de las centrales sindicales, siendo el caso más destacado el de Brasil.** En este caso, las centrales sindicales identificaron durante el Taller llevado a cabo durante el proceso de evaluación que la formación sindical facilitada por FSAL y los espacios de discusión promovidos en torno a la elaboración de propuestas para tratar de la temática de las prácticas antisindicales, fueron fundamentales para la posterior constitución del Comando Nacional de las Centrales sindicales que permitió que por primera vez se presentara un reclamo sobre este tipo de prácticas frente a la OIT, firmado por las seis centrales. Con los importantes resultados logrados respecto a la necesidad de una mayor unidad de acción sindical, hacia el futuro estas centrales afirmaron que quieren consolidar la idea, con comandos regionales que faciliten que en cada Estado (unidad geopolítica subnacional en Brasil) se reproduzcan los beneficios de acciones sindicales conjuntas.

En este sentido, se puede evaluar que al final del proyecto se presenta un mayor conocimiento del concepto del Trabajo Decente y las propuestas programáticas como la Agenda Hemisférica o los PTDP, además del análisis y comprensión de las situaciones del trabajo decente con intercambio de experiencias entre países. Ello se ha reflejado en la mejora de la elaboración de propuestas y estrategias para la defensa y promoción del TD y la determinación de prioridades, de tal forma que las organizaciones sindicales tengan una mayor comprensión de la idea del TD, a que lo incorporen en Agendas unitarias y a la concreción de prioridades para la negociación de su inclusión en los PTDP.

Complementando los indicadores de efecto inmediato vinculados a la temática del TD, se ha podido sensibilizar y discutir el concepto y el contenido de la **Autoreforma**, en el marco del proceso de unidad entre la ORIT y la CLAT y la subsiguiente creación de la CSA. Ello permitió dar soporte a las organizaciones sindicales en las iniciativas de adecuación de estructuras, funcionamiento y acción sindical, con lo cual se fue definiendo el concepto y las particularidades de los procesos de autoreforma sindical que está impulsando la CSA y parte de sus organizaciones afiliadas. En este caso, aunque el proceso solo tiene dos años, se ha podido desarrollar una serie de aspectos, y que se concentran desde una perspectiva de efectos inmediatos en:

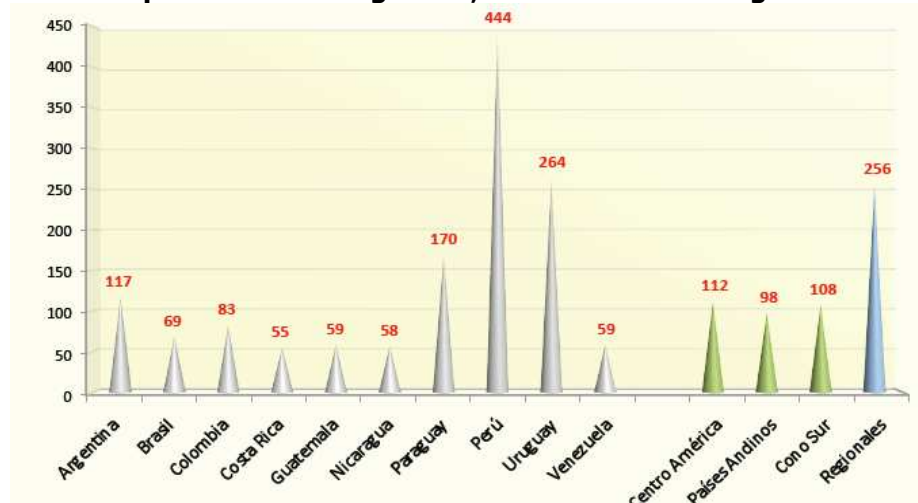
1. **1** Grupo de Trabajo sobre Autoreforma Sindical (GTAS) constituido con el planteamiento de los Procesos de Autoreforma Sindical en Las Américas, lo cual se refleja en una importante publicación que sentó las bases para el planteamiento de una nueva etapa del Proyecto FSAL.
2. **45** Centrales Sindicales sensibilizadas en el tema de la Autoreforma, en las cuales se agrupan 1,316 Sindicalistas que participaron en las actividades: 816 en actividades programadas y 500 en actividades apoyadas².

V.2. Sobre el nivel de satisfacción en cuanto a la cantidad y la calidad de los productos generados, es importante analizar la percepción de los mandantes y, de manera objetiva los avances alcanzados. De la **encuesta enviada por el ATP a los mandantes**, el 75% de las organizaciones sindicales a nivel subregional considera respecto a la promoción del trabajo decente que el proyecto tuvo: mucha pertinencia, mucho impacto, suficiente eficiencia, mucha eficacia y mucho efecto directo. Asimismo, 75% de las organizaciones sindicales a nivel subregional considera respecto a la Autoreforma Sindical consideran que el proyecto tuvo: mucha pertinencia, regular impacto, suficiente eficiencia, suficiente eficacia y suficiente efecto directo. Por lo tanto, al realizar una metodología de agrupación de las encuestas, se puede percibir que la temática de Trabajo Decente, con la cual se pudo trabajar desde el inicio del proyecto de manera más sistemática, fue considerada por los mandantes con mayor impacto, eficacia y efecto directo que en el caso de la Autoreforma, aunque ambas han obtenido el más elevado grado de pertinencia.

Después de repasar las dicotomías y los efectos inmediatos del proyecto FSAL es necesario analizar los **principales productos logrados** con el desarrollo de las actividades, que contribuyeron a la obtención de los efectos inmediatos descritos anteriormente. Hasta Agosto de 2010, se han implementado 163 actividades: 118 fueron actividades nacionales, 26 subregiones y 19 regionales. En estas actividades, en 99% de los casos se cuenta con información detallada, registrando la participación de 1,952 organizaciones, como centrales sindicales, federaciones y sindicatos (cuya distribución geográfica se puede visualizar en el Gráfico 5) y de 6,326 participantes, de los cuales un 34% fueron mujeres, con un progresivo aumento de las actividades vinculadas a la temática de género.

² Aunque en este caso, se podría afirmar que es un indicador de producto, se complementó el análisis de los efectos inmediatos con estos dos indicadores, además de los vinculados al TD, y se consideró el número de sindicalistas porque manifiesta un proceso de sensibilización de una cantidad relevante de sindicalistas que se han formado en esta materia, que solo se consolidó después de la constitución de la CSA.

Gráfico 5
FSAL: Distribución de las Organizaciones Participantes en las Actividades realizadas por Ámbito Geográfico, Junio de 2006 a Agosto de 2010



Fuente: FSAL.

Fueron 98 actividades programadas con 2,759 participantes y 65 apoyadas (de carácter masivo, tales como foros, seminarios, entre otros, con recursos del Proyecto y otros gestionados por los mismos sindicatos) con 3,567 participantes, cuya distribución anual se puede visualizar en el Gráfico 6.

Gráfico 6
FSAL: Distribución de los Participantes en Actividades desarrolladas según ámbito geográfico, Junio de 2006 a Agosto de 2010 (Personas)

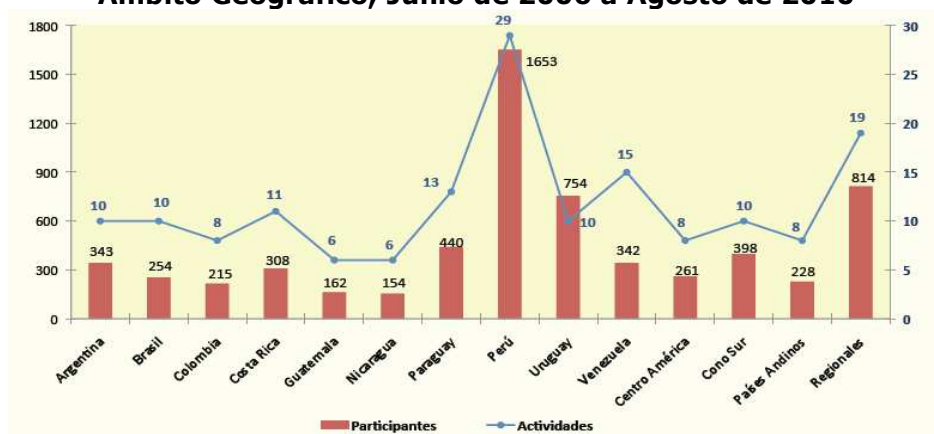


Fuente: FSAL.

La distribución de las actividades del Gráfico 7 entre junio de 2006 hasta Agosto de 2010 señala una mayor concentración en el Perú y en Venezuela, pero es importante resaltar el elevado número de participantes que se han tenido por evento desarrollado en Uruguay (recuperando lo desarrollado en el último año) y en el marco subregional del Cono Sur. Es importante considerar que entre estos participantes existió un grupo con capacidad de toma de decisión interno a las organizaciones involucradas que participó más de una vez en las actividades del proyecto, lo cual

contribuyó a reforzar el aprendizaje y facilitó un hilo conductor para la ampliación de la capacidad de elaboración de propuestas.

Gráfico 7
FSAL: Distribución de los Participantes y de las Actividades realizadas según
Ámbito Geográfico, Junio de 2006 a Agosto de 2010



Fuente: FSAL.

El proyecto priorizó dos temas para la realización de sus actividades: Fomento del TD y la Autoreforma Sindical. Con respecto al TD, se han priorizado 4 temáticas complementarias: (1) Libertad Sindical y Negociación colectiva, (2) Seguridad Social, (3) Promoción de Empleo, e (4) Igualdad y no discriminación. Se desarrollaron actividades programadas bajo la responsabilidad de FSAL y otras que fueron apoyadas puntualmente y que sirvieron para complementar el esfuerzo en cada una de las temáticas vinculadas al proyecto, conforme se visualiza en el Gráfico 8.

Gráfico 8
FSAL: Distribución de las Actividades realizadas según Temáticas priorizadas
y vínculo con la Programación, Junio de 2006 a Agosto de 2010



Fuente: FSAL.

Finalmente en el marco de los aspectos vinculados a los productos generados por el proyecto, es importante destacar la introducción del **enfoque de género**. En este sentido, es importante recordar que no hubo un componente específico para tratar sobre este tema, aunque se ha tenido presente este enfoque estratégico que fue considerado como relevante en todas las actividades realizadas. A pesar de los esfuerzos realizados la participación sólo alcanzó el 34%, pues el perfil de los convocados eran los responsables de áreas relevantes en las organizaciones sindicales, donde las mujeres están sub representadas. Esta temática fue ampliada en el punto II.5.

V.3. En este punto es necesario reflexionar sobre si los beneficiarios del proyecto están usando y obteniendo provecho de sus productos. Con la información proporcionada por el proyecto y durante las entrevistas se ha podido analizar si los mandantes han convertido los productos en efectos directos reflejados en iniciativas y avances en sus actividades que sin el proyecto no se hubieran alcanzado. En este sentido, para lograr el objetivo inmediato (*Al finalizar el proyecto, han mejorado las agendas sindicales comunes para la promoción del trabajo decente y fortalecido las capacidades de las organizaciones sindicales participantes en la formulación, desarrollo e incidencia de políticas sociolaborales*), fueron tres los **componentes** temáticos del Proyecto:

1. Información sobre las principales temáticas que aborda el proyecto recogida, analizada, sistematizada y ampliamente difundida entre los beneficiarios del proyecto.
2. Estrategias nacionales y subregionales de unidad de acción sindical para el fortalecimiento de la libertad sindical y la negociación colectiva diseñadas y en proceso de ejecución.
3. Plataformas sindicales comunes que promueven el trabajo decente en los ámbitos de intervención sindical, formuladas y consensuadas.

En el marco de las actividades vinculadas a la generación de **información**, se pueden destacar los estudios realizados, la difusión de los Boletines electrónicos y el incremento de visitas en la web de FSAL donde se aloja gran parte de la información pertinente del proyecto, promoviendo su visibilidad y facilitando a los mandantes y al público en general información sobre el mundo sindical. En el Anexo 8 se pueden visualizar los estudios promovidos por el proyecto, conjuntamente con el tiraje de cada una de ellas, que muestra que fueron producidas 5 publicaciones a partir de estudios propios, 2 apoyadas por el proyecto, 1 estudio en proceso de publicación, 4 estudios sin publicar y 13 boletines electrónicos.

En los informes de avance del proyecto se afirma que "Desde el inicio los criterios han sido: seleccionar, recoger, sistematizar y difundir aquellas investigaciones disponibles que traten de las materias objeto de estudio del Proyecto y sigan siendo útiles para las organizaciones sindicales, evitando así duplicar trabajos y recursos; y realizar investigaciones de las temáticas

del Proyecto que sean relevante interés para las organizaciones sindicales y sobre las que no se dispone de información suficiente”.

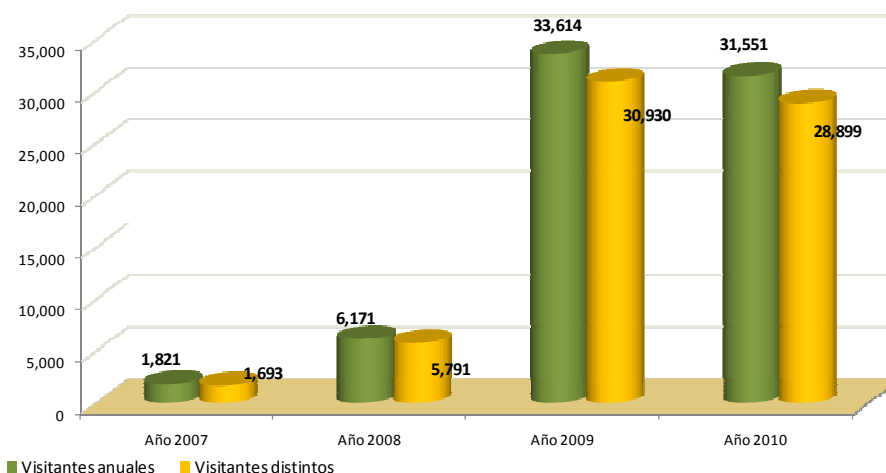
En este sentido, se justifica la secuencia de los estudios realizados:

1. El primer trabajo de investigación consistió en la selección, análisis, sistematización y presentación de publicaciones disponibles relativas a las materias del proyecto. Posteriormente se procedió a la edición de dos publicaciones, conjuntamente con la Biblioteca Regional de la OIT, y a su entrega a las organizaciones sindicales. En ellas se recogen las publicaciones de OIT relativas al Trabajo Decente, ordenadas por objetivo estratégico. De “Hablemos de Trabajo Decente: guía básica para organizaciones sindicales” se han editado 500 ejemplares y de “Hablemos de Trabajo Decente: bibliografía comentada para la investigación de organizaciones sindicales”, más resumida, 1,000 ejemplares.
2. El segundo estudio se hizo a iniciativa de ACTRAV/Centroamérica sobre el “El sindicalismo en América Central: desafíos a la luz de la memoria histórica” se editaron 1,000 ejemplares. El Proyecto sólo prestó apoyo financiero.
3. El tercero, “El sindicalismo argentino entre el trabajo autónomo y el trabajo precarizado”, a cargo de Álvaro Orsatti, versa sobre las relaciones laborales que entrañan dificultades en la categorización de su relación de dependencia. En el año 2010 se ha hecho un trabajo de nuevas revisiones y actualizaciones. Está en trámite de impresión.
4. El cuarto, “Descentralización, tercerización y subcontratación”, a cargo de Natalia Colotuzzo y Óscar Ermida, trata sobre el fenómeno tan generalizado de la tercerización. Se editaron 1,000 ejemplares en el año 2009.
5. El quinto fue la recopilación y sistematización de las propuestas y estrategias de las organizaciones sindicales peruanas en el Consejo Nacional del Trabajo a cargo de Edgardo Balbín. Se han editado 1,500 ejemplares en el primer semestre del año 2010. Este estudio y edición se ha hecho conjuntamente con la Oficina de la OIT en los Países Andinos.
6. El sexto ha sido la elaboración de un trabajo sobre la Libertad Sindical y el Trabajo Decente en América Latina, a cargo de Edgardo Balbín. Se dispone de dos documentos, uno sobre la “importancia política de la Libertad Sindical en las Américas”, que ha sido entregado a las organizaciones como insumo para la “Campaña de defensa y promoción de la Libertad Sindical en las Américas” y otro sobre los conceptos de Libertad Sindical y Trabajo Decente que está pendiente de revisión y de decisión sobre su posible publicación.
7. El séptimo, iniciativa de ACTRAV/OIT de Centroamérica versa sobre “Presencia económica y territorial, cambios en la organización del trabajo y la desregulación de las relaciones laborales...” en Costa Rica, Guatemala y Nicaragua” a cargo de José Roberto Osorio. Pendiente de mejorarlo.

8. El octavo es el realizado en Argentina por Marita González, por encargo de la CGT-AR, sobre "Los cambios en la estructura social y productiva Argentina: desafíos de las estrategias sindicales". Está pendiente de convalidación en un próximo taller a realizar en setiembre de 2010.
9. En cuanto a las publicaciones, además de las cinco reseñadas se han editado dos más, en el primer semestre del año 2010, una "La Libertad sindical en el Perú, fundamentos, alcances y regulaciones", de Alfredo Villavicencio, a cuya segunda edición (2,500 ejemplares) el Proyecto ha prestado apoyo y "Procesos de autoreforma sindical en las Américas- Avances del Grupo de Trabajo sobre Autoreforma Sindical (GTAS) de la CSA con una edición de 300 ejemplares.

Estos estudios se encuentran disponibles en la página web del Proyecto: www.oit.org.pe/proyectoactrav, lo cual se complementa con el hecho de que los boletines fueron repartidos a más de 4,000 dirigentes sindicales de América Latina. En cuanto a la web, ésta se encuentra disponible desde febrero 2007, y en Julio 2008 se realizó un rediseño de la Web, para hacerla más amigable al público. La página web del proyecto FSAL ha tenido un impacto creciente que se evidencia en el crecimiento exponencial de las visitas electrónicas que ha tenido, lo cual se puede visualizar en el Gráfico 9. Estos datos indican un progresivo incremento de visitas y visitantes en el acceso y uso de la Web del Proyecto.

Gráfico 9
FSAL: Distribución anual de las Visitas a la Web del Proyecto según tipo de visitante, Febrero de 2007 a Julio de 2010



Nota: tener en cuenta en el año 2010 solo se contabiliza las visitas hasta el mes de Julio.
Fuente: FSAL.

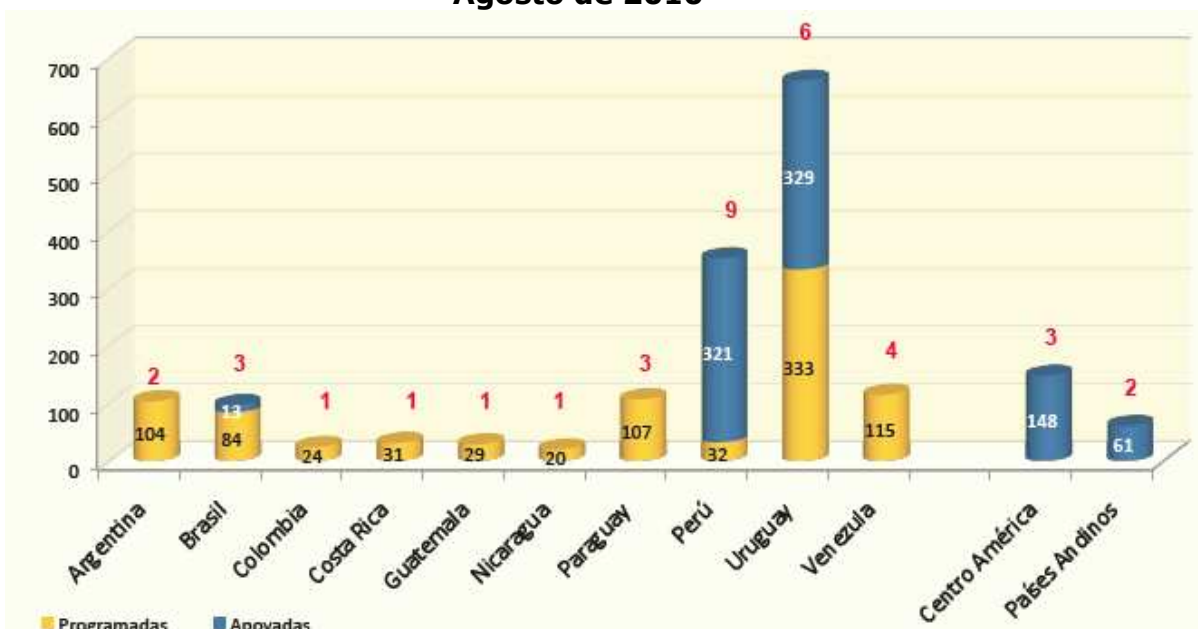
Resumiendo los indicadores de logro del **Producto 1** (ver Anexo 7), se puede afirmar que se logró:

1. **11** informes, documentos de trabajo y estudios pertinentes a las temáticas principales del proyecto (8 Estudios y 3 Guías Técnicas y Estudios).

2. **70,093** visitantes a la Web, representando una gran variedad de actores sociales que acceden o consultan la información producida por el proyecto.
3. **50** informes, documentos de trabajo y estudios distribuidos entre los beneficiarios, a través de las diversas actividades del proyecto (3 Guías Técnicas, publicaciones OIT y Presentaciones).
4. **22** eventos de presentación y discusión de los resultados de la información producida.

En cuanto al segundo componente, este está vinculado al fomento de **estrategias** nacionales y subregionales de unidad de acción sindical para el fortalecimiento de la libertad sindical y la negociación colectiva, que al final del proyecto deberían estar diseñadas y en proceso de ejecución. En este sentido el proyecto ha logrado que **45** organizaciones sindicales (centrales sindicales) de países beneficiarios cuenten con estrategias de fortalecimiento de los derechos de libertad sindical y negociación colectiva, que se encuentran diseñadas, pero el proceso de ejecución es irregular dependiendo del contexto de cada país. Para lograrlo, se han realizado actividades en los 10 países involucrados, además de actividades subregionales en Centroamérica y en los países andinos, conforme se puede visualizar en el Gráfico 10. Estos eventos movilizaron el 18% de los recursos destinados a este tipo de actividad en FSAL (ver Anexo 5).

Gráfico 10
FSAL: Distribución por países de la Participación y el tipo de las
Actividades vinculadas a la Libertad Sindical y la Negociación Colectiva
en el marco de la Promoción del Trabajo Decente, Junio de 2006 a
Agosto de 2010



Nota: los números que están en rojo corresponden al número de actividades.

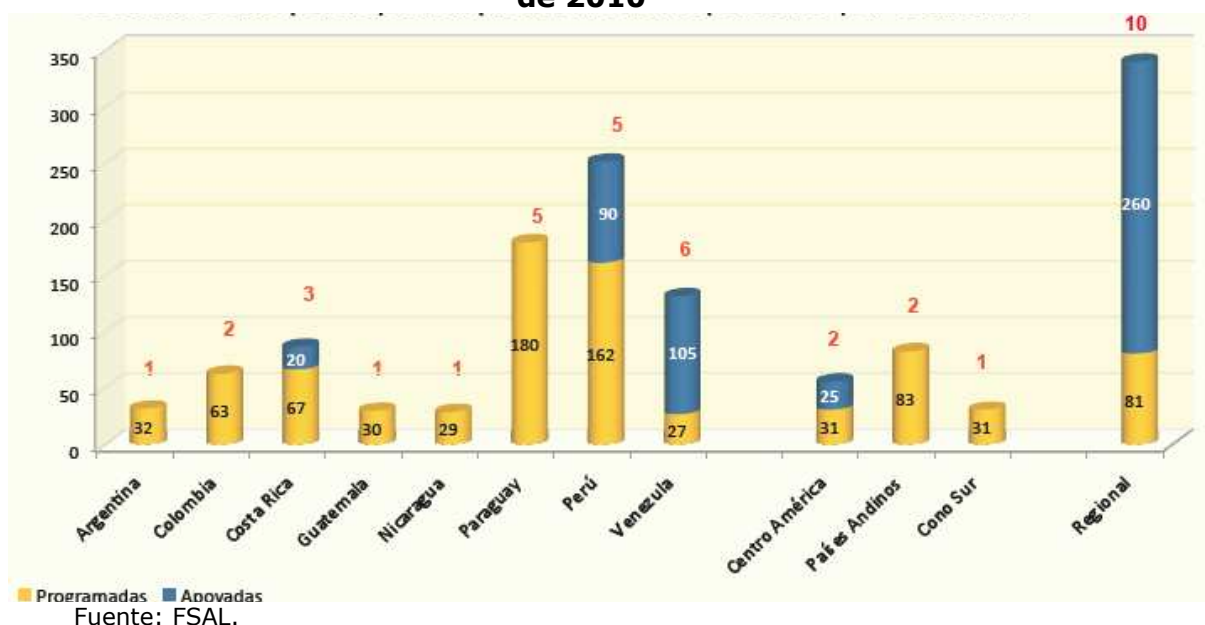
Fuente: FSAL.

Respecto al tercer componente se buscó fomentar el desarrollo de propuestas de modernización y adecuación de las **estructuras sindicales** ante los nuevos retos de los procesos de integración y de una globalización justa. En este sentido, cabe destacar los siguientes logros (ver Anexo 7):

1. **130** organizaciones sindicales que han participado en la elaboración de propuestas de modernización sindical nacionales.
2. **11** organizaciones sindicales que aplican al interior de sus organizaciones, en forma piloto, las propuestas de modernización sindical nacionales (Argentina, la CTA; Colombia, la CUT; Costa Rica, CUSIMA, CMTC y Federación Bancaria; Nicaragua, el FNT; Paraguay, CUT-A y CNT; Perú, CGTP, CUT y CATP; y Venezuela, CTV).
3. **32** organizaciones sindicales (centrales sindicales) que suscriben las propuestas de modernización sindical subregionales.

Para lograr estos productos, se han realizado 39 actividades, que se concentraron entre el 2008 y el 2009, y estuvieron distribuidas en 9 países de la región (solo Brasil no se eventos específicos), además de las tres subregiones y 10 eventos regionales, conforme se visualiza en el Gráfico 11. En promedio estas actividades involucraron 21 participantes, lo cual implicó la movilización de un 31% de los recursos destinados a los eventos (ver Anexo 5).

Gráfico 11
FSAL: Distribución por países de las Actividades vinculadas a la Autoreforma Sindical para el Trabajo Decente, Junio de 2006 a Agosto de 2010

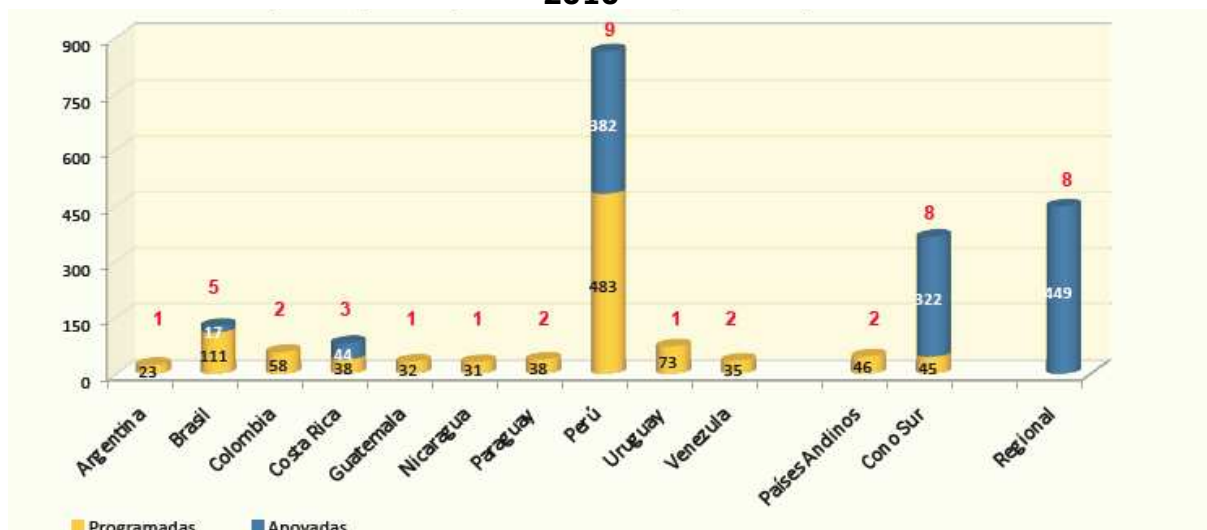


Finalmente, respecto al cuarto componente estratégico, se buscaba como producto poner en marcha **Plataformas sindicales comunes** (PLSC) que promovieran el trabajo decente en los ámbitos de intervención sindical, formuladas y consensuadas. En este sentido, se destacan los siguientes logros de FSAL:

1. **170** organizaciones sindicales de los países beneficiarios que han participado en la elaboración PLSC en el ámbito nacional
2. **33** organizaciones sindicales (centrales sindicales) por país que suscriben las PLSC nacionales.
3. **3** PLSC subregionales elaboradas.
4. **76** organizaciones sindicales que suscriben las PLSC subregionales y regional.

Para obtener estos logros se han realizado 41 actividades, distribuidas entre los 10 países involucrados en FSAL, así como eventos regionales y otros vinculados a las realidades específicas de las subregiones de los Países Andinos y el Cono Sur, conforme se visualiza en el Gráfico 12. En promedio participaron en las actividades 23 personas, para lo cual se utilizó el 33% de los recursos destinados en FSAL para este tipo de actividad (ver Anexo 5).

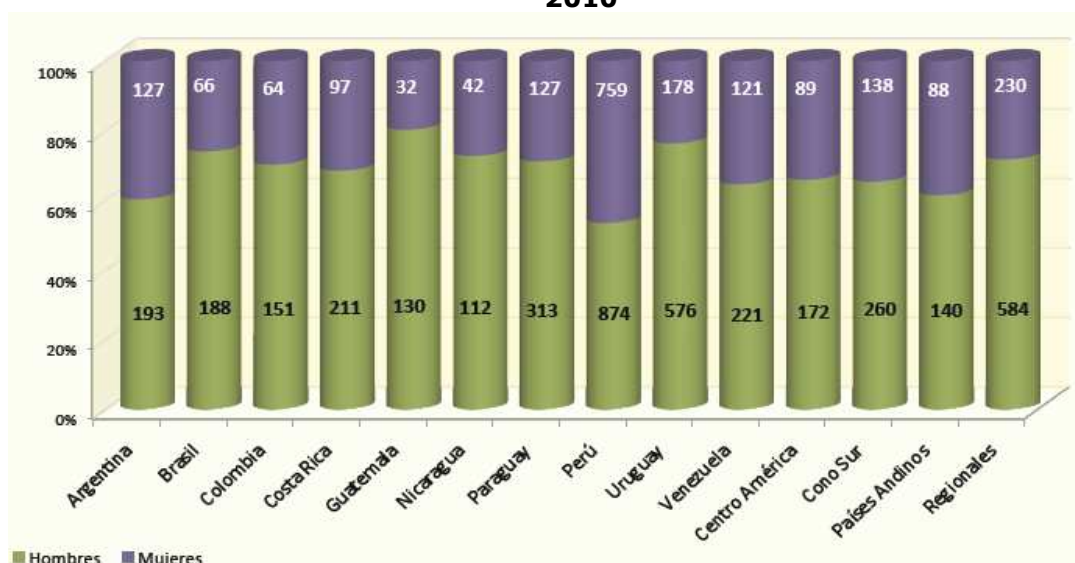
Gráfico 12
FSAL: Distribución por países de las Actividades vinculadas a la Promoción de la Agenda Sindical para el Trabajo Decente, Junio de 2006 a Agosto de 2010



Fuente: FSAL.

También se ha evaluado la implementación del **enfoque de género** en los logros del proyecto. Es importante recordar que no hubo un componente específico para tratar sobre este tema, aunque se ha tenido presente este enfoque estratégico que fue considerado como relevante en las actividades realizadas. A pesar de los esfuerzos realizados la participación sólo alcanzó el 34%, pues el perfil de los convocados eran los responsables de áreas relevantes en las organizaciones sindicales, donde las mujeres están sub representadas. Durante el desarrollo del proyecto, fue aumentando a cada año la participación de las mujeres, alcanzando en el 2009 el 40% del total. Es importante tener en cuenta la diferencia entre países, que está reflejada en el Gráfico 13, en el cual se visualiza que solamente en el Perú hubo una mayor participación femenina. Aunque el 53% de las mujeres participantes de las actividades no identificaron su puesto, a partir de consultas con los puntos focales, se puede decir que las mujeres ocupan distintos puestos en cada uno de los 10 países donde se desarrollaron actividades con el proyecto (ver punto II.4).

Gráfico 13
FSAL: Distribución de los Participantes según Sexo, Junio de 2006 a Agosto de 2010



Fuente: FSAL.

Si se toma en cuenta las temáticas priorizadas, se destaca una mayor presencia relativa femenina en temas de seguridad social, conforme se visualiza en el Gráfico 14. Sin embargo en números absolutos el mayor número de mujeres fueron en las actividades vinculadas en la Agenda para TD y Autoreforma Sindical.

Gráfico 14
FSAL: Distribución de las Actividades realizadas según Temáticas priorizadas,
Junio de 2006 a Agosto de 2010



V.4. Durante las entrevistas se ha podido tener acceso a material que permitieron analizar la contribución de los productos y los efectos directos a las **estrategias temáticas** de la OIT, así como los resultados del Programa y Presupuesto del bienio, y a los resultados regionales, subregionales y nacionales de la OIT. En este contexto, los temas centrales del proyecto se corresponden con los objetivos estratégicos de la OIT: Empleo, Protección social, Diálogo social y Promoción de las normas, de los principios y los derechos fundamentales del trabajo. Al centrarse en el tercero, se ha podido fortalecer a los demás

En este sentido, es importante tener en cuenta lo que se mencionó anteriormente en lo referido a que entre los cuatro objetivos estratégicos de la OIT, presentados en la CIT, en Marzo de 2009 por el Director General, se identifica en el documento con las "Propuestas de Programa y Presupuesto para 2010-2011" que el tercer objetivo estratégico se vincula a "Fortalecer el tripartismo y el diálogo social", siendo que el Resultado 10 se centra en que "Los trabajadores tienen organizaciones sólidas, independientes y representativas". En el marco de la programación de la OIT, en cada país se debe proponer las metas vinculadas a las organizaciones de trabajadores que incluyen el Trabajo Decente en sus Agendas (10.1) y Número de organizaciones de trabajadores que logran mayor respecto de los derechos fundamentales de los trabajadores y de las normas internacionales (10.2). El Proyecto FSAL se constituye como el único proyecto directamente vinculado al cumplimiento de estas metas, manejando recursos para el cumplimiento de este aspecto, apoyado por los especialistas de ACTRAV y de las Oficinas Subregionales y Nacionales.

En este documento, el déficit para las Américas identificado para los dos años fue en el caso de la meta 10.1 de US\$ 1,700,000.00 y en el 10.2 de US\$ 3,800,000.00. Estos recursos servirían para lograr que por los menos 6 organizaciones de trabajadores incluyen en sus Agendas el Trabajo Decente, en el caso de la meta 10.1, y al menos 4 logren mayor respecto de los derechos fundamentales y las normas internacionales, en el caso de la 10.2. En el numeral 259 de la mencionada publicación se señala:

Estas dificultades ponen de manifiesto la necesidad urgente de intensificar la asistencia de la OIT a las organizaciones de trabajadores en 2010-2011, centrándose en el respeto de las normas y los principios de la Organización, y su aplicación y cumplimiento en virtud de la legislación nacional. El programa para las organizaciones de trabajadores se ejecutará mediante una utilización estratégica de todos los recursos, incluidos los de la CSPO, de acuerdo con los principios de gestión basada en los resultados (OIT 2009:57).

Asimismo en el numeral 270 se considera entre los riesgos e hipótesis:

La puesta en marcha de la estrategia exige la participación de las organizaciones de trabajadores en la formulación y aplicación de los Programas de Trabajo Decente por País. La capacidad de ejecutar el programa también estará supeditada a un aumento sustancial de los recursos extrapresupuestarios. La adhesión de los organismos de las Naciones Unidas y otros órganos multilaterales al Programa de Trabajo Decente y el respeto de las normas internacionales del trabajo serán un factor fundamental para la constitución de nuevas alianzas a nivel mundial y en el plano nacional, en los MANUD (OIT 2009:58).

En este sentido, fue más significativa la contribución del proyecto en el campo de la meta 10.1, que preveía 6 organizaciones sindicales fortalecidas en la región entre 2010 y 2011, mientras FSAL lo logró que 33 suscriban PLSC nacionales, 76 lo hacen a nivel subregional, entre 2006 y 2010, en tanto que las 42 organizaciones interlocutoras de FSAL incorporaron en sus agendas la discusión del TD, y se suscribieron 6 PTDP con sus recomendaciones. Sin embargo, la evaluación de impacto que prevé la meta 10.2 (mayor respecto de los derechos fundamentales de los trabajadores y de las normas internacionales), todavía no se puede realizar, aunque se puede percibir una leve mejoría en ciertos campos. Los especialistas en Programación entrevistados señalan que este es el proyecto de la Oficina Regional que más fácilmente puede enlazarse a las metas entre los que se encuentran en ejecución en la actualidad. El logro de FSAL es asociado en este caso como logro de las metas institucionales de la OIT en cada una de sus ámbitos geográficos, en los cuales los 10 países que fueron beneficiados por este proyecto incide.

V.5. A continuación, es necesario analizar de qué modo **las partes interesadas han participado en la ejecución del proyecto**, y si el proyecto ha respondido debidamente a las necesidades de los mandantes nacionales y a los cambios en las prioridades de los socios. En primer lugar hay que recordar respecto a la gestión del proyecto que éste trabajó con 42 interlocutores que contribuyeron decisivamente a los logros del

proyecto, que hicieron suyos los logros que se alcanzaban con las actividades llevadas a cabo, que fueron en su mayoría organizadas directamente con ellos, según el contexto de cada país.

Un punto importante cuando se resaltó durante las entrevistas en el caso brasileño fue la importancia de que las centrales se turnaran en la organización de los eventos promovidos por FSAL. Según se señaló, este hecho contribuyó a fortalecer las capacidades de estas organizaciones para organizar eventos conjuntos, promoviendo intercambio, facilitando el acercamiento con confianza y la prestación de cuentas entre ellas. En buena parte, para este logro indirecto ha contribuido la presencia de una institución con la capacidad del DIEESE, que también prestó asistencia técnica durante la constitución del comando de las centrales sindicales brasileñas.

Este punto fue tratado en el apartado 4 cuando se explicó que ser flexible y adaptarse las necesidades identificadas por las organizaciones sindicales, ha permitido dar contenido a temáticas generales como TD y Autoreforma sindical. Sin embargo, por otro lado, muchas veces requirió de la coordinación del proyecto ajustes en el tiempo y en el tipo de actividad, que algunas veces pasaba de ser programada a ser apoyada, requiriendo un esfuerzo de justificación frente a los cambios realizados. Ello es especialmente complicado en el contexto de centralización de la administración de los fondos en Ginebra, según opinión de varios de los entrevistados. A pesar de las dificultades, este aspecto fue mejorando durante la ejecución del proyecto.

V.6. En este punto, es importante reflexionar sobre si el proyecto ha **respondido debidamente a los cambios** producidos en su entorno político, jurídico, económico e institucional. Entre las principales modificaciones producidas en el **entorno político** del proyecto se puede mencionar la dificultad cada vez mayor de entendimiento del rol de la actividad sindical en el contexto de las relaciones laborales. Los profundos cambios en el derecho del trabajo³, se reflejan en nuevos tipos de relaciones laborales provenientes tanto de formas atípicas de contratación, como nuevos tipos de trabajo, de trabajadores y de empleadores, lo cual refleja las transformaciones en las unidades de producción que son cada vez más atomizadas.

Es importante considerar que también durante el proyecto se tuvo que ser flexibles para incluir la temática de **Respuestas frente a la crisis** de fines de 2008 y establecer una agenda que lograra Propuestas del movimiento sindical, buscando fortalecer el proceso de unidad de acción inter e intrasindicales con objetivos comunes. Fueron 7 eventos realizados en el 2009 para discutir propuestas sindicales frente a la crisis, 6 por países (Colombia, Costa Rica, Guatemala, Nicaragua, Paraguay, Venezuela) y 1 a nivel subregional (Centroamérica).

³ Ver: OJEDA, Antonio (2010). “La Deconstrucción del Derecho del Trabajo”. Madrid: La Ley.

En cuanto a la modernización institucional, fue necesario fortalecer la unidad del movimiento sindical especialmente en la constitución de la unión de ORIT y CLAT, con la **constitución de la CSA**, coyuntura muy importante y esta unión todavía está en construcción.

También se presentaron **dificultades internas** a la representación de los trabajadores con fragmentación sindical, poca democracia en la relación de poder, resistencia a la renovación, y especialmente frente al reconocimiento de los derechos de los colectivos no organizados. Es importante resaltar la dificultad de establecer estrategias comunes frente a un ámbito sindical heterogéneo entre y dentro de cada país. En este sentido, se vuelve necesario diferenciar acciones entre el ámbito sindical proveniente del sector público y del sector privado, pues tienen lógicas distintas: entenderlo de manera diferenciada, facilitaría lograr objetivos comunes más factibles para una perspectiva más unitaria de autoreforma, sin buscar un discurso con las mismas argumentaciones, sino con una unidad programática, esto es, con una plataforma común.

- V.7. Finalmente en el análisis de la eficacia del proyecto, es relevante reflexionar sobre la existencia de posibles **estrategias alternativas**, que podrían haber sido más eficaces para lograr los objetivos del proyecto; y si hubieran podido plasmarse entre las estrategias del marco lógico del proyecto y en su plan de trabajo. En este sentido, es importante recordar las reflexiones que desde el taller de valoración e identificación que ACTRAV promovió en el 2005, se analizaba la necesidad de una propuesta de formación continua para las organizaciones sindicales de la región, que incluyera los temas más relevantes a trabajar, identificadas de manera sistemática y participativa, pero fuera flexible dado el desfase entre el momento de la planificación y la ejecución, lo cual implicaría un proceso sistemático de formación de equipos.

Todas las actividades de FSAL fueron vinculadas a la capacitación, pero han carecido de un enfoque claro pedagógico, pues se canalizaban fundamentalmente a una estrategia propositiva. Una alternativa entonces hubiera sido establecer un **programa de capacitación con un enfoque de competencia laboral**, para lo cual requeriría una discusión sobre el perfil o los perfiles de los líderes sindicales requeridos frente a un contexto de preparación de las ASTD y de la Autoreforma. Se sabe que es el Centro de Turín que tiene una responsabilidad más decisiva en el tema y que se tuvo un vínculo cercano con el mismo, pero esta no fue una estrategia del proyecto, que se hubiera convertido en un componente adicional en la matriz de planificación con el enfoque del Marco Lógico. En el Proyecto no se trata de formar cuadros, sino generar propuestas, pero es importante tener una estrategia para evaluar el desarrollo de capacidades.

Otra estrategia que podría haber sido adoptada es una cercanía mayor con los **representantes de otros actores en el marco del diálogo social** para la búsqueda de un diagnóstico sobre el rol de las organizaciones sindicales en los procesos de negociación, lo cual hubiera sido interesante

especialmente en el marco de la definición de contenidos de la Autoreforma. Este punto es necesario tocar en la medida que el derecho de trabajo y la acción colectiva se procesan en el ámbito de un conflicto de intereses. Sin embargo, hubiera sido una posible actividad para incluirla en el proceso de definición del contenido de la Autoreforma, lo cual hubiera ayudado el acercamiento de los líderes sindicales a la sociedad, trabajando también en el tema de imagen y comunicación.

Por otra parte, no se observó mecanismos de consulta ni con los demás actores sociales en el marco del diálogo social ni con los representantes de la Sociedad Civil, especialmente de los medios de comunicación, que pudiera acercar el mundo sindical a un grupo más amplio de la población y facilitar la recuperación de su imagen. De este modo, un **componente la comunicación** hubiera sido muy relevante para el proyecto, principalmente para incrementar la capacidad de incidencia de las propuestas diseñadas y consensuadas por las organizaciones sindicales. Esta evaluación final recomienda decisivamente la inclusión de este componente en un próximo proyecto.

VI. Orientación hacia el impacto y sostenibilidad del proyecto

Después del análisis de pertinencia y validez del diseño de FSAL, la evaluación de la eficiencia y eficacia asociada al proyecto, es necesario una reflexión sobre el impacto de los efectos generados por el proyecto, así como la sostenibilidad de los beneficios de los logros del proyecto, una vez que se culminen sus actividades. Desde esta perspectiva, a continuación se examinan de manera cualitativa la percepción de la relación de causalidad entre las intervenciones del proyecto y los cambios observados en los mandantes, y si hubo una contribución significativa en este sentido. De este modo, es necesario cuestionarse si los mandantes tienen las capacidades de dar continuidad a los procesos iniciados y consolidados con el proyecto y si estos perdurarán en el tiempo. Finalmente, hacia el futuro es necesario reflexionar sobre la capacidad de replicabilidad de las acciones del proyecto, una ampliación y si hay nuevas áreas que deberían ser incorporadas.

- VI.1. En lo que respecta a si los cambios observados en los mandantes contrapartes (en actitudes y capacidades) pueden **vincularse causalmente a las intervenciones del proyecto**, es necesario señalar que no se tiene condiciones de hacer este análisis de manera cuantitativa. Durante las entrevistas se ha tocado estos aspectos especialmente con los mandantes y durante los talleres llevados a cabo durante el proceso de evaluación final del proyecto. Durante las secciones anteriores, se ha argumentado que durante las entrevistas, se ha podido destacar la percepción de los involucrados directamente con las organizaciones sindicales que atribuyen específicamente a las actividades de FSAL la sensibilización de las organizaciones sindicales y la dotación de contenido

de la temática de Trabajo Decente y de Autoreforma sindical en el ámbito de cada país.

Respecto al Trabajo Decente, las organizaciones sindicales diseñado **13** propuestas sindicales para la promoción del trabajo decente, de las cuales **3** propuestas fueron consensuadas en el ámbito nacional, subregional y regional. Las organizaciones sindicales presentaron **3** propuestas sindicales para la promoción del trabajo decente, en las instancias de diálogo social tripartito en el ámbito nacional y subregional. Finalmente, el principal indicador de cambio de los mandantes promovido por FSAL se atribuye a las **6** iniciativas formuladas por las organizaciones sindicales que han sido recogidas en los Planes Nacionales de Trabajo Decente.

Más específicamente en la discusión sobre la estructuración de Plataformas de Libertad Sindical Comunes, se tiene que **170** organizaciones sindicales de los países beneficiarios que han participado en la elaboración PLSC en el ámbito nacional, logrando que **33** organizaciones sindicales (centrales sindicales) por país que suscriben las PLSC nacionales. Además se pudo elaborar **3** PLSC subregionales en las cuales **76** organizaciones sindicales se suscribieron a las PLSC subregionales y regional.

En lo relativo a Autoreforma se destacan que **130** organizaciones sindicales que han participado en la elaboración de propuestas de modernización sindical nacionales; asimismo, **11** organizaciones sindicales que aplican al interior de sus organizaciones, en forma piloto, las propuestas de modernización sindical nacionales: Argentina, la CTA; Colombia, la CUT; Costa Rica, CUSIMA, CMTC y Federación Bancaria; Nicaragua, el FNT; Paraguay, CUT-A y CNT; Perú, CGTP, CUT y CATP; y Venezuela, CTV). Finalmente son **32** organizaciones sindicales (centrales sindicales) que suscriben las propuestas de modernización sindical subregionales.

Todo ello permitió la puesta en marcha de **1** Grupo de Trabajo sobre Autoreforma Sindical (GTAS) constituido con el planteamiento de los Procesos de Autoreforma Sindical en Las Américas, lo cual se refleja en una importante publicación que sentó las bases para el planteamiento de una nueva etapa del Proyecto FSAL. En particular, son **45** Centrales Sindicales sensibilizadas en el tema de la Autoreforma, en las cuales se agrupan 1,316 Sindicalistas que participaron en las actividades: 816 en actividades programadas y 500 en actividades apoyadas.

- VI.2. En este contexto, es necesario conocer en qué medida el proyecto realizó una contribución significativa al impacto más amplio y de largo plazo en las capacidades de las organizaciones sindicales. Desde esta perspectiva, el proyecto FSAL planteó una lógica de intervención "contracorriente", o sea, contra la tendencia dominante y en rápida consolidación, al buscar contribuir a la mejoría de las condiciones laborales en la región fortaleciendo la representación de los trabajadores, a través de sus organizaciones sindicales. Ello significa que **más que fortalecer,**

FSAL lo que hizo fue evitar un mayor debilitamiento, lo cual en términos de un proyecto es difícil de expresar.

Así más que plantear logros vinculados a los impactos de mayor presencia de los sindicatos, se propusieron efectos directos más tangibles de sensibilización y preparación de propuestas. De este modo, aunque se respetaran las diferencias entre las organizaciones sindicales, se ha propuesto que a través de discusiones concretas vinculadas a la unidad programática, con la sensibilización real frente a temáticas más genéricas como trabajo decente y autoreforma sindical, se pudiera generar consensos frente a propuestas concretas, que facilitaran el reforzamiento de la unidad de acción sindical.

En este sentido, el proyecto ha tenido logros destacados por los actores del entorno, como la contribución a reforzar la unidad de acción sindical en el marco de apoyar la constitución de la CSA, la formación de un comando sindical en Brasil, el proceso de descentralización promovido en Argentina y en menor medida en Venezuela, la inclusión de propuestas sindicales en el marco de los PTDP, entre otros. A pesar de estos logros, existe una opinión mayoritaria que afirma que durante el período de duración del proyecto el movimiento sindical en la región se ha debilitado.

El principal logro resaltado por la coordinación del proyecto se vincula a la **sensibilización y definición de contenidos** para realidades muy distintas vinculadas a las temáticas de TD y de Autoreforma sindical. Las actividades realizadas permitieron incrementar la capacidad propositiva de las organizaciones sindicales en estos dos aspectos, lo cual facilitó que se pudieran lograr los efectos inmediatos previstos por el proyecto.

- VI.3. En el marco de la **sostenibilidad**, debe reflexionarse si una vez que ha terminado el financiamiento externo, es probable que las instituciones nacionales y los socios ejecutores continúen con el proyecto o prolonguen sus resultados, incluso aportando ellos mismos el financiamiento que esto requiera. Según se registra en el informe de avance del primer semestre de 2009 y conforme se puede observar en las entrevistas realizadas a los mandantes, existen una predisposición de los participantes a seguir profundizando en los conocimientos fortalecidos y trabajando en el desarrollo de los productos alcanzados en cada actividad. Las **debilidades más destacadas** son organizativa, financiera y programática de la mayoría de las organizaciones sindicales beneficiarias.

En primer lugar, existen debilidades organizativas que incrementan la resistencia hacia la necesidad de Autoreforma. Además, en muchos países la cuota sindical es ínfima y los sindicatos tienen serias dificultades de financiamiento como para poder llevar a cabo procesos formativos consistentes. En términos programático, existe una mayor posibilidad de que exista sostenibilidad en los avances obtenidos con el proyecto.

Nuevamente tenemos que hacer referencia a las dicotomías señaladas en el punto 4, especialmente la que dice respecto al contraste entre que el fortalecimiento de las organizaciones sindicales está en el mandato institucional de la OIT y que ello debe realizarse en el marco de un proyecto que al finalizar será evaluado en su perspectiva de sostenibilidad. A pesar de ello, se puede decir que las **6** iniciativas formuladas por las organizaciones sindicales que han sido **recogidas en los Planes Nacionales de Trabajo Decente**, constituyen en sí un elemento de sostenibilidad de los esfuerzos desarrollados por FSAL, pero en sí que exista un PNTD no asegura su implementación.

VI.4. En cuanto al análisis de si los socios nacionales están en capacidad de continuar con el proyecto, este aspecto es fundamental para determinar cuán eficaz ha sido el proyecto en **fortalecer las capacidades** necesarias de las personas e instituciones (de los socios nacionales y los socios ejecutores). Lo más relevante es que la **sensibilización, los materiales puestos a disposición en la web y la formación sindical** llevadas a cabo permiten considerar una perspectiva de sostenibilidad, de que los objetivos de FSAL y sus logros puedan continuar generando beneficios una vez concluido el proyecto. Pero estos logros deben ser consolidados en una nueva etapa que seguramente requerirá una tercera, porque nuevamente esta temática está en el mandato de la OIT, y sin un actor empoderado que representa los derechos de los trabajadores, este organismo internacional pierde su principal instrumento estratégico de acción vinculado al diálogo social.

VI.5. También es necesario hacer un análisis cualitativo de si es probable que los resultados, logros y beneficios del proyecto son considerados como **duraderos**. Como se afirma en el informe de avance del segundo semestre de 2009, "los productos de la mayoría de las actividades están concebidas como insumos que han de ser útiles para la actualización de la programación y la acción sindical. Está claro que más allá de la vida del proyecto, las temáticas trabajadas han de seguir siendo tratadas por la OIT, por su importancia medular. Los impactos alcanzados con la contribución del proyecto habrían de contribuir a colocar la dimensión de las temáticas en un estadio de desarrollo superior" (Pág. 30).

VI.6. En el marco de la reflexión en torno a si el enfoque o los resultados del proyecto pueden ser **reproducidos o ampliados** por los socios nacionales u otros actores, la evaluación final hizo consultas para analizar si era probable y si hay respaldo para que esto suceda. La respuesta más relevante vino de los propios mandatarios que explicaran la importancia de haber iniciado las discusiones intersindicales que fortalecieron los debates internos de sus organizaciones. Destacan los materiales puestos a disposición que tienen un lenguaje accesible y un contenido programático

muy claro. Además el intercambio de experiencias en los talleres, facilitó la construcción de benchmarking para el desarrollo de modelos que podrían ser utilizados para adaptar a otras realidades.

VI.7. Finalmente es importante reflexionar sobre la **nueva propuesta** de proyecto que se está presentando en este momento para preparar una nueva etapa del proyecto. Especialmente se ha solicitado que la evaluación final reflexione sobre si habría nuevas áreas que deberían ser incorporadas y cuáles fortalecidas en un nuevo proyecto. El primer tema que fue consultado en el marco de las entrevistas realizadas fue la problemática vinculada a la **comunicación** de los sindicatos con la sociedad y, especialmente con los medios de comunicación. Este tema fue identificado por todos los agentes involucrados como crítico, pero que se tiene muy pocos elementos para su desarrollo. Principalmente el acercamiento con otros representantes de la Sociedad Civil que faciliten propuestas comunes y amplíen la perspectiva de acción sindical. Ello permitiría el fortalecimiento en cuanto a la participación del sindicalismo en la sociedad, las políticas públicas y la negociación con los empleadores, para todo lo cual se necesita un fortalecimiento de la estructura sindical, tanto en términos de representación como de representatividad.

En cuanto a la parte de generación del conocimiento es necesario el desarrollo de indicadores que analicen la situación de la acción colectiva en América Latina y que sirva para construir una **línea de base** para el proyecto. Estos indicadores permitirían incluir en los indicadores de TD aquellos vinculados a la situación de la LS y la NC, así como el nivel de desarrollo de las organizaciones sindicales. Además, facilitarían que se pueda realizar una evaluación de impacto al final del proyecto, pero para ello habría que presupuestar ambas actividades.

Hacia el futuro los mandantes señalan la necesidad de que la Autoreforma permita consolidar la capacidad del movimiento sindical en la construcción de propuestas frente al tema de **cobertura de la tutela colectiva**, incluyendo nuevos actores (informales, colectivos no organizados) y temáticas vinculadas no solamente al ámbito de la empresa, sino desde una perspectiva más estructural relacionadas a TD, como SS, con perspectiva género y que busque la renovación.

Asimismo, debe continuar el énfasis en la estrategia de la unidad programática (capacidad de realización de propuestas e incidencia) para lograr la unidad de acción sindical, pero también es necesario buscar mecanismos para la promoción de la **unidad de las organizaciones** sindicales. En este sentido, se requiere incentivar la tolerancia y el pluralismo en el marco de las acciones sindicales, entendiendo el sindicalismo en su necesidad de grupo de interés político, pero sin entrar en posiciones partidarias.

Conforme ya señalaba en la evaluación intermedia, es necesario continuar con los esfuerzos de trabajar más con jóvenes, de tal forma a facilitar los procesos de **renovación de la estructura sindical**. También es fundamental buscar ampliar la participación de las mujeres en el ámbito sindical, a pesar de toda resistencia a este proceso.

En el año 2010, el Proyecto FSAL sigue dando soporte al proceso de autoreforma sindical en las Américas, que está liderando la CSA, en concreto, al Grupo de Trabajo de Autoreforma Sindical (GTAS). Para ello, el desafío es avanzar en la profundización del cuarto eje del programa de trabajo decente,

Sobre la propuesta para la segunda etapa del proyecto, es necesario en primer lugar, comentar sobre la gran prioridad de su aprobación para la consolidación del trabajo hecho hasta ahora entorno a la temática de autoreforma sindical que mejore la defensa del Trabajo Decente en la región. De este modo, se podrá continuar movilizand recursos en la temática central de la OIT que el fortalecimiento del actor que defiende el derecho de los trabajadores en el marco del diálogo social, instrumento básico de la acción institucional de la OIT. Es uno de los proyectos más relevantes para la programación estratégica institucional, para generar sinergia al ser transversal en su actuar. Hasta el fortalecimiento del diálogo social en la región, depende de este aspecto. Es necesario resaltar que esta posición de la evaluación final está respaldada por **todos** los entrevistados, siendo en su mayoría enfáticos al defender la necesidad de continuidad de las acciones de la OIT entorno a la temática de la acción sindical.

Una vez que está claramente manifiesta la posición favorable de esta evaluación respecto a una nueva etapa del proyecto, que continúe fortaleciendo la acción sindical en la región, se hace a continuación una serie de proposiciones respecto al documento del nuevo proyecto:

1. La debilidad más relevante del documento es nuevamente la falta de metas y los plazos para lograrlas, lo cual implicará como mínimo una discusión profunda en términos de la construcción de una línea de base. En el debate sobre la construcción de indicadores sobre trabajo decente no se incluyen los vinculados al ámbito de la acción colectiva porque se encuentran dispersos y sin una mínima homogenización. Este problema debe ser superado a la brevedad, porque si los analistas no consiguen incluir en la construcción de estos indicadores de trabajo decente a ámbito sindical, queda complicado pedir la inclusión de las organizaciones sindicales en la defensa del trabajo decente.
2. Aunque se habla de sensibilización falta una estrategia más clara sobre comunicación en el ámbito sindical que lo acerque más a la Sociedad civil y a los medios de comunicación.
3. No hay un análisis de riesgo sistemático y el marco lógico ni siquiera plantea los supuestos que completen la lógica horizontal. Es necesario introducir no solo la identificación de los riesgos sino elementos para su mitigación.

4. De un modo general, se requiere de más instrumentos de gestión de proyecto como gestión de riesgos, gestión de recursos humanos, gestión de cambios, gestión de calidad, gestión de tiempo, entre otros. Para ello, sería interesante un proceso de formación de los coordinadores en técnicas básicas del *Project Management Institute*, en lo que aplica a proyectos de desarrollo. Especialmente es relevante pasar de la lógica de las actividades para el enfoque de los entregables.
5. Es importante sugerir un acercamiento también al ámbito académico en dos sentidos: facilitar la formación de especialistas sobre este tema hacia el futuro haciendo un levantamiento de las potencialidades en cada país; y, las tendencias del derecho del trabajo, de las relaciones laborales y de la economía laboral que ayude a entender el futuro de la acción colectiva en la región. Sería importante en este sentido proponer seminarios internacionales de discusión sobre la situación también en otros continentes, especialmente el europeo. En este contexto es necesario encontrar los mecanismos que pudieran llevar a los niveles de negociación colectiva por rama de actividad, o como en el caso de Uruguay, por cadenas productivas.

6. Principales dificultades

A continuación se tratan de las dificultades en el contexto amplio de las relaciones laborales, se continúa con el análisis de los problemas internos de las organizaciones sindicales y con el entorno institucional específico de FSAL. En primer lugar, los **cambios en las relaciones de trabajo** provenientes de cambios en la empresa, en los modelos organizativos han impacto sobre el contexto laboral y sobre el derecho laboral latinoamericano. La primera etapa de la flexibilización se vinculó a la reducción de los niveles de protección laboral a partir de la crisis internacional en la región en los años ochenta. Ello se sumó a una segunda etapa de flexibilización que llevó a minimizar al empleo con contrato indefinido con estabilidad laboral, que hicieron proliferar la contratación laboral, deslaborizando las modalidades de trabajo, reduciendo las indemnizaciones por despido y facilitando los despidos colectivos (económicos o tecnológicos).

Sobre este universo, todas estas medidas afectaron la fortaleza del movimiento sindical, porque la estructura sindical actual está hecha para proteger a trabajadores estables empleados en grandes empresas. El adelgazamiento de la protección laboral en estos extremos redujo considerablemente el caudal sindical a lo que se añadió en algunos países reformas legislativas en materia de derechos colectivos, con mayores limitaciones para la afiliación y fomento a la exclusión sindical, y fomentó prácticas anti sindicales en toda la región desde los años ochenta, siendo profundizadas en la pasada década.

En este siglo se ha presentado una segunda oleada de flexibilización laboral enmarcada en el proceso de globalización económica (sin dimensión social aún y con un empresariado fortalecido) y a partir de la descentralización productiva, y la subsecuente subcontratación laboral, que ha fraccionado la actividad productiva, dividido el colectivo laboral, y generado una gran masa de trabajadores con un estatus de protección mucho menor al que tenían en la empresa unitaria. Ello tiene una repercusión directa en el debilitamiento de la acción sindical, especialmente cuando la negociación colectiva se da por empresa y no por ramas, lo cual viene incrementando la exclusión sindical y reduciendo de manera sistemática tasa de afiliación.

En un contexto tan lleno de dificultades, el principal imperativo en las organizaciones sindicales pasa por una adecuación a un contexto sumamente adverso, con **iniciativas de autoreforma profundas** y puntuales, al que difícilmente podrán revertir sin un apoyo firme del Estado. Esta situación no se ha presentado con excepción de Uruguay donde el Gobierno del Frente Amplio desde el 2005 ha producido normas y comportamientos de fomento y garantía que han conducido a un reverdecimiento sindical.

Se trata, por tanto, de tener una doble mirada: interna, para adaptarse al nuevo paradigma productivo muy descentralizado (adoptando estructuras sindicales sectoriales, impulsando la acción colectiva en grupos de empresas o redes de empresas, buscando representar a colectivos frágiles, adoptando una perspectiva de género, etc), junto con otra externa, que busque que el Estado intervenga en las relaciones laborales desde una perspectiva garantista y de promoción de la tutela colectiva, para reestablecer los equilibrios sociales y económicos propios del Estado Social de Derecho que se han visto superados en desmedro de los intereses de los trabajadores.

En los últimos cuatro años el movimiento sindical ha tenido que priorizar en su agenda los temas antes mencionados, debiendo destacarse que por su complejidad, por la debilidad sindical y por las diferentes corrientes sindicales (en pugna, muchas veces), los caminos no están siendo ni simples ni fáciles. De modo que los esfuerzos son muchos pero los frutos no aparecen todavía o no son consistentes con las energías invertidas.

Es importante reflexionar para el hecho que el fin de la ideología de la solidaridad y el predominio del pensamiento liberal y su copamiento de los medios de comunicación han servido para satanizar la figura del sindicalista, de las organizaciones que les representan o que luchan por sus derechos. Internamente a los sindicatos hay problemas de democracia de representación participativa de los afiliados, de perpetuación de dirigentes, de incompreensión de los nuevos fenómenos productivos.

Este proceso se va profundizando con la fragmentación sindical, la escasa democracia en la relación de poder, la resistencia a la renovación, especialmente frente al reconocimiento de los derechos de los colectivos no organizados, llevando a: dispersión y atonía sindical, débil sentido de pertenencia de los sindicatos a las centrales sindicales, deficiente planificación estratégica sindical, deficiente percepción y valoración de la de Libertad Sindical y Negociación Colectiva y de los fenómenos sociolaborales globales, resistencias internas a los cambios, entre otros. A su vez, la lógica de competencia global fomentada por la globalización trae una sensación de ineficacia de la acción colectiva que afecta la comunicación del movimiento sindical con su entorno.

En este marco, es necesario analizar el **apoyo político, técnico y administrativo** recibido por parte de los socios nacionales de FSAL. En primer lugar es relevante destacar que como se ha señalado anteriormente este proyecto no es políticamente neutro, pues mejora la capacidad de negociación de las organizaciones sindicales, lo cual significa que se encuentra en el marco del fortalecimiento de un grupo de interés. Esta característica hace con que aquellos que se encuentran cercanos a los intereses de los trabajadores, están cercanos a la lógica del proyecto, y por lo tanto son los que más reconocen su relevancia. En la mayoría de los países, salvo los del Cono Sur (con excepción de Paraguay), presentan

Gobiernos que promueven o son pasivos frente a prácticas anti-sindicales notorias, lo cual dificultó la discusión sobre los PTDP e impide que se plantee una discusión más metódica sobre autoreforma sindical, en la medida que los sindicatos deben concentrar sus esfuerzos en el área de defensa.

En este contexto, se vuelve fundamental fortalecer la **unidad del movimiento sindical** especialmente en la constitución de la unidad de ORIT y CLAT, coyuntura muy importante y esta unión todavía está en construcción. Pero hay una dificultad señalada durante las entrevistas de establecer estrategias distintas frente a un ámbito sindical heterogéneo: sería necesario diferenciar acciones entre el ámbito sindical proveniente del sector público y del sector privado, pues tienen lógicas distintas. Entenderlo de manera diferenciada, facilitaría lograr objetivos comunes más factibles para una perspectiva más unitaria de autoreforma. En ello se avanzó cuando se tuvo que construir una respuesta de las organizaciones sindicales frente a la crisis, con el establecimiento de propuestas desde el movimiento sindical, buscando fortalecer el proceso de unidad de acción inter e intrasindicales con objetivos comunes.

El **apoyo político internamente dentro de la OIT** también sufre de esta característica de grupos de interés, tendencia que se refleja en el hecho de que siendo un tema clave entre los objetivos y metas institucionales, presenta uno de los mayores déficits presupuestales. Cabe destacar que el rol de las organizaciones sindicales españolas, que también dieron su apoyo político para la aprobación del financiamiento del proyecto por el Gobierno español.

Claramente el representante de los intereses vinculados al proyecto son los funcionarios de ACTRAV, que políticamente deben movilizarse para lograr los recursos para este tipo de actividades. Los especialistas de las Oficinas regionales, subregionales o por países cuentan con presupuestos muy reducidos y solo pueden actuar a través de los proyectos. Los pocos recursos institucionales destinados a la temática de fortalecimiento de las organizaciones sindicales fue un síntoma resaltado por varios entrevistados, sugiriendo dificultades de apoyo político interno en la institución.

El principal problema enfrentado en la gestión del proyecto se vinculó al **manejo de recursos operativos centralizado en la Oficina de Ginebra**, que ya fue señalado anteriormente. Así en los informes de avance se señala que "La información facilitada desde Ginebra sobre el gasto presupuestario no concuerda con lo gastado en algunas líneas, conforme lo indica el balance de las EPAs solicitadas y liquidadas. Esto implica incertidumbre en la planificación de la gestión, dado el tiempo transcurrido sin respuesta satisfactoria". Este hecho se suma a que durante el primer semestre del año 2010 se ha tramitado una segunda revisión presupuestaria, que está pendiente de aprobación por parte del Ministerio

de Trabajo e Inmigración del Gobierno de España, porque era necesario incluir una partida presupuestaria vinculada a publicaciones, aislando esta partida del contexto global. Este proceso parecería lógico, si no fuera por el hecho de los pocos meses que queda de ejecución el proyecto. A pesar de ello, los gestores destacan que ha mejorado la comunicación, la información y la fluidez de los trámites con la Oficina de Ginebra en el último año de ejecución de FSAL.

Por otro lado, en los últimos meses es evidente el retraso en un proceso de reprogramación para separar los recursos destinados a publicaciones al final de la ejecución del proyecto. Esta dificultad hizo con que el proyecto retrasara compromisos de pago (en algunos casos ya superan los tres meses) en actividades vinculadas a este rubro que comprometen la imagen de buena gestión de los recursos que venía teniendo en su entorno.

7. Lecciones Aprendidas

Fue importante también aprovechar las enseñanzas extraídas en diversos ámbitos, incluidos los casos que han tenido éxito para innovar y alimentar el aprendizaje institucional sobre fortalecimiento sindical. En este sentido, se destaca la atención a las recomendaciones de la evaluación intermedia que fueron muy importantes para que se pudiera reaccionar a tiempo y preparar toda la documentación necesaria para la evaluación final del proyecto, sistematizando los diversos productos, teniendo como punto de vista la necesidad de documentar los efectos directos generados por el proyecto. Ello se refleja en la posibilidad de recuperar los indicadores que fueron planteados en el marco lógico revisado en 2006 y cuantificar los logros, conforme se puede visualizar en el Anexo 7.

Los **gestores del proyecto destacan cinco niveles de lecciones aprendidas**, sistematizadas en los informes de avance del proyecto: mejora de la base de conocimientos, estrategias para cuestiones temáticas, desarrollo de capacidades y trabajo con socios de la OIT, generalización de enfoques exitosos y sostenibilidad del impacto. En lo que respecta al primer punto, se señala que las encuestas realizadas directamente a las organizaciones sindicales o la información solicitada directamente no recogen de manera satisfactoria su contribución para alimentar las líneas de intervención, siendo importante completar esta retroalimentación respecto a las líneas de intervención y mejorar la programación y la metodología con los resultados cualitativos de los talleres de gestión desarrollados. En este proceso de **mejora de la base de conocimientos**, los especialistas de ACTRAV se han constituido como una fuente de información que contribuyó a la adecuación a las estrategias a las realidades de cada país y organización participante, lo cual además facilitaba la concreción de sinergias con las Oficinas de la OIT y otros proyectos. Esta forma de trabajo ha sido resaltada por los entrevistados, especialmente los vinculados a la programación institucional, como uno de los elementos de los logros de FSAL.

Sobre este aspecto, fueron relevantes los documentos y publicaciones especializados de la OIT que se constituyeron una fuente importante para el desarrollo de las actividades formativas. Los estudios realizados por el Proyecto también han contribuido a realizar un inventario de las publicaciones de la OIT especializadas en Trabajo Decente, habiéndose producido una guía básica y una biografía comentada para organizaciones sindicales que facilitaron y sistematizaron la información de publicaciones existentes y una publicación nueva sobre trabajo mercerizado, que han sido muy útiles para reforzar las estrategias del proyecto. Todos estos documentos fueron puestos a disposición de los interesados en la web de FSAL que fue potenciada durante su implementación.

En cuanto a las **estrategias para cuestiones temáticas**, se han descrito las lecciones aprendidas en áreas técnicas clave que forman parte de la intervención o estrategias exitosas para grupos meta específicos. En primer lugar, se identifica la existencia de conceptos genéricos vinculados a la defensa en la región de la libertad sindical, de la negociación colectiva y del trabajo decente, que tuvieron que ser contextualizados para cada país por la dificultad de plantear los compromisos a la hora de la elaboración de estrategias sindicales destinadas a este tipo de iniciativas. En este sentido, existe un déficit notorio de información previa suficiente en el seno de las organizaciones sindicales sobre el significado del Trabajo Decente y una apropiación debida del concepto. Tampoco existe una apropiación satisfactoria de relevancia estratégica de los PTDP.

Se señala igualmente en los informes de avance que en la última década los mercados de trabajo y los sistemas de producción han experimentado variados e intensos cambios, pero la mayoría de las organizaciones sindicales no han registrado su trascendencia, resistiéndose a innovar las estructuras y el funcionamiento sindical en el nuevo contexto de las relaciones de trabajo, lo que dificulta el necesario crecimiento y desarrollo sindical. Las actividades subregionales y regionales, particularmente las puestas en común y los intercambios en las mismas, suponen un espacio particular de aprendizaje que contribuye a elaborar visiones compartidas de alcance supranacional que favorece la construcción de procesos subregionales necesarios para el fortalecimiento del sindicalismo, a la vez que refuerza la acción sindical nacional. Por otro lado, no siempre el perfil de los participantes se ajusta al requerido, ni siempre se cumplen con la cuota exigida de participación de mujeres.

En cuanto al **desarrollo de capacidades y trabajo con socios de la OIT**, se identifican lecciones aprendidas sobre las fuerzas y debilidades de los socios de la OIT y experiencias de desarrollo de capacidades, con el establecimiento de categorías distintas para los mandantes de la OIT (Trabajadores, Empleadores, Gobierno) y otros socios. En este sentido, la principal fortaleza a destacar es el alto grado de pertinencia de las temáticas tratadas y el entusiasmo que despiertan, así como la excelente predisposición de los participantes a seguir profundizando en los conocimientos fortalecidos y trabajando en el desarrollo de los productos alcanzados en cada actividad. La debilidad más destacada se centró en la endeblez organizativa, financiera y programática de la mayoría de las organizaciones sindicales beneficiarias. Las tasas de afiliación por debajo del 10% y de negociación colectiva por debajo del 5% en todos los países de intervención excepto en Argentina, Brasil y Uruguay (donde la negociación se da a nivel de rama de actividad), son indicadores bastante elocuentes. Lo sorprendente es el conformismo sindical fatalista existente ante esta situación de debilidad manifiesta.

Se afirma que una de las lecciones aprendidas más relevantes, corroboradas durante las entrevistas, se vincula a preponderancia de un modelo sindical basado en los sindicatos de empresa y una negociación colectiva sólo de ámbito de empresa configura un concepto de sindicalismo sindical anclado en las casuísticas intra-empresa, con dificultades para abarcar visiones estratégicas globales integradoras y articuladoras de ámbitos superiores de rama, sector, intersectorial y territorio. En este sentido, se concluye que las actividades con los sectores suelen ser más prácticas y eficientes que las realizadas directamente con las centrales sindicales.

En las actividades de autoreforma los dirigentes participantes de base suelen trabajar con gran entusiasmo y empeño. La mayoría manifiesta que la Autoreforma Sindical es imprescindible, pero muy difícil de llevar a cabo, por resistencia interna al cambio. De las metodologías empleadas, las más resolutiva y productiva ha sido la dinámica grupal, especialmente porque facilitan el intercambio de experiencias y generan compromisos hacia el futuro. En los aspectos vinculados a la **generalización de enfoques exitosos y sostenibilidad del impacto**, se identifican lecciones aprendidas sobre cómo hacer durables las acciones del programa, generalizar cuestiones principales en programas y presupuestos de los socios, necesidades de desarrollo de capacidades de los socios para una acción durable; ampliando la capacidad de réplica de intervenciones apoyadas por la OIT y movilización local de recursos. En este sentido, los informes de avance señalan que las temáticas que aborda el proyecto son básicas para el crecimiento y desarrollo del sindicalismo. Se resalta que sin la garantía de los derechos fundamentales vinculados a la libertad sindical y negociación colectiva no hay posibilidades de un sindicalismo representativo, con capacidad real para proponer, movilizar, dialogar, negociar y, por ende, incidir.

Por otra parte, los productos de la mayoría de las actividades están concebidos como insumos que han de ser útiles para la actualización de la programación y la acción sindical. Las actividades realizadas han sido diseñadas como complemento y/o extensión de otras actividades de la OIT, especialmente de la programación de los Especialistas de ACTRAV, lo cual se alinea a la política de funcionamiento institucional. Todas las actividades del Proyecto forman parte de la programación bianual de cada Especialista de ACTRAV. De este modo, se vuelve más fácil estimular la réplica en las experiencias exitosas.

En los informes de avance, se entiende como evidente que más allá de la vida del proyecto, las temáticas trabajadas han de seguir siendo tratadas por la OIT, por su importancia medular. Los impactos alcanzados con la contribución del proyecto habrían de contribuir a colocar la dimensión de las temáticas en un estadio de desarrollo superior. En este sentido, en el futuro inmediato habrá de seguir reforzándose técnicamente la promoción de la Declaración de Principios y Derechos Fundamentales de la OIT, la Declaración de Justicia Social y, en específico, las estrategias de las organizaciones sindicales de defensa y promoción de la libertad sindical y extensión de la negociación

colectiva, la participación del sindicalismo en PTDP y los procesos de autoreforma sindical.

En este sentido se realizó un trabajo de síntesis de los insumos/productos generados con la intervención del Proyecto FSAL y se les enviará nuevamente a las organizaciones sindicales participantes, con la finalidad de que los sigan teniendo en cuenta como referencia. También se les enviará una Encuesta de Seguimiento para evaluar la sostenibilidad y grado del impacto previsto. Ambas fuentes fueron utilizadas para este proceso de evaluación final.

Todavía en los informes de avances se comentan **otras lecciones**, empezando por el hecho de que desde que se presentó el Proyecto FSAL y, con la finalidad de implicar a todas las organizaciones sindicales interesadas en el desarrollo programático del mismo, se nominaron por las organizaciones sindicales a interlocutores/as (puntos focales) para la coordinación del desarrollo programático del Proyecto en cada país, subregión y la región. Si bien se señala que el resultado ha sido diferente, en general, este sistema de coordinación, ha permitido organizar con mayor eficiencia todas las actividades. Sobre esta temática, los especialistas del área de programación entrevistados han considerado como un elemento replicable para otros proyectos. Esta forma de trabajo con los interlocutores, así como el apoyo en los funcionarios de la OIT en la Oficina regional, las Subregionales y las de los países, y de los funcionarios de ACTRAV, fue considerada como uno de los puntos destacados por los entrevistados como responsable por el éxito en el desarrollo de las actividades. En este sentido, se recomendó que este tipo de estructura fuera replicada en otros proyectos de la OIT.

Se analiza también en esta documentación de FSAL que en un principio se laboró un Programa General para los cuatro años de vida del Proyecto, priorizando, en primer término, las actividades relacionadas con la libertad sindical y la negociación colectiva, en segundo lugar las temáticas relacionadas con el resto de componentes del trabajo decente y, en tercer término, las actividades relacionadas con la autoreforma sindical. Operativamente, se ha elaborado un Programa Anual, en coordinación con los Especialistas de ACTRAV y también un Programa Operativo Anual (POA). Esto ha permitido gestionar de forma coherente, ágil y flexible sin sistemática y un monitoreo sistemático.

Otros instrumentos han sido los relacionados con la visibilización del proyecto, cuya necesidad de mejoría fue identificada por la evaluación intermedia. A tales efectos, además de las publicaciones de estudios, se ha abierto la página web del Proyecto y enviado a más de 4,000 direcciones cada vez el Boletín Informático Electrónico Trimestral del Proyecto, entre otros. La visibilización de las acciones del proyecto ha posibilitado una mayor trascendencia y conocimiento de las mismas y, en consecuencia, una mayor identificación de las organizaciones con el Proyecto.

Además de los factores identificados por los propios gestores de FSAL es necesario agregar **otros elementos** vinculados a las lecciones aprendidas:

En primer lugar, no se identifican de manera sistemática las **experiencias fallidas** de intervención, de logros de consensos y de incidencia sobre la mejoría de las condiciones de trabajo en los países analizados. Sin un proceso de sistematización de los errores en el proceso de intervención, será complicado mejorar la curva de la experiencia institucional en la materia, quedando sujetos a la experiencia personal de los gestores que guardarán para sí estos aprendizajes vinculados a los fracasos. Como se había señalado en el punto 4, existe una dicotomía entre la gestión por y para resultados y el proceso de aprendizaje basado en las lecciones aprendidas.

También es relevante señalar que además de las características vinculadas a los riesgos en el proceso de ejecución de un proyecto de desarrollo, en este caso, los problemas vinculados a la dificultad de las organizaciones en materia de planificación implican que se mejore de manera continua los mecanismos de reprogramación. En el caso de esta primera etapa, constituye una lección aprendida que es necesario agilizar los procesos de gestión de los recursos operativos con el fortalecimiento del proceso de programación y reprogramación del manejo de recursos y definición de actividades de FSAL.

Además es una lección aprendida que sin actividades de comunicación que mejore la imagen de las organizaciones sindicales frente a toda la sociedad será difícil mejorar la incidencia de las propuestas en las políticas públicas nacionales. En este sentido, tanto la mejoría de la participación de los jóvenes, buscando una ampliación de la afiliación como la renovación del liderazgo sindical, como la consideración del enfoque de género desde el inicio del proyecto, servirá para incrementar su nivel de participación en las actividades desarrolladas, y así obtener un mayor compromiso de estos colectivos en el logro de los objetivos de la Autoreforma.

8. Conclusiones

El objetivo de desarrollo del proyecto FSAL se vincula a "Contribuir al fortalecimiento de las capacidades de las organizaciones sindicales, prioritariamente en la elaboración de estrategias y propuestas consensuadas y unitarias de promoción de trabajo decente en los diferentes ámbitos (sectorial, nacional, subregional y regional)". Para ello su objetivo inmediato fue "Al finalizar el proyecto, han mejorado las agendas sindicales comunes para la promoción del trabajo decente y fortalecido las capacidades de las organizaciones sindicales participantes en la formulación, desarrollo e incidencia de políticas sociolaborales".

Para lograr estos objetivos se establecieron cuatro líneas de acción: investigación y diagnósticos; estrategias de unidad de acción sindical; elaboración de propuestas y plataformas sindicales comunes promotoras del trabajo decente. El donante externo fue el Gobierno de España a través del Ministerio de Trabajo e Inmigración (MTIN), y la Oficina Técnica y Administrativa vinculada a este Proyecto es ACTRAV Ginebra. En primer lugar, es importante señalar que el proyecto FSAL planteó una lógica de intervención "contracorriente", o sea, contra la tendencia dominante y en rápida consolidación de debilitamiento de la acción sindical y de reconocimiento de un proceso de "deconstrucción" del derecho laboral. Al buscar incidir **sobre las agendas sindicales** (objetivo inmediato), **se ha podido actuar** en el terreno del desarrollo de capacidades para la elaboración de sus estrategias y propuestas sobre trabajo decente (objetivo de desarrollo), contribuyendo, débilmente todavía, a la mejoría de las condiciones laborales en la región a partir del fortalecimiento de la representación sindical de los trabajadores.

Desde una perspectiva de evaluación de impacto, más que fortalecer, FSAL lo que hizo fue **evitar un mayor debilitamiento de las organizaciones sindicales**, lo cual en términos de un proyecto es difícil de expresar, especialmente si no hay indicadores de impacto sobre la temática de la acción colectiva. En este sentido, en el marco de FSAL no se plantearon logros vinculados a los impactos de mayor eficacia de la acción colectiva, sino se propusieron efectos directos más tangibles de sensibilización y preparación de propuestas de las organizaciones sindicales para la incidencia en las políticas públicas y para dar contenido en cada país a la discusión en torno al Trabajo Decente y a la Autoreforma Sindical. De este modo, aunque respetando las diferencias entre las organizaciones sindicales, se ha propuesto que a través de discusiones concretas vinculadas a la unidad programática (trabajo decente y autoreforma sindical), se podría generar consensos específicos frente a propuestas concretas, de modo que por este camino se facilite el reforzamiento de la unidad de acción sindical.

En el marco de la revisión de la ejecución del proyecto, fue relevante analizar las dicotomías enfrentadas en su gestión que fueron entendidas como contexto cuando se evaluó los principales efectos inmediatos y productos logrados con

el desarrollo de las actividades, así como la ejecución presupuestaria. Se sistematizaron **cuatro dicotomías** que los ejecutores del proyecto han tenido que enfrentar, en el marco de dificultades que se comparten con otros similares: función permanente *versus* proyecto temporal; flexibilidad *versus* parámetros de ejecución; gestión por resultados *versus* aprendizaje basado en las lecciones aprendidas; apoyo político de Ginebra *versus* centralización del manejo operativo de los recursos.

En este sentido, siendo un proyecto pertinente para el cumplimiento de las metas institucionales, es necesario individualizar de manera más precisa aquellas metas vinculadas al logro que se puede obtener con las actividades de un proyecto temporal, lo cual complica la definición de indicadores que es necesaria para evaluar la validez de su diseño. Además, mientras la flexibilidad mejora la perspectiva de pertinencia, por otro lado, cuando se visualiza el contraste entre lo programado y lo ejecutado, los cambios afectan la eficacia operativa, especialmente en los plazos, y en el caso de las actividades desarrolladas a nivel subregional y regional. A ello se agrega la dificultad de gestionar el conocimiento institucional sobre la materia por la prudencia de tratar sobre las lecciones aprendidas, tema especialmente relevante durante la revisión de la sostenibilidad de las acciones llevadas a cabo. Finalmente, se tuvo que considerar el necesario apoyo político de Ginebra *versus* los problemas ocasionados por la centralización del manejo operativo de los recursos.

Se explicó que ser flexible y adaptarse a las necesidades identificadas por las organizaciones sindicales, ha permitido dar contenido a temáticas generales como Trabajo Decente y Autoreforma sindical. Sin embargo, por otro lado, muchas veces se requirió de la coordinación de ajustes en el tiempo y en el tipo de actividad, que en algunas ocasiones pasaba de ser programada a ser apoyada, demandando un esfuerzo de justificación frente a los cambios realizados. Ello es especialmente complicado en el contexto de centralización de la administración de los fondos en Ginebra, según opinión de varios de los entrevistados. A pesar de las dificultades, este aspecto fue mejorando durante la ejecución del proyecto.

Sobre la determinación de la **pertinencia** de los objetivos y los resultados establecidos en el diseño, se debe tomar en consideración los cuatro objetivos estratégicos de la OIT, presentados en Marzo de 2009 por el Director General, en el ámbito de las "Propuestas de Programa y Presupuesto para 2010-2011", cuyo tercer objetivo estratégico se vincula a "Fortalecer el tripartismo y el diálogo social", siendo el Resultado 10 centrado en que "Los trabajadores tienen organizaciones sólidas, independientes y representativas". En el marco de la programación de la OIT, en cada país se debe proponer las metas vinculadas a las organizaciones de trabajadores que incluyen el Trabajo Decente en sus Agendas (10.1) y el número de organizaciones de trabajadores que logran mayor respecto de los derechos fundamentales de los trabajadores y de las normas internacionales (10.2). FSAL es el único proyecto directamente vinculado a esta meta, que maneja los recursos para el cumplimiento de los

objetivos institucionales, apoyado por los especialistas de ACTRAV y de las Oficinas Subregionales y Nacionales.

La pertinencia del proyecto se incrementó por las consultas realizadas con los mandantes para definir las actividades de manera participativa y dando contenido de la temática de Trabajo Decente y de Autoreforma Sindical en el marco de cada país. Este aspecto fue muy valorado por los mandantes durante las entrevistas y permitió que ellos hicieran suyos los logros obtenidos con el desarrollo de las actividades. Se señaló también que al definir y organizar de manera conjunta las actividades, había un efecto de empoderamiento y generación de canales de comunicación entre las organizaciones sindicales que sirvió para generar transparencia en la rendición de cuentas, confianza y unidad programática.

En cuanto a la eficacia y la incidencia de los medios de acción e intervenciones específicos del proyecto, al medir el progreso logrado hacia el cumplimiento de los objetivos trazados se destacó que la forma de trabajo que se logró con los interlocutores, así como el apoyo en los funcionarios de la OIT en la Oficina regional, las Subregionales y las de los países, y de los funcionarios de ACTRAV, fueron considerados como puntos destacados por los entrevistados en el éxito del desarrollo de las actividades. Se recomendó que este tipo de estructura fuera replicada en otros proyectos de la OIT. FSAL, con la generación de conocimiento y los eventos promovidos, ha podido crear espacios de discusión intra e inter sindical, atraer expertos sobre la temática, recoger ideas e iniciativas diversas, conocer realidades y respuestas organizativas específicas, permitiendo la acción conjunta entre expertos y organizaciones sindicales.

Desde la perspectiva presupuestaria, el Proyecto finalizará sus actividades en diciembre de 2010, con lo cual faltan cuatro meses para su término, y tenía un nivel de ejecución presupuestaria en Abril de 2010 de 87.8%, estando comprometido el remanente en actividades programadas, según los gestores del proyecto. Es necesario mencionar que en este momento hay una reprogramación en marcha (hace tres meses) para adecuar el presupuesto e incluir una partida presupuestaria vinculada a las publicaciones que viene retrasando el proceso de toma de decisiones. Una reprogramación estructural para la inclusión de una partida presupuestaria vinculada a publicaciones a tan poco tiempo de finalizar el proyecto demuestra lo que los informes de avance repitieron en diversas ocasiones, donde se alertaba para las dificultades de la centralización de la gestión operativa de los recursos en Ginebra. Aunque todos comparten el reconocimiento de la necesidad de tener el respaldo político y técnico de la Oficina central de la OIT y de las mejoras implementadas en el 2008, fueron significativos los problemas de gestión causados por la dificultad de tener que hacer un seguimiento en programas distintos entre la Oficina regional y la de Ginebra que no se comunican entre sí.

De la información disponible, se puede observar que de los recursos utilizados entre junio de 2006 y junio de 2010, el 70% fue usado en eventos vinculados

a la temática del Trabajo Decente y el 30% en Autoreforma. Con respecto al TD, se han priorizado 4 temáticas consideradas fundamentales: (1) Libertad Sindical y Negociación Colectiva, (2) Seguridad Social, (3) Promoción de Empleo, e (4) Igualdad y no discriminación. Hasta Agosto de 2010, se han implementado 163 actividades: 118 fueron actividades nacionales, 26 subregiones y 19 regionales. En estas actividades, en 99% de los casos se cuenta con información detallada, registrando la participación de 1,952 organizaciones (centrales sindicales, federaciones y sindicatos) y de 6,326 personas, de las cuales un 34% fueron mujeres, con un progresivo aumento de las actividades vinculadas a la temática de género. Fueron 98 actividades programadas con 2,759 participantes y 65 apoyadas con 3,567 participantes. La distribución geográfica de las actividades entre junio de 2006 y Agosto de 2010 señala una mayor concentración en el Perú y en Venezuela, pero es importante resaltar el elevado número de participantes que se han tenido por evento desarrollado en Uruguay y en el Cono Sur.

El punto central de la evaluación final se vincula a determinar el nivel de avance en el cumplimiento de las metas y los resultados del proyecto, de manera sistemática y objetiva. Desde el ámbito de la programación estratégica, FSAL presenta una medición de desempeño de sus efectos directos al finalizar el proyecto, aunque no haya cuantificado las metas iniciales. Ello demuestra un compromiso del equipo de gestión en superar los problemas iniciales de falta de definición de una línea de base para el proyecto (ver Anexo 7). Por lo tanto, se pueden identificar **logros concretos** que los mandantes asocian a los esfuerzos planteados en el marco de FSAL, siendo el más relevante, porque demuestra el nivel de cumplimiento del objetivo inmediato, que **de los 10 países vinculados al proyecto 6 presentan iniciativas formuladas por las organizaciones sindicales recogidas en los Planes Nacionales de Trabajo Decente** (Argentina, Estado de Bahía en Brasil, Costa Rica, Guatemala, Nicaragua y Uruguay). Ello es destacable en un contexto muy negativo de debilitamiento de la acción colectiva en la región, de deterioro de la imagen de los sindicatos frente a la población y de relaciones tensas entre el sector público y los líderes sindicales, lo cual podría haberse agravado aún más durante la crisis económica. Además, se atribuye específicamente a las actividades de FSAL la **sensibilización de las organizaciones sindicales y la dotación de contenido de la temática de Trabajo Decente y de Autoreforma sindical en el ámbito de cada país.**

FSAL es el único proyecto directamente vinculado a al Resultado 10 previsto en la programación estratégica de la OIT para 2010-2011, que maneja los recursos para el cumplimiento de los objetivos institucionales, apoyado por los especialistas de ACTRAV y de las Oficinas Subregionales y Nacionales. En este sentido, fue más significativa la contribución del proyecto en el campo de la meta 10.1, que preveía 6 organizaciones sindicales fortalecidas en la región entre 2010 y 2011, mientras FSAL lo logró que 33 organizaciones sindicales suscriban PLSC nacionales, 76 lo hacen a nivel subregional, entre 2006 y 2010, en tanto que las 42 organizaciones interlocutoras de FSAL incorporaron en sus agendas la discusión del TD, y se suscribieron 6 PTDP con sus

recomendaciones. Sin embargo, la evaluación de impacto que prevé la meta 10.2 (mayor respecto de los derechos fundamentales de los trabajadores y de las normas internacionales), todavía no se puede realizar, aunque se puede percibir una leve mejoría en ciertos campos. Los especialistas en Programación entrevistados señalan que este es el proyecto de la Oficina Regional que más fácilmente puede enlazarse a las metas entre los que se encuentran en ejecución en la actualidad. El logro de FSAL es asociado en este caso como logro de las metas institucionales de la OIT en cada una de sus ámbitos geográficos, en los cuales los 10 países que fueron beneficiados por este proyecto incide.

En todos los indicadores de efectos directos, la línea de base no existía pues las centrales sindicales no se encontraban de manera general involucradas en el proceso de discusión sobre la definición de los PNTD. En algunos casos, las iniciativas ya estaban avanzadas, como en el Estado de Bahía en Brasil, y las centrales sindicales fueron incorporadas al final del proceso en la discusión de las propuestas. En este sentido, hay PNTD firmados y en proceso de implementación, con desiguales resultados, en Argentina, en el Estado de Bahía (Brasil), Nicaragua y Paraguay. Asimismo, hay PNTD elaborados en Costa Rica y Guatemala, sin que se estén implementando. En Brasil, el PNTD nacional se encuentra en proceso de elaboración. En el caso de Colombia, Perú y Venezuela no existen PNTD.

De la **encuesta enviada por el ATP a los mandantes**, se pudo apreciar que la temática de Trabajo Decente, con la cual se trabajó desde el inicio del proyecto de manera más sistemática, fue considerada por los mandantes con mayor impacto, eficacia y efecto directo que en el caso de la Autoreforma, aunque ambas han obtenido el más elevado grado de pertinencia. Cabe recordar que la empatía del ATP fue resaltada por los mandantes entrevistados como factor fundamental para generar compromisos entre las partes comprometidas para llevar a cabo las actividades previstas por el proyecto. En el caso de los Colaboradores externos su alto nivel académico y reconocimiento en el mundo sindical facilitó que el lenguaje de la documentación producida y apoyada por el proyecto pudiera llegar de manera amigable a los mandantes.

En lo relativo a la viabilidad de la sostenibilidad de los procesos y las estrategias desarrolladas, hay que considerar que se trabajó con líderes sindicales con capacidad de decisión en sus respectivas organizaciones, dándoles un espacio de intercambio de discusión programática entre las centrales sindicales que promovió la unidad de la acción sindical. En este sentido, el proyecto ha tenido logros destacados por los actores del entorno, como su contribución a reforzar la unidad de acción sindical en el marco de su compromiso con la constitución de la CSA, la formación de un comando sindical en Brasil, el proceso de descentralización promovido en Argentina y en menor medida en Venezuela, la inclusión de propuestas sindicales en el marco de los PTDP, entre otros. A pesar de estos logros, existe una opinión mayoritaria que afirma que durante el período de duración del proyecto el movimiento sindical

en la región se ha debilitado en su capacidad efectiva de mejorar las condiciones de vida de los trabajadores.

Fue importante también aprovechar las enseñanzas extraídas en diversos ámbitos, incluidos los casos que han tenido éxito para innovar y alimentar el aprendizaje institucional sobre fortalecimiento sindical. En este sentido, se destaca la atención a las **recomendaciones de la evaluación intermedia** que fueron muy importantes para que se pudiera reaccionar a tiempo y preparar toda la documentación necesaria para la evaluación final del proyecto, sistematizando los diversos productos, teniendo como punto de vista la necesidad de documentar los efectos directos generados por el proyecto. Ello se refleja en la posibilidad de recuperar los indicadores que fueron planteados en el marco lógico revisado en 2006 y cuantificar los logros, conforme se puede visualizar en el Anexo 7. En suma, se tiene cuantificado un nivel de implementación promedio de las recomendaciones de la evaluación intermedia en un 75%, nivel considerado razonable en el marco de esta evaluación final.

En el marco de centralización de la toma de decisiones estratégicas y operativas en Ginebra y de no tener acceso al Programa informático utilizado para su manejo (IRIS), ya se ha dicho que hasta abril de 2010, el nivel de ejecución del proyecto es de 87.8%, y que no se cuenta con datos más actualizados porque se está en proceso de **reprogramación presupuestaria** que se mencionó anteriormente. Este proceso provoca una gran incertidumbre en el proyecto que tiene que moverse sin información a poco tiempo de finalizar sus actividades. Por otra parte, es notorio que con tantas dificultades administrativas el proyecto haya logrado este nivel de ejecución presupuestaria y se asegura que el nivel de compromiso incluye la totalidad de los recursos, aunque no se puede tener cálculos exactos para ello.

Como conclusión general, se observa que **el proyecto cumplió con los objetivos establecidos inicialmente, a pesar de carecer de metas cuantitativas**. Se destaca el hecho de que 6 de los 10 países involucrados tengan PNTD con propuestas sindicales incluidas. Aunque el contexto fue muy desfavorable, los logros dependieron del direccionamiento de las actividades hacia el logro de los objetivos propuestos, de la capacidad de flexibilidad frente a la definición de sus características operativas dando contenido programático pertinente a cada realidad frente a temáticas genéricas como Trabajo Decente y Autoreforma Sindical. Con ello se ha contribuido a la unidad programática, lo que, a su vez, generó mecanismos para la unidad de acción sindical, aunque se haya respetado las características de cada realidad y se avanzado poco en la unidad organizativa, lo cual no estaba en el centro de los objetivos del proyecto.

Hacia futuro hay **unanimidad frente a la necesidad de una nueva etapa del proyecto**, pues será la forma de lograr la concreción de uno de los principios centrales de la OIT (libertad sindical) y de una de sus metas institucionales (fortalecimiento de las organizaciones sindicales) contribuyendo así a mantener a uno de los actores fundamentales en el marco de la

estrategia de acción central de este organismo internacional: el diálogo social. Sin embargo, las estrategias a utilizar deben conducir hacia una mejor definición de los contenidos de la Autoreforma, pero no solo con consultas internas, sino buscando un acercamiento no confrontacional con los otros actores de las relaciones laborales, particularmente, los Estados, así como incentivando la recuperación de la imagen sindical frente a la sociedad como un todo y de los líderes laborales de manera particular con un componente comunicacional más efectivo.

9. Recomendaciones

A continuación se resaltan tres conjuntos de recomendaciones, relacionados a la forma como avanzar en la temática de la Autoreforma, las nuevas estrategias a considerar hacia una nueva etapa y las mejoras que se deben plantear en el seno de la gestión del proyecto.

Avanzar en la Autoreforma

- R1. **Se recomienda la aprobación de una nueva etapa del proyecto para continuar profundizando en la Agenda de la Autoreforma Sindical que se ha venido debatiendo en el GTAS, involucrando en su discusión a otros actores del diálogo social, especialmente los Estados, para poder incrementar la capacidad de incidencia en políticas públicas.** Las obligaciones constitucionales e internacionales de garantía y fomento de la libertad sindical y la negociación colectiva, deben ser el marco para comprometer la actuación de impulso y soporte del Estado.
- R2. **El fortalecimiento y ampliación de la tutela colectiva y la comprensión del papel de los sindicatos como representantes del conjunto de trabajadores, deben venir acompañadas de la defensa sistemática de un modelo sindical más centralizado,** que se aleje del marco de la empresa y camine hacia una organización por rama de actividad y/o que se amplíe hasta llegar a la búsqueda de un modelo como el modelo uruguayo vinculado a negociaciones por cadenas productivas.
- R3. **Es necesario continuar el énfasis en la estrategia de la unidad programática (capacidad de realización de propuestas e incidencia) para lograr la unidad de acción sindical, pero también se requieren otros mecanismos para la promoción de la unidad de las organizaciones sindicales.** En este sentido, se precisa incentivar la tolerancia y el pluralismo en el marco de sus acciones, se necesita perfilar el interés colectivo como eje de unidad que puede agrupar incluso a distintas percepciones políticas, entendiendo el sindicalismo en su necesidad de grupo de interés político, pero sin entrar en posiciones partidarias. En este sentido, hacia el futuro es necesario seguir dando soporte al proceso de autoreforma sindical en las Américas, que está liderando la CSA, en concreto, al Grupo de Trabajo de Autoreforma Sindical (GTAS).

- R4. **Las discusiones sobre Autoreforma tienen diferentes niveles de consolidación en cada país, por lo que es necesario establecer mecanismos de focalización geográfica más articulados cuantitativamente (los indicadores deben volverse operativos) para sustentar las prioridades establecidas en la próxima etapa del proyecto.** Como se argumentó anteriormente, la falta de indicadores verificables dificulta el establecimiento de criterios objetivos para hacer esta elección, resultando ser fundamental contar con criterios de compromisos objetivos de seguimiento de las propuestas consensuadas entre los interlocutores para legitimar más consistentemente el proceso de selección de los países en los cuales se incidirá.

Nuevas estrategias

- R5. **Aunque se habla de sensibilización en el nuevo proyecto, hace falta una estrategia más clara sobre comunicación en el ámbito sindical que lo acerque más a la Sociedad civil y a los medios de comunicación.** Se requiere de un componente la comunicación que resulte relevante para incrementar la capacidad de incidencia de las propuestas diseñadas y consensuadas por las organizaciones sindicales. Esta evaluación final recomienda decisivamente la inclusión de este componente en un próximo proyecto. Este tema fue consultado en el marco de las entrevistas realizadas y resultó siendo identificado por todos los agentes involucrados como crítico, aunque se reconoce que se tiene muy pocos recursos, tanto humanos como financieros, para su desarrollo. Ello facilitaría el acercamiento con otros representantes de la Sociedad Civil que proporcionen propuestas comunes y amplíen la perspectiva de acción sindical. También permitiría la consolidación de su participación en la representación de los intereses de la sociedad, con incidencia sobre las políticas públicas y mejorando la capacidad de negociación con los empleadores. Para ello, se requiere de un fortalecimiento de la estructura sindical, tanto en términos de representación como de representatividad.
- R6. **El fundamental continuar ampliando el trabajo con los jóvenes, pues conforme ya señalaba en la evaluación intermedia, es necesario continuar con los esfuerzos de renovación de la estructura y de la liderazgo sindical.** Esta temática fue tratada principalmente en la segunda parte de esta primera etapa y está contemplada en la nueva propuesta, pero es necesario coordinar con diversos especialistas para hacer más efectiva la afiliación de los jóvenes, su preparación respecto al liderazgo, así como la ampliación de herramientas democráticas dentro de las organizaciones sindicales para que ellos puedan acceder a los puestos directivos.
- R7. **También es fundamental buscar ampliar la participación de las mujeres en el ámbito sindical, a pesar de todas las resistencias a este proceso.** En esta primera etapa de FSAL se ha podido avanzar en un diagnóstico sobre los puestos donde las mujeres están más representadas, y se ha visto claramente que hay una preferencia por la temática de seguridad social. Será necesario ampliar el diagnóstico sobre las barreras o

“techos de vidrio” que impidan el acceso a puestos de liderazgo, para poder incidir sobre esta problemática con mecanismos democráticos y de mayor representatividad de las mujeres. Ello es especialmente necesario durante los procesos de negociación colectiva para que los temas específicos de género puedan ser considerados en el marco del diálogo social.

- R8. **Es importante sugerir un acercamiento mayor al ámbito académico en dos sentidos: facilitar la formación de especialistas sobre este tema hacia el futuro haciendo un levantamiento de las potencialidades en cada país; y, mejorar la capacidad de análisis sobre las tendencias del derecho del trabajo, de las relaciones laborales y de la economía laboral que ayude a entender el futuro de la acción colectiva en la región.** Sería relevante en este sentido proponer un plan de mesas de trabajo nacionales e internacionales, sobre temas concretos de interés, con ponencias ad hoc, seminarios internacionales de discusión sobre la situación también en otros continentes, especialmente el europeo. También reforzaría esta estrategia la elaboración de un estudio de mercado más detallado de los profesionales disponibles y en formación en este campo para dimensionar el capital humano que se podría contar en el futuro. En el mismo sentido, puede ser muy provechoso buscar alianzas estratégicas con universidades e instituciones de investigación que den soporte académico a las reflexiones y debates.
- R9. **Se recomienda diferenciar acciones entre el ámbito sindical proveniente del sector público y del sector privado, pues tienen lógicas distintas:** entenderlo de manera diferenciada, facilitaría también lograr objetivos comunes en los ámbitos en que corresponda, y así contar con una perspectiva más unitaria de autoreforma, buscando lograr una plataforma común.
- R10. **Es necesario introducir un enfoque pedagógico claro en todas las actividades de FSAL vinculadas a la capacitación, aunque en esta etapa estas acciones se canalizaban fundamentalmente hacia una estrategia propositiva.** Una alternativa entonces hubiera sido establecer un programa de capacitación con un enfoque de competencia laboral, para lo cual requeriría una discusión sobre el perfil o los perfiles de los líderes sindicales participantes requeridos frente a un contexto de preparación de las ASTD y de la Autoreforma. Se sabe que es el Centro de Turín que tiene una responsabilidad más decisiva en el tema y que se tuvo un vínculo cercano con el mismo, pero esta no fue una estrategia del proyecto, que se hubiera convertido en un componente adicional en la matriz de planificación con el enfoque del Marco Lógico. En el Proyecto no se trata de formar cuadros, sino generar propuestas, pero es importante tener una estrategia para evaluar el desarrollo de capacidades.

Mejoras en la Gestión del proyecto

- R11. **Para el desarrollo de una programación estratégica que sienta las bases del encadenamiento sistemático de recursos a través de proyectos, se requiere el desarrollo de indicadores estratégicos**

como parte de la generación del conocimiento necesario para analizar el alcance real de la situación de la acción colectiva en América Latina. Solo con la búsqueda de armonización de criterios que respete la diversidad de situaciones por países, se podría construir una línea de base para el proyecto. De este modo, se contribuiría a la inclusión en los indicadores de Trabajo Decente aquellos vinculados a la situación de la Libertad Sindical y la Negociación Colectiva, así como el nivel de desarrollo de las organizaciones sindicales. Al incluir la temática sindical en la medición y metas vinculadas al Trabajo Decente, se estaría colaborando para la consolidación de la temática de Trabajo Decente en la Agenda Sindical, generando sostenibilidad para los logros generados por FSAL.

R12. Es necesario que el desarrollo de indicadores no quede solamente en el marco estratégico sino descienda también a nivel operativo, proponiendo metas cuantitativas concretas para la segunda etapa, para lo cual se puede tomar como base los logros alcanzados en la primera etapa. De este modo, hace falta cuantificar las metas en términos de los productos a general y plantear un encadenamiento entre las actividades, estos productos y de cada producto el vínculo con los indicadores de efecto directo.

En este sentido hace falta un estudio de línea de base desde el ámbito estratégico hacia el ámbito operativo del proyecto. Ello facilitaría una evaluación de impacto al final del proyecto, aunque para ello habría que presupuestar ambas actividades.

R13. Es necesario continuar al concretando cuáles son las funciones y mandatos de los puntos focales en el seguimiento de los compromisos alcanzados. Este tema puede servir para mejorar los mecanismos de focalización, conforme se ha sustentado anteriormente.

R14. Se debe introducir un plan de manejo de riesgo sistemático y el marco lógico no se considera el análisis de los supuestos que completen la lógica horizontal. En este sentido, es necesario introducir no solo la identificación de los riesgos sino elementos para su mitigación. Por lo tanto, a los riesgos identificados es necesario plantear técnicas de gestión de riesgo, como la caracterización de los *triggers* (gatillos), su probabilidad de ocurrencia, el tipo de efecto sobre el proyecto, e identificar las contingencias, que en caso necesario deben ser costeadas.

R15. De un modo general, se requiere de más instrumentos de gestión de proyecto como gestión de riesgos, gestión de recursos humanos, gestión de cambios, gestión de calidad, gestión de tiempo, entre otros. Para ello, sería interesante un proceso de formación de los coordinadores en técnicas básicas del *Project Management Institute*, en lo que aplica a proyectos de desarrollo. Especialmente es relevante pasar de la lógica de las actividades para el enfoque de los entregables.

Hacia el futuro los mandantes señalan la necesidad de que la Autoreforma permita consolidar la capacidad del movimiento sindical en la construcción de propuestas frente a la necesidad de adaptación a los cambios en el paradigma productivo y al tema de **cobertura de la tutela colectiva**, incluyendo nuevos actores (informales, colectivos no organizados) y temáticas vinculadas no

solamente al ámbito de la empresa, sino desde una perspectiva más estructural relacionadas al Trabajo Decente, como Protección Social, perspectiva de género, inclusión de los jóvenes, independientes, trabajadores de empresas temporales o subcontratados, entre otros elementos, que busque ampliar la representación y posibilite la renovación. Así, tanto desde dentro del sindicalismo, como desde fuera (llevando a políticas públicas de garantía y fomento de la tutela colectiva) se podría materializar en mayor grado el equilibrio de fuerzas que supone todo Estado Social de Derecho.

10. Anexos

Anexo 1: Organigrama de Gestión del Proyecto FSAL (2006-2010).

Anexo 2: Listado de Documentos Revisados.

Anexo 3: Directorio de Entrevistas.

Anexo 4: Guía de entrevista.

Anexo 5: Evolución Asignaciones Presupuestarias por Partidas.

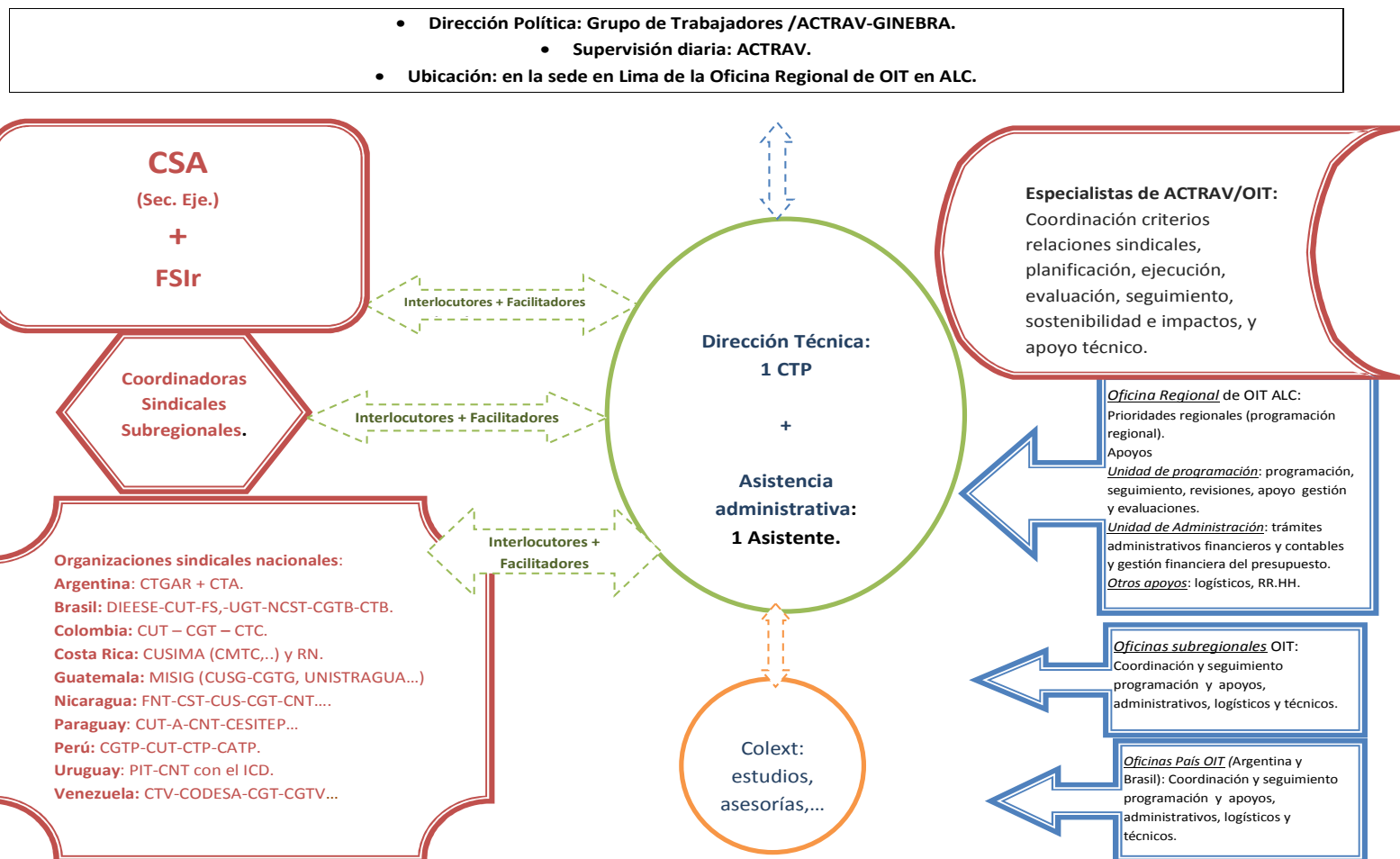
Anexo 6: Actividades Realizadas por Ámbito Geográfico y Principales logros identificados.

Anexo 7: Compendio Resultados 1ª Fase del Proyecto FSAL (2006-2010).

Anexo 8: Publicaciones de FSAL.

Anexo 9: Términos de referencia de la evaluación.

10.1. Anexo 1: Organigrama de Gestión del Proyecto FSAL



10.2. Anexo 2: Listado de Documentos Revisados

CARPETA 1: Textos del Proyecto

1. Texto del proyecto.
2. Revisión del Marco Lógico.

CARPETA 2: Planes de Trabajo

3. Plan General de Trabajo.
4. Planes de Trabajo 2007, 2008, 2009 y 2010.

CARPETA 3: Relación de actividades

5. Relación, listado de actividades (Seminarios y Talleres). Toda la información de cada actividad está disponible en la Página Web del Proyecto:
www.oit.org.pe/proyectoactrav
6. Relación de estudios (publicados, en proceso de publicación y pendientes).
7. Documentos generados por el proyecto para los Seminarios y Talleres: Guías Técnicas; trípticos; afiche campaña de defensa y promoción de la Libertad Sindical en AL; y algunas presentaciones como muestra, de presentación del proyecto y de autoreforma.

CARPETA 4: Insumos generados por el Proyecto FSAL

8. Insumos entregados a las organizaciones sindicales mediante la realización de las actividades:
 - a) Por países, subregiones y regionales en materia de promoción del TD sobre:
 - *Agendas Sindicales Unitarias de Trabajo Decente.*
 - *Estrategias sindicales de defensa y promoción de la Libertad Sindical y extensión de la negociación colectiva.*
 - *Promoción sindical de la Seguridad Social.*
 - *Promoción sindical de propuestas en materia de empleo, igualdad y no discriminación en las relaciones laborales.*
 - b) Por países, subregiones y regionales en materia de Autoreforma Sindical.
 - c) Archivo general de los insumos de todas las actividades de TD.
 - d) Archivo general de los insumos de todas las actividades de AS.

CARPETA 5: Informes de Avance

9. Informes de Avances Semestrales del 2006, 2007, 2008 y 2009, con matriz actualizada a diciembre del 2009.

CARPETA 6: Datos, análisis y evaluaciones

10. Base de datos de participación a junio del 2010.
11. Análisis de participación en las actividades (2) a diciembre del 2009.
12. Análisis Estadísticas de la página web del proyecto (2007, 2008 y 2009).
13. Estadísticas de la página web del período 2006-2010 (segundo semestre).
14. Informe Interno de Evaluaciones Seminarios y Talleres del período 2006-2008.
Pendiente de entrega la actualización a junio del 2010.

CARPETA 7: Evaluación intermedia

- 15. Informe Evaluación Intermedia.
- 16. Listado de participantes en la evaluación intermedia.

CARPETA 8: Direcciones y contactos de interés

- 17. Relación y direcciones de los "interlocutores" del Proyecto FSAL.
- 18. Relación de Especialistas de ACTRAV y direcciones.
- 19. Relación de Oficinas de OIT, contactos y direcciones
- 20. Relación de colaboradores externos (Colext) contratados por el proyecto y direcciones.
- 21. Relación de contactos de interés para entrevistar en la evaluación
- 22. Relación de otros Proyectos con los que se han coordinado acciones, direcciones.

CARPETA 9: Información financiera

- 23. Información financiera por productos, país, año y totales de la L 32, referente a Seminarios, Talleres y reuniones Técnicas y también del gasto de las Líneas, 15, 16, 17, 41, 53.01 y 53.02. Pendiente de completar información.
- 24. Informe de análisis de los costos (gastos) de la L 32 del 2006 al 2008. Pendiente de entrega la actualización a junio del 2010.

CARPETA 10: Otros

- 25. Esquema de organigrama y monitoreo del proyecto.
- 26. Formatos de gestión de los Seminarios, Talleres y de las Reuniones Técnicas:
Ficha Técnica de la Actividad; Propuesta de presupuesto; Hoja de Inscripción; Planilla de Control de Asistencia; Formatos de evaluación según actividad; Formato de Informe Técnico de la Actividad.
- 27. Documento de la Segunda Fase del Proyecto FSAL.

Documentos entregados durante las entrevistas:

PROYECTO SSOS (Seguridad Social para Organizaciones Sindicales). Fortalecimiento de la Formación en materia de Seguridad Social, en particular respecto de la viabilidad de los Sistemas de Protección Social, de los Agentes Sindicales en América Latina. Informe Final del Proyecto. Unidad de Evaluación del CIF-OIT. Junio de 2009.

- 28. LINEAS DE TRABAJO OIT PARA REALIZAR CON SINDICALISMO BRASILEÑO. Documento entregado por el Comando de las Centrales Sindicales a Carlos Rodríguez.
- 29. OIT. *Outcome 10, Workers have strong, independent and representative organisations* de Agosto de 2010, donde se detalla la estrategia del Resultado 10 vinculado al objetivo estratégico de Diálogo Social, lo cual fue complementado con el detalle de las metas programáticas para cada país.

Documentos obtenidos de la Web del Proyecto FSAL

- 30. Documentos del Taller.
- 31. Estudios y Publicaciones.
- 32. Boletines.
- 33. Ponencias de los talleres.

10.3. Anexo 3: Directorio de Entrevistas

DIRECTORIO PARA ENTREVISTAS					
NOMBRE APELLIDO	Fecha de la Entrevista, reunión o Taller	CARGO	ORGANIZACIÓN	TELÉFONO	CORREO ELECTRÓNICO
FUNCIONARIOS DE ACTRAV/OIT					
Hilda Sánchez	06/08	Directora para América Latina y el Caribe	ACTRAV - Ginebra	(4122) 799-6881	sanchezh@ilo.org
Enrico Cairola	25/08	Especialista en Proyectos	ACTRAV - Ginebra	(4122) 799-6279	cairola@ilo.org
Carmen Benítez	26/07; 02/09	Especialista en Educación Obrera	ACTRAV - Lima	615-0314	benitezca@oit.org.pe
Eduardo Rodríguez	12/08	Especialista en Actividades para los Trabajadores	ACTRAV - Lima	615-0376	rodrigueze@oit.org.pe
Carlos Rodríguez	06/08	Especialista Principal en Actividades para los Trabajadores	ACTRAV - Chile	(562) 580-5500	rodriguezc@oit.cl
Óscar Valverde	05/08	Especialista Principal en Actividades para los Trabajadores	ACTRAV - Costa Rica	(506) 2207-8738 Celular: 8712- 2527	valverde@ilo.org
FUNCIONARIOS DE OIT - OFICINA REGIONAL LIMA					
Carmen Moreno	26/08	Directora Regional Adjunta	Oficina Regional	615-0396	morenoc@oit.org.pe
Marco Ventura	20/08	Jefe	Servicios Administrativos Regionales	615-0362	ventura@oit.org.pe
Florencio Gudiño	19/08	Jefe	Unidad de Programación Regional	615-0324	gudino@oit.org.pe

Amalia Cuba	23/08	Oficial	Unidad de Programación Regional	615-0375	cuba@oit.org.pe
Sabas Monroy	24/07, 06/08	Oficial de Monitoreo y Evaluación	Unidad de Programación	615-0373	monroy@oit.org.pe
Milagros Alvarado	02/09	Asistente Técnico de Programación	Unidad de Programación	615-0353	alvarado@oit.org.pe
FUNCIONARIOS DE OIT - OFICINA SUB-REGIONAL LIMA					
José Luis Daza	02/09	Director	Oficina Subregional de la OIT para los Países Andinos	615-0352	daza@oit.org.pe
Brigitte Zug	Se sugirió tomar en consideración	Directora Adjunta	Oficina Subregional para los Países Andinos	615-0358	zug@oit.org.pe
Denise Málaga	los aportes del Sr. Daza	Oficial	Unidad de Programación de la Oficina Su-Regional	615-0359	malaga@oit.org.pe
FUNCIONARIOS DE OIT - OFICINA SUB-REGIONAL CONO SUR					
Guillermo Miranda	Se sugirió tomar en consideración los aportes del Sr. Carlos Rodríguez	Director Regional Adjunto para la Coordinación de las políticas y programas	Oficina Subregional de la OIT para el Cono Sur de América Latina	(562) 580-5500	mirandag@oit.org.cl
FUNCIONARIOS DE OIT-ARGENTINA					
Alejandra Pángaro	24/08	Oficial	Unidad de Programación	(5411) 4393-7076	pangaro@oit.org.ar
María Eugenia Quintana	Se sugirió tomar en consideración los aportes del Sr. Pángaro	Oficial de Administración, Personal y Finanzas	Unidad de Administración	(5411) 4393-7076	quintana@oit.org.ar

FUNCIONARIOS DE OIT-BRASIL					
Lais Abramo	Se sugirió tomar en consideración los aportes del Sr. Mello	Directora	OIT-Brasil	(5561) 2106-4600	abramo@oitbrasil.org.br
Antonio Mello	25/08	Oficial del Proyecto de Combate a las Peores Formas de Trabajo Infantil	OIT-Brasil	(5561) 2106-4633	melo@oitbrasil.org.br
Thais Faria	Se sugirió tomar en consideración los aportes del Sr. Mello	Oficial del Área de Programación	OIT-Brasil	(5561) 2106-4646	faria@oitbrasil.org.br
FUNCIONARIOS DE OIT - OFICINA SUBREGIONAL COSTA RICA					
Virgilio Levaggi	Se sugirió tomar en consideración los aportes de la Sra. Arroyo y del Sr. Romero	Director	ETD/OP San José	(506) 2207-8718	levaggiv@sj.oit.org.cr
Elizabeth Arroyo	23/08	Oficial	Unidad de Finanzas	(506) 2207-8704	arroyo@sj.oit.or.cr
Leonardo Ferreira	Se sugirió tomar en consideración los aportes del Sr. Romero	Programación	Área de Programación	(506) 2207-8724	ferreira@sj.oit.or.cr
Walter Romero	24/08	Programación	Área de Programación	(506) 2207-8717	romerow@sj.oit.or.cr
PROYECTOS DE OIT					

Daniel Puyol	20/08	Asesor Técnico Principal	Diálogo Social (Lima)	615-0398	pujol@oit.org.pe
Javier Márquez	20/08	Asesor Técnico Principal	PREJAL (Lima)	615-0325	marquez@oit.org.pe
Julio Gómez	25/08	Asesor Técnico Principal	Extensión Protección Social (Lima)	615-0339	gomezj@oit.org.pe
José Luis Ibáñez	02/09	Asesor Técnico Principal	MIGRANDINA (Lima)	615-0312	ibanez@oit.org.pe
Jesús Carrasco	Ya no se encuentra	Asesor Técnico Principal	PRO169 - Derechos Pueblos Indígenas (Lima)	615-0343	carrasco@oit.org.pe
Álvaro Ramírez	25/08	Asesor Técnico Principal	Diálogo Social (Costa Rica)	(506) 2253-1811	ramirez@bogantes.sjo.oit.or.cr
ARGENTINA					
Adolfo Aguirre	Se sugirió tomar en consideración los aportes del Sr. Jorajuría	Secretario de Internacionales	CTA - Central de Trabajadores de la Argentina	(5411) 43073829 (5411) 43071616 Celular: (54-221) 9550-89411	internacional@cta.org.ar secretariageneral@cta.org.ar aguirre@cta.org.ar adolfoacta@gmail.com
Daniel Jorajuría	19/08	Secretario de Finanzas		(5411) 43073829 (5411) 43071617	internacional@cta.org.ar secretariageneral@cta.org.ar danieljorajuria@cta.org.ar
Rubén Garrido	19/08	Secretaría de RRII - Coordinador Área de Seguridad Social - ATE		(5411) 43073829 (5411) 43071617	internacionales@ateargentina.com.ar
Marta Pujadas	Se sugirió tomar en consideración los aportes del Sr. Jara	Integrante del Equipo Multidisciplinario de Trabajo Decente de la Secretaría Internacional	CGT - Confederación General del Trabajo	(5411) 43790535 Celular: 1557-0047900	mpujadas@uocra.org
Marita González		Integrante del Equipo Multidisciplinario de Trabajo Decente de la Secretaría		(5411) 43790535 Celular: 911-58439254	maritagonzalez@cgtrainternacional.com.ar

Internacional					
Antonio Jara	05/08	Integrante del Equipo Multidisciplinario de Trabajo Decente de la Secretaría Internacional		(5411) 43790535 Celular: 911-64485808	antoniojara@cgtrainternacional.com.ar
BRASIL⁴					
Andrea Muchao da Silva	03/08	Secretaria de la Coordinación de Relaciones Sindicales	DIEESE - Departamento Intersindical de Estadística e Estudos Socioeconômicos	(5511) 3874-5393 (5511) 3874-5366	dea@dieese.org.br en@dieese.org.br
Lilian Arruda Marques	Se sugirió tomar en consideración los aportes del Sra. Muchao y de los demás en el Taller			(5511) 3874-5393 (5511) 3874-5366	lilian@dieese.org.br en@dieese.org.br
Nilton Souza	Se sugirió tomar en consideración los aportes del Sr. Palacio y del Sr. Miranda presentes en el Taller	Secretario de Relaciones Internacionales	Força Sindical	(5511) 3348-9000 (5511) 3348-9009	niltoneco@terra.com.br secgeral@fsindical.org.br secinter1@fsindical.org.br
Arnaldo de Souza Benedetti	Se sugirió tomar en consideración los aportes de la Sra. Souza, de la Sra Sodré y de la Sra. Macari Marskano presentes en el Taller	Secretario de Relaciones Internacionales	UGT - Unión General de Trabajadores	(5511) 2111-7300	internacionais@ugt.org.br

María Pimentel	Se sugirió tomar en consideración los aportes de la Sra. Roma presente en el Taller	Secretaria de Relaciones Internacionales	CGTB - Central General de Trabajadores do Brasil	(5511) 3663-0473 (5511) 8591-4586	sri@cgtb.org.br cgtb@cgtb.org.br
João Felicio	Se sugirió tomar en consideración los aportes del Sr. Bravin, de la Sra. Bento, del Sr. Dos Santos presente en el Taller	Secretaria de Relaciones Internacionales	CUT - Central Única de Trabajadores	(5511) 2108-9200	cut@cut.org.br sri@cut.org.br
Sergio Arnold	Se sugirió tomar en consideración los aportes del Sr. Quintito y del Sr. Machado presentes en el Taller	Secretario de Relaciones Internacionales	NCST - Nova Central Sindical de los Trabalhadores	(5561) 3226-4000	ncst@ncst.org.br
COLOMBIA					
Guillermo Martínez (Boris Montes de Oca)	18/08	Director, Departamento de Relaciones Laborales y Negociación Colectiva	CUT - Central Unitaria de Trabajadores	(571) 323-7550	cut@cut.org.co relacioneslaborales@cut.org.co
William Millán	Se sugirió tomar en consideración los aportes del Sr. Correa	Secretario General Adjunto	CGT - Confederación General del Trabajo	(571) 2881504 Celular: 3108586240	wmillanmonsolve@yahoo.com
Humberto Correa	26/08	Secretario Estatal	CGT	(571) 288-1504	huco2855@yahoo.es

Carlos Torres	19/08	Secretario de Educación	CTC - Confederación de Trabajadores de Colombia	(571) 268-8701 (571) 282-2441 Celular: 3144476148	ctc@colnodos.apc.org ctctorres@yahoo.com ctctorres@hotmail.com
COSTA RICA					
Denis Cabezas	19/08	Presidente	CMTCC - Central del Movimiento de Trabajadores Costarricenses	(506) 2221-7701 (506) 2221-3352 Celular: 8326-8246	presidencia@cmtccr.com cmtccr@racsa.co.cr cmtccr1@ice.co.cr
Johnatan Monge	Sr. Cabezas	Secretario General Adjunto - Responsable de Formación		(506) 2221-7701 (506) 2223-5658 Celular: 8308-0727	cmtccr@racsa.co.cr jhonatanocr@yahoo.com cmtccr1@ice.co.cr
Rodrigo Aguilar	-	Presidente	CTRN - Confederación de Trabajadores Rerum Novarum	(506) 2283-4244 Celular: 8306-0247	ctrn@ice.co.cr rodrigoaguilar@costarricense.cr rodriarce53@hotmail.com
Luis Mallma	19/08	Consultor	CUSIMA - Coordinadora Unitaria Sindical, Magisterial y Comunal	(506) 2296-6902 (506) 8342-6734	lmallma@hotmail.com
GUATEMALA					
José Pinzón	-	Secretario General	CGTG - Central General de Trabajadores de Guatemala	(502) 2232-1010 (502) 2232-9234	cgtg@turbonett.com
Carlos Mansilla	Se buscó, pero no fue posible	Secretario General	CUSG - Confederación de Unidad Sindical de Guatemala	(502) 2238-0302 (502) 2238-0413 (502) 2220-3274	cusg@itelgua.com
Efraín Yoc (Javier Alonso de León Salazar)	19/08	Secretario de Relaciones Internacionales	UNSI TRAGUA - Unión Sindical de Trabajadores de Guatemala	(502) 2238-2272 (502) 2220-4121	unsitragua02@yahoo.com unsitragua@hotmail.com
NICARAGUA					

Roberto González	-	Secretario General	CST - Central Sandinista de Trabajadores	(505) 265-1096 Fax: (505) 240-1285	rjgonzalez57@yahoo.com.mx
José Ángel Bermúdez	-	Secretario Ejecutivo	FNT - Frente Nacional de los Trabajadores	(505) 266-3065 (505) 266-2895	fntsid@ibw.com.ni jabermudezl@yahoo.com
Luis Barbosa	20/08	Presidente de la CNT - José Benito Escobar	CNT	(505) 266-3065 (505) 266-2895	fnt@cable.net.com.ni
Nilo Salasar	-	Secretario General	CGT(i) - Confederación General de Trabajadores Independientes	(505) 222-5195 Celular: (505) 895-7927	cgt2005@yahoo.es nsalasara@yahoo.es
PARAGUAY					
Graciela Congo (Bernardo Rojas)	23/08	Presidente	CUT-A - Central Unitaria de Trabajadores Auténtica	(595-21) 451-212	cutautentica@hotmail.com
Miguel Sayas	24/08	Secretario General	CNT - Central Nacional de Trabajadores de Paraguay	(595-21) 444-084	cnt@telesurf.com.py cepes@quanta.com.py finacnt@telesurf.com.py cnt@cnt.org.py
Reinaldo Barreto	-	Presidente	CESITEP - Central Sindical de Trabajadores del Estado Paraguayo	(595-21) 210-339	stramis@mmail.com.py
PERÚ					
(Julio César Bazán) Juan Chang	03/09	Presidente Secretario de Organización	CUT - Central Unitaria de Trabajadores del Perú	472-4925 Cel Bazán: 996596146	cutperu@terra.com.pe juliocesarbazan@gmail.com juanpedrochang@gmail.com
Luis Isarra	03/09	Secretario Nacional de Defensa Laboral	CGTP - Confederación General de Trabajadores del Perú	424-2357 Celular: 9965-72784	dpto.educacioncgtp@gmail.com cgtp@cgtp.org.pe isarradefensa@gmail.com isarradelgado@gmail.com

Rolando Torres	03/09	Secretario de Defensa	CATP - Central Autónoma de Trabajadores del Perú	428-7692 Celular: 9969-22668	perucat@hotmail.com catp@terra.com.pe orlan13@hotmail.com
Gilda Bueno	03/09	Secretaria Nacional de Género y Familia	CTP - Confederación de Trabajadores del Perú	427-0287 Celular: 9991-85248	ctp7319@hotmail.com gbuenol@hotmail.com
URUGUAY					
Carlos Cachón	02/09	Secretario de Formación	PIT-CNT - Plenario Intersindical de Trabajadores - Convención Nacional de Trabajadores	(5982) 409-6680 Celular: (598) 9925-6580	pitcnt@adinet.com.uy carloscachon@hotmail.com
Milton Castellano	23/08	Director	ICD - Instituto Cuesta Duarte	(5982) 400-5480 Celular: (598) 9966-4559	mcastellano.fueci@gmail.com mcastellano@cuestaduarte.org.uy
Tania Falero	Se toma en cuenta lo referido por el Sr. Castellano	Responsable del Área de Proyectos		(5982) 400-5480 Celular: (598) 9989-6327	info@cuestaduarte.org.uy secretaria@cuestaduarte.org.uy tfalero@cuestaduarte.org.uy
VENEZUELA					
Caridad Rondón	Se buscó, pero no fue posible	Directora de Formación	CODESA - Confederación de Sindicatos Autónomos de Venezuela	(58212) 4824116 Celular: 04141007291	cariron@hotmail.com codesa711@cantv.net
Martiza Chireno	25/08	Secretaria General	CGT - Confederación General de Trabajadores de Venezuela	(58414) 3324200 Celular: 584143324200	cgtpodersocial@yahoo.es asdrubaldiaz47@yahoo.com
José Gregorio Ibarra	-	Presidente	CUTV - Central Unitaria de Trabajadores de Venezuela	(58416) 5417535 Celular: 04168140204	josegregorioibarra2412@hotmail.com info@cut.org.ve info@cutv.org icilven@cantv.org
Yamileth Calanche	18/08	Presidenta de la Comisión Electoral Nacional	CTV - Confederación de Trabajadores de Venezuela	(58212) 5741049 Celular: 00584141362348	ctv@la-ctv.com calanchemendoza@yahoo.es fetraedu@hotmail.com

SUBREGIONALES					
CONO SUR					
Adolfo Aguirre	Sra. Barreto	Secretario General	CCSCS - Coordinadora de Centrales Sindicales del Cono Sur	(5982) 9161361 (5982) 99226800 Cel: 0059899226800	stecnica@ccscs.org
Viviana Barreto	26/08	Secretaria Ejecutiva		(5982) 9161361 (5982) 99226800	stecnica@ccscs.org
Fernando Berasain	Sra. Barreto	Anterior Presidente		(5982) 9161361 (5982) 99226800 Cel: 0059899226800	fberasain@ccscs.org fberasain@ccscs.org fberasain@hotmail.org
CENTRO AMÉRICA					
Rodrigo Aguilar	05/08	Secretario General	CSACC - Coordinadora de Centrales Sindicales de Centro América	(506) 2291-2159	csacc.cr@gmail.com
Ramón Barrantes	25/08	Secretario General	COSIBA – Coordinadora de Sindicatos Bananeros de Costa Rica	(506) 2285-4362	cosibacr@racsa.co.cr
COMUNIDAD ANDINA					
Julio Franco	24/08	Secretario	CCSA - Coordinadora de Centrales Sindicales Andinas	717-8745 717-8746 Cel Franco: 9956-64455	ccsa@ccsa.org.pe coordinadora.andina@gmail.com juliofranco.ccsa@gmail.com
CSA					
Iván González	02/08	Coordinador Político	CSA - Confederación Sindical de	(5511) 2104-0766	ivan.gonzalez@csa-csi.org

Trabajadores/as de las Américas					
Víctor Báez	Sr. González	Secretario General		(55119 2104-0750	victor.baez@csa-csi.org
FEDERACIONES INTERNACIONALES					
Jocelio Drumond	-	Secretario Regional	Intercional de Servicios Públicos (ISP-Américas)	(202) 824-0880	psiamericas@igc.org
José Molina	18/08	Director Regional	UNI-Américas	(507) 317-0172 (507) 317-0173	jose.molina@uniglobal.org
Carlos Salguero	18/08	Representante Regional para América Latina y el Caribe	Internacional de Trabajadores de la Construcción y Madera (ICM)	(507) 260-2392 (507) 260-3681	carlos.salguero@bwint.org
Jorge Almeida	-	Representante Regional	Federación Internacional de Trabajadores de las Industrias Metalúrgicas y Mineras (FITIM)	(5982) 408-0813	

Otros:

Jesús García, Ex Asesor Técnico Principal del Proyecto Seguridad Social para Organizaciones Sindicales (SSOS), 05/08

Entrevistas con Colaboradores Externos

- 1. Alfredo Villavicencio:** 24/07 y 30/08
- 2. Oscar Ermida:** 28/08
- 3. Edgardo Balbín:** 30/08

Talher em São Paulo, 03/08/2010.

Avaliação FSAL

Nome/Sobrenome	Intituição e cargo	email
Marta Tostes Vieira	OIT-Consultora	mtostes@pucp.edu.pe
Eleuza de Cassia B Macari	UGT	Cassiabhotmail.com
Josineide de Camargo Souza	UGT	josicamargo@hotmail.com
Márcia Regina Viotto	CTB	marcialportalltb.org.br
João Bravin	CUT	bravin@cut.org.br
Mariana Bento	CUT, Sec. Rel. Trabalho	mariana@cut.org.br
Alexandro dos Santos Bento	CUT	alexandre@cut.org.br
Ortelio Palacio	FS	Secinter1@fsintical.org.br
Gleides Sodré	UGT	gleider@sindmetal.org.br
Mônica da L.Mara Roma	CGTB	supscy@globo.com
José Carlos Quintito	NCST	Jose.carlosquintino@itefonicacom.br
Cesar Alberto Granieri	NCST	granieri@y.com.br
Marcelo Machado	DIESSE	Machadomo2@terra.com.br
Paulo R.A. Valle	DIESSE	pravalle@diesse.org.br
Adrea Muchao da Silva	DIESSE	Andrea@diesse.org.br
Verónica Caetano Souza, Avelino Garcia	UGT	Avelino@sentraco.com.br
Antonio Marskano de Miranda	FS. SECABC	amarskanom@gmail.com
Joilson Cardoso	CTB	Sindical40@yahoo.com.br

**Taller en Lima con los
Representantes de las Centrales Sindicales**

Lima, 03 de Setiembre de 2010.

LISTA DE ASISTENTES

Nombre y Apellidos	Institución que representa	Cargo	Correo Electrónico
Marta Tostes Vieira	OIT	Consultora externa	mtostes@pucp.edu.pe
Luis Isarra Delgado	CGTP	Secretario de Defensa	dpto.educacioncgtp@gmail.com cgtp@cgtp.org.pe isarradefensa@gmail.com isarradelgado@gmail.com
Rolando Torres	CATP	Secretario de Defensa	catpsde@gmail.com perucat@hotmail.com catp@terra.com.pe orlan13@hotmail.com
Libia Canales	CATP	Secretaria de Actas	libiaescalante@hotmail.com
Nestor Loayza	CATP	Secretario de Finanzas	
Bueno Lima	CTP	Secretario de Género	gbueno@hotmail.com
Juan Chang	CUT-Perú	Secretario de Organizaciones	juanpedrochang@gmail.com

10.4. Anexo 4: Guía de entrevista

PREGUNTAS	ENTREVISTADOS								
	Equipo técnico de FSAL	Funcionarios ACTRAV Y CSA	Funcionarios OIT- Of. Regional	Funcionarios OIT- Of. Sub-Regionales	Funcionarios OIT- Of. Nacionales	Organizaciones sindicales	Federaciones Internacionales	Otros Proyectos OIT	Colaboradores Externos
Pertinencia y aptitud estratégica del proyecto									
¿El proyecto abordó una necesidad pertinente y un déficit de trabajo decente identificado junto a las partes interesadas?	X	X	X	X	X	X	X	X	X
¿De qué modo el proyecto se adecuó y apoyó a los planes nacionales de desarrollo, los planes nacionales de trabajo decente, entre otros, además de los resultados y prioridades nacionales y regionales de la programación estratégica de la OIT?	X	X	X	X	X	X			
¿En qué medida el proyecto complementó y encajó con otros proyectos/programas de la OIT en los países de la Región?	X	X	X					X	
Validez del diseño									
¿Cuál fue la condición de base al inicio del proyecto? ¿Los objetivos y efectos directos planteados en el proyecto fueron pertinentes y realistas con respecto a esa situación inicial sobre el terreno?	X	X	X	X	X		X		X
¿Los productos se vincularon causalmente a los efectos directos previstos (objetivos inmediatos), que a su vez se vincularon al impacto más general (objetivo de desarrollo)? ¿Cuán plausibles fueron las hipótesis causales subyacentes?	X	X	X			X			X
¿Cuáles son los principales componentes estratégicos del proyecto? ¿De qué modo contribuyeron y se vincularon lógicamente con los objetivos planteados? ¿Hasta qué punto se vincularon adecuadamente entre sí?	X								
¿En qué medida los indicadores descritos en el documento de proyecto resultaron apropiados y útiles para evaluar el progreso del proyecto? ¿El sistema de monitoreo establecido permitió dar seguimiento al proyecto y ajustar el mismo sobre la marcha para mejorar sus resultados? ¿Se implementaron las recomendaciones de la evaluación intermedia?	X		X						
¿Se consideraron las cuestiones de género en el diseño del proyecto?	X	X				X			
El avance y la eficacia del proyecto									
¿El proyecto logró sus objetivos planteados? ¿En qué medida se cuantifica este avance en términos de los indicadores establecidos u otros términos	X								

PREGUNTAS	ENTREVISTADOS								
	Equipo técnico de FSAL	Funcionarios ACTRAV Y CSA	Funcionarios OIT- Of. Regional	Funcionarios OIT- Of. Sub-Regionales	Funcionarios OIT- Of. Nacionales	Organizaciones sindicales	Federaciones Internacionales	Otros Proyectos OIT	Colaboradores Externos
pertinentes?									
¿Fueron satisfactorias la cantidad y la calidad de los productos generados? ¿Cuál es el avance alcanzado?	X					X	X		
¿Los beneficiarios del proyecto están usando y obteniendo provecho de los productos del mismo? ¿Han convertido los productos en efectos directos reflejados en iniciativas y avances en sus actividades que sin el proyecto no se hubieran alcanzado?	X					X			
¿De qué modo contribuyen los productos y los efectos directos a las estrategias temáticas de la OIT? ¿A los resultados del Programa y Presupuesto del bienio? ¿A los resultados regionales, subregionales y nacionales de la OIT?	X		X						
¿De qué modo las partes interesadas han participado en la ejecución del proyecto? ¿El proyecto ha respondido debidamente a las necesidades de los mandantes nacionales y a los cambios en las prioridades de los socios?	X	X	X	X	X	X	X	X	
¿El proyecto ha respondido debidamente a los cambios de naturaleza política, jurídica, económica, institucional, etc. producidos en su entorno?	X	X	X	X	X	X	X	X	X
¿Qué estrategias alternativas, de haberlas, hubieran sido más eficaces para lograr los objetivos del proyecto? ¿De qué manera pudieron haberse plasmado en el marco lógico del proyecto y en su plan de trabajo?	X	X	X						
Eficiencia en el uso de los recursos									
¿Los recursos (económicos, humanos, tiempo, conocimientos especializados, etc.) fueron asignados estratégicamente para lograr los efectos directos?	X								
¿Los recursos se han usado eficientemente? ¿Las actividades que apoyan la estrategia han sido eficaces en función de los costos? ¿Se hubiera podido alcanzar los mismos resultados con menos recursos?	X		X	X	X	X			
¿Los fondos y actividades del proyecto se han entregado y realizado de modo oportuno?	X		X	X	X	X			
Eficacia en la estructura de gestión									
¿La gestión y organización del proyecto facilitó la obtención de buenos resultados y una ejecución eficiente?	X	X	X	X	X	X	X	X	
¿El proyecto recibió apoyo político, técnico y administrativo adecuado de sus socios nacionales?	X	X	X	X	X	X	X	X	X
¿Hasta qué punto fue eficaz la comunicación y coordinación entre el equipo de proyecto, las oficinas de OIT relacionadas en la región, los departamentos técnicos en Ginebra y el donante?	X	X	X	X	X			X	

PREGUNTAS	ENTREVISTADOS								
	Equipo técnico de FSAL	Funcionarios ACTRAV Y CSA	Funcionarios OIT- Of. Regional	Funcionarios OIT- Of. Sub-Regionales	Funcionarios OIT- Of. Nacionales	Organizaciones sindicales	Federaciones Internacionales	Otros Proyectos OIT	Colaboradores Externos
¿Cuán eficaz fue la comunicación y coordinación entre el equipo del proyecto y los socios ejecutores nacionales?	X				X	X			
¿Cuán eficaz fue el seguimiento que hizo la dirección del proyecto del desempeño y los resultados del proyecto?	X	X	X	X	X	X	X	X	
¿El proyecto usó estratégicamente la coordinación y colaboración con otros proyectos de la OIT y con otros donantes en los países y región para aumentar su eficacia e impacto?	X	X	X					X	
Orientación hacia el impacto y sostenibilidad del proyecto									
¿Los cambios observados en los mandantes contrapartes (en actitudes y capacidades) pueden vincularse causalmente a las intervenciones del proyecto?	X	X	X	X	X	X	X	X	X
¿En qué medida el proyecto realizó una contribución significativa al impacto más amplio y de largo plazo en las capacidades de las organizaciones sindicales?	X	X				X			X
¿Una vez que ha terminado el financiamiento externo, ¿es probable que las instituciones nacionales y los socios ejecutores continúen con el proyecto o prolonguen sus resultados, incluso aportando ellos mismos el financiamiento que esto requiera?	X	X	X	X	X	X	X	X	X
¿Los socios nacionales están en capacidad de continuar con el proyecto? ¿Cuán eficaz ha sido el proyecto en fortalecer las capacidades necesarias de las personas e instituciones (de los socios nacionales y los socios ejecutores)?	X	X	X	X	X	X	X	X	X
¿Es probable que los resultados, logros y beneficios del proyecto sean duraderos?	X	X	X	X	X	X	X	X	X
¿El enfoque o los resultados del proyecto pueden ser reproducidos o ampliados por los socios nacionales u otros actores? ¿Es probable que esto suceda? ¿Qué respaldaría su reproducción y ampliación?	X	X	X	X	X	X	X	X	X
De prepararse iniciativas similares al proyecto para consolidar los logros, ¿Qué nuevas áreas deberían ser incorporadas y cuales fortalecidas en un nuevo proyecto?	X	X	X	X	X	X	X	X	X

10.5. Anexo 5: Ejecución Presupuestaria

A. Evolución Asignaciones Presupuestarias por Partidas

	TOTAL PROJECT 1a Versión	TOTAL PROJECT 2a Versión	Revisiones Presupuestarias 2006-2010	2006 Gastos	2007 Gastos	2008 Gastos	2009 Gastos	2010 Gastos	Total Gasto 2006-2010	Remanente 2010	% Gasto
Budget line	Dollars	Dollars	Dollars	Dollars	Dollars	Dollars	Dollars	Dollars	1° Semestre	2° Semestre	Presupuesto
15.01 Travel costs of CTP	70000	70000	70,000.00	6184	16,217.17	28634.92	11,632.19		62,668.28	7,331.72	89.53
16.01, Mission costs of follow-up and evaluation	70000	70000	62,019.69		3,450.14		29100	11686	44,236.14	17,783.55	71.33
17.01, National Consultants	100000	104041	78665		14,800.00	30838	11,710.00	4000	61,348.00	17,317.00	77.99
32.1 Seminars	1064194	1077319	1,073,486.00	23340.22	128,798.02	294917.87	467,103.53	71755.13	985,914.77	87,571.23	91.84
40.01, Equipment	11000	9000	5356		1,001.00				1,001.00	4,355.00	1.87
53.01 Miscelaneous	40000	63000	26,320.00	463.13	3,980.37	7164.83	2,328.20	2099.72	16,036.25	10,283.75	60.93
53.02- Publicaciones			11,000.00						0.00	11,000.00	0.00
60 Sup. Cost (13%)	277340	279395									
71.01 Prevision / Cost Increase	89286	71422	7424						0.00	7,424.00	0.00
TOTAL PROYECT	1721820	1744177	1334270.69	29987.35	168246.7	361555.62	521873.9	89540.85	1171204.4	163066.25	87.78

B. Detalle del Gasto de la Línea 32 (Eventos) de Junio de 2006 a Junio de 2010

PAÍSES	PROMOCIÓN DEL TRABAJO DECENTE										AUTOREFORMA SINDICAL				TOTAL	%	
	ASTD				LS + NC			Seguridad Social		Empleo	Autoreforma Sindical						
	2006	2007	2008	2009	2007	2008	2009	2010	2008	2009	2009	2007	2008	2009			2010
Argentina				3,975.00	8,867.00					23,963.62				8,100.00		44,905.62	5.26
Brasil		6,746.26	15,109.59	18,614.78	7,000.00		18,052.13				13,246.00					78,768.76	9.22
Colombia		3,270.21	2,578.73		5,854.36				6,030.92		6,591.00		4,000.00	8,067.00		36,392.22	4.26
C.Rica		3,500.00	3,945.00			4,500.00			6,669.81	12,762.89	4,722.00		4,500.00	4,500.00		45,099.70	5.28
Guate.		2,021.04			3,981.00				5,000.00		2,780.96		4,358.87			18,141.87	2.12
Nica		2,116.44			2,500.60				3,657.25		3,895.97		3,028.82			15,199.08	1.78
Parag.			2,327.74	11,304.77		2,327.74	394.03							11,382.00	12,050.12	39,786.40	4.66
Perú			7,820.74	19,219.19	5,440.60		12,773.52		4,539.40				5,927.51	3,450.09		59,171.05	6.93
Uruguay		2,002.00		6,480.31	6,442.00		7,189.86	5,000.00								27,114.17	3.17
Venez.		4,999.84	3,426.00		18,500.00		19,950.00		6,791.00		8,458.00		4,574.00	6,698.00		73,396.84	8.59
Subreg.																	
Cen. Am.	19,818.22					9,999.89	6,523.00		13,899.36		20,000.00			17,077.00		87,317.47	10.22
.C. Sur			28,541.44	14,951.30										20,911.00		64,403.74	7.54
P. And.		13,603.19	37,729.02				10,372.70									61,704.91	7.22
Region.																	
CSA		7,869.93	29,271.14	16,960.00								14,125.55	49,096.00	54,736.35		172,058.97	20.14
FSI													5,856.03	14,418.34		20,274.37	2.37
CSA + FS														10,445.93		10,445.93	1.22
TOTAL	19,818.22	46,128.91	130,749.40	91,505.35	58,585.56	16,827.63	75,255.24	5,000.00	46,587.74	36,726.51	59,693.93	14,125.55	81,341.23	159,785.71	12,050.12	854,181.10	#####
Tot. Prod	288,201.88				155,668.43				88,314.25		59,693.93	267,302.61					
%	33.74				18.22				10.34		6.99	31.29				100	100
Total TD y AS.S		591,878.49										267,302.61				854,181.10	
%		69.29										31.29				100	

10.6. Anexo 6: Actividades Realizadas por Ámbito Geográfico y Principales logros identificados

1. Argentina

	Año	País/región	Lugar	Fecha	Producto	Subproducto	Org.Sind
Encuentro Regional "Seguridad Social para Todos y Todas"	2009	Nacional	Buenos Aires	22 de diciembre	Agenda	Seg.Soc TD	cta
Encuentro Regional "Seguridad Social para Todos y Todas"	2009	Nacional	Neuquén	2 diciembre 2009	Agenda	Seg.Soc TD	cta
Encuentro Regional "Seguridad Social para Todos y Todas"	2009	Nacional	Chaco	02 octubre 2009	Agenda	Seg.Soc TD	cta
Encuentro Regional "Seguridad Social para Todos y Todas"	2009	Nacional	Jujuy	23 octubre 2009	Agenda	Seg.Soc TD	cta
Encuentro Regional "Seguridad Social para Todos y Todas"	2009	Nacional	Santa Cruz	07 noviembre 2009	Agenda	Seg.Soc TD	cta
Apoyo a propuestas sindicales en trabajo decente para la CGT	2009	Nacional	Rio Gallegos	13-14 octubre 2009	Agenda	Agenda TD	cgt
Adecuación de estructuras, funcionamiento y acción sindical ante los nuevos retos de la integración y la globalización económica. Para la CTA	2009	Nacional	Buenos Aires	10 -11 Noviembre	Autoreforma	AS	cta
Estrategias Sindicales, promoción Libertad Sindical y Negociación Colectiva. Buenos Aires. Para la CTA	2007	Nacional	Buenos Aires	2-3 octubre 2007	Estrategias	LS+N TD	cta
Estrategias Sindicales, promoción Libertad Sindical y Negociación Colectiva. Buenos Aires. Para la CGT	2007	Nacional	Buenos Aires	10-11 Octubre 2007	Estrategias	LS+NC TD	cgt
Presentación del Proyecto	2006	Nacional	Buenos Aires	Noviembre 2006	Presentacion	Gestión	DIEESE

Principales logros:

- **Resultados obtenidos** (*información obtenida a partir de la documentación de FSAL*):
 - La afiliación sindical en Argentina ha crecido, tanto en la CGT como en la CTA.
 - CGT: La CGT AR participa en el PTDP y constituye Equipos Multidisciplinarios y programas de TD regionales en el país y realizando diagnósticos sobre los impactos en el sindicalismo para determinar los desafíos sindicales derivados.
 - CTA: La CTA realizó la Campaña de difusión de LS y NC, una Campaña de promoción del C.102 de la OIT y de promoción del sistema público, integral y universal de la Seguridad Social y está desarrollando un proceso permanente de autoreforma sindical, siendo una de las experiencias positivas y paradigmáticas de la Región.
- **Destacado en las Encuestas:**
 - Las organizaciones sindicales argentinas resaltan que el proyecto fue pertinente dada la necesidad de instalar en la agenda sindical la Seguridad Social como algo prioritario en el marco de un país que ha sufrido reformas y contrarreformas del sistema con poca o casi nula capacidad de intervenir desde el Movimiento Obrero; los sindicatos participantes en el proyecto han desarrollado en las negociaciones colectivas mayores contenidos,

tales como salud y seguridad, género, etc.; el primer efecto directo del proyecto se observa la creación de una Confederación que reúne a trabajadores informales; por último se menciona que la CGT ha desarrollado a partir de la formación brindada estrategias de unidad sindical en el marco de la libertad sindical, a través del trabajo de confederaciones como la recién creada, confederación de trabajadores informales.

➤ **Destacado por los Interlocutores entrevistados:**

- Nuevas temáticas para el movimiento sindical a partir de los cambios en el ámbito productivo y en las coyunturas políticas.
- Logros principales del proyecto se vinculan a la mejoría de la capacidad en preparación de propuestas, desde una perspectiva descentralizada y con promoción de la unidad de acción sindical, tanto en temas de TD (SS), como en temas vinculados a la cobertura de la acción de las organizaciones sindicales con la incorporación de colectivos informales.

2. Brasil

	Año	País/región	Lugar	Fecha	Producto	Subproducto	Org.Sind
Jornada Agenda Sindical para la promoción del trabajo decente	2008	Nacional	Sao Paulo	25 de noviembre	AA- Agenda	Agenda TD	DIEESE
Jornada para la Articulación de acciones contra prácticas antisindicales	2008	Nacional	Sao Paulo	25 de noviembre	Actividades apoyadas	LS TD	DIEESE
Igualdad de oportunidades y no discriminación en las relaciones de trabajo	2009	Nacional	Sao Paulo	1-2 octubre	Agenda	Agenda TD	DIEESE
Agenda Sindical. Sao Paulo. Con la CAT, CGT, CUT, Forca Sindical, NCST y SDS	2007	Nacional	Sao Paulo	25-26 junio	Agenda	Agenda TD	DIEESE
Agenda Sindical. Bahía. Con DIEESE	2007	Nacional	Bahía, Brasil	1-2 octubre	Agenda	Agenda TD	DIEESE
Taller sobre el Combate a las Prácticas Antisindicales (está en dos partes de la base)	2009	Nacional	Sao Paulo	24-25 agosto	Agenda	LS+NC TD	DIEESE
Actualización Agenda Sindical Trabajo Decente	2009	Nacional	Sao Paulo	29 - 30 septiem	Agenda	Agenda TD	DIEESE
Presentación del Proyecto	2006	Nacional	Sao Paulo	22-Nov	Presentacion	Gestión	DIEESE
Presentación del Proyecto	2007	Nacional	Sao Paulo	26 de marzo	Presentacion	Gestión	DIEESE
Reunión CNM / CNTM / DIEESE / FITIM / OIT. Negociación colectiva	2007	Nacional	Sao Paulo	22 junio 2007	Estrategias	LS+NC TD	CNM-CNTM

Principales logros:

➤ Resultados obtenidos:

- Las tasas de sindicalización se mantienen. En 2008, tres centrales sindicales se han unido constituyendo una nueva, la UGT
- Con el apoyo de DIEESE las 6 organizaciones sindicales más representativas han elaborado y actualizado unitariamente un Programa Nacional Unitario de Trabajo de Decente, con prioridades sindicales cuya inclusión en el PTDP es materia de negociación. A su vez han negociado su participación en el Programa de TD del Estado de Bahía.
- Las mismas organizaciones, con el soporte técnico de DIEESE, están trabajando unitariamente en "El Comando de lucha contra las prácticas antisindicales" habiendo elaborado y realizado distintas actividades de denuncia y reclamos unitarios.

➤ Destacado en las Encuestas (reproducidos de manera literal):

Entre as muitas ações propostas, algumas foram implantadas ou pelo grupo das Centrais Sindicais, com o apoio do Dieese, ou pelas Centrais individualmente. Algumas ações colocadas também contribuíram para reforçar outras que já estavam em andamento e que resultaram em projetos ou propostas de ações que envolveram mais questões para além do Trabalho Decente (TD). Entre as ações desenvolvidas, destacamos:

- *Acompanhar e incentivar a discussão da agenda do TD em estados e municípios;*

- Criação do Grupo de Trabalho (GT) Tripartite no Ministério do Trabalho e Emprego para a discussão do Plano Nacional do TD, com participação das Centrais Sindicais brasileiras;
- O DIEESE participou de um grupo de GT do Ministério do Trabalho e Emprego que discutiu a proposta de metas e indicadores de TD;
- Discussões sobre TD nos setores da Construção Civil, impactada fortemente pelas obras do PAC- Programa de Aceleração do Crescimento;
- O DIEESE participou de fóruns de discussão de normas de certificações socioambientais na cana-de-açúcar, além de outras normas mais abrangentes (soja; pecuária, entre outras);
- O DIEESE aprovou um projeto junto ao BID sobre informalidade com discussões nos setores: comércio, agrícola, construção civil e têxtil. Esse projeto ainda está em andamento e tem participação do movimento sindical e de órgãos governamentais, como o Ministério do Trabalho e Emprego, Ministério da Previdência e o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA);
- Elaboração de Notas Técnicas do DIEESE apresentando dados sobre a informalidade no comércio e construção civil;
- Movimento Sindical Rural participou da negociação e elaboração do "Compromisso Nacional para o Aperfeiçoamento das Condições de Trabalho na cana-de-açúcar" com os empresários do setor e governo federal. Nesse termo, se faz referência ao TD;
- Participação das Centrais Sindicais e DIEESE na Conferência Nacional do TD, realizada pelo governo brasileiro, para apresentação da pré-proposta de Plano Nacional de TD que será submetida aos Fóruns Regionais e ao Grupo Ministerial.

Grande parte das ações do plano de trabalho elaborado na Jornada Nacional para Articulación de acciones contra prácticas antisindicales foi realizada, sendo que o seminário sobre Combate a las Prácticas Antisindicales, também contribuiu para esta realização. Em resumo, os principais resultados decorrentes das duas atividades foram:

Resultados diretos

- Elaboração de um plano de trabalho articulado;
- Criação de um grupo de assessores jurídicos das Centrais que auxiliam o Comando, sempre que necessário, em estudos e formulação de propostas sobre o tema;
- Ampliação do Comando: O Comando, composto inicialmente pela CUT, Força Sindical e UGT, passou, em fevereiro de 2009 a ser composto também pela CGTB, CTB e NCST;
- As Centrais Sindicais que compõem o Comando enviaram à Direção Geral e Conselho de Administração da OIT observações sobre a não aplicação das Convenções da OIT: 98 e 135 pelo Estado brasileiro.
- As Centrais que compõem o comando apresentaram ao Comitê de Liberdade Sindical e Direção Geral da OIT queixa sobre violações do Estado brasileiro às convenções da OIT: 98 e 154;

- Como indicação da segunda atividade promovida pelo Projeto FSAL, foi realizado um Seminário sobre Práticas Antissindicais em Belém do Pará, dias 15 e 16 de dezembro de 2009, com a presença de dirigentes sindicais das Centrais Sindicais nacionais e regionais,
- Superintendência Regional do Trabalho, Procuradoria Geral do Trabalho, Secretaria Especial de Direitos Humanos, DIEESE e
- ACTRAV/OIT e OIT BR, visando sensibilizar os atores sociais da região sobre as práticas antissindicais, principalmente as referentes à violência e morte de dirigentes sindicais;

Resultados indiretos

- As ações conjuntas das Centrais conseguiram abrir diálogo com o Ministério Público do Trabalho que acabou chamando-as para formar um grupo de trabalho instituído pela Portaria PGT/MPT nº 78, de 05.02.2010, para discussão de projetos que visem a erradicar as práticas e condutas antissindicais;
- Após várias reuniões com o Ministério do Trabalho e Emprego para reforçar a necessidade de promoção de ações referentes à criação de uma legislação de combate às PAS, o Ministério criou, em julho de 2010, dois grupos bipartites, um com os empregadores e um com os trabalhadores, que deverão discutir Projeto de Lei sobre o tema. Já foram realizadas 02 reuniões e as Centrais estão analisando as propostas sobre o Projeto;
- Várias ações de difusão do tema têm sido realizadas, como o seminário em Belém do Pará (2009) com dirigentes da região, e uma mesa no Fórum Social Mundial em Porto Alegre sobre o tema, que contou com cerca de 500 pessoas, em janeiro de 2010
- Criação de um logo para campanha: Basta de Práticas Antissindicais;
- O tema das práticas antissindicais está presente nas agendas das Centrais e em suas marchas unitárias.

Estes resultados também deve-se ao apoio técnico e financeiro da OIT, através da ACTRAV e OIT-Brasil, investimento das Centrais através da disponibilização de recursos financeiros e de dirigentes e assessores designados para tratarem do tema e da assessoria do DIEESE.

➤ **Destacado por los Interlocutores entrevistados:**

- Se actuó de manera flexible entendiendo la realidad del país y se promovió diversas discusiones en torno a la temática de TD, dándole contenido: en el caso brasileño lo más destacado se vincula a las prácticas antisindicales, y el desarrollo del enfoque de género.
- Principales logros del proyecto: desarrollo de capacidades de propuestas y mecanismos de búsqueda de consensos entre las centrales sindicales.
- Impactos indirectos promovidos por FSAL: Promoción de la unidad de acción sindical.
- Requieren que se continúe con los procesos formativos en temáticas vinculadas a la LS, TD.
- Hay cuestionamiento en torno al término y al tema de autoreforma.

3. Colombia

	Año	País/región	Lugar	Fecha	Producto	Subproducto	Org.Sind
En materia de Protección Social - Seguridad Social	2008	Nacional	Bogotá	21-24 abril	Agenda	Seg.Soc TD	CUT-CGT-CTC
Agenda Sindical. Para la promoción del trabajo decente	2007	Nacional	Cali	24-25 Septiemb	Agenda	Agenda TD	CUT-CGT-CTC
Jornada Nacional para la promoción del trabajo decente	2008	Nacional	Bogotá	22-23 septiem	Agenda	Agenda TD	CUT-CGT-CTC
Adecuación de estructuras, funcionamiento y acción sindical ante los nuevos retos de la integración y la globalización económica	2008	Nacional	Bogotá	24-26 septiembre	Autoreforma	AS	CUT-CGT-CTC
Encuentro-Taller: Estrategias de auto reforma sindical ante los nuevos retos de la organización del trabajo	2009	Nacional	Bogotá	15-17 octubre	Autoreforma	AS	CUT-CGT-CTC
Estrategias Sindicales, promoción Libertad Sindical y Negociación Colectiva	2007	Nacional	Bogotá	22-24 mayo	Estrategias	LS+NC TD	CUT-CGT-CTC
Presentación del Proyecto	2007	Nacional	Bogotá	13 de febrero	Presentacion	Gestión	CUT-CGT-CTC
Crisis y propuestas sindicales para el fomento del empleo e igualdad en las RR LL	2009	Nacional	Bogotá	15-16 septiembre	Empleo	Empleo DT	CUT-CGT-CTC

Principales logros:

➤ Resultados obtenidos:

- A pesar del clima de violencia antisindical existente se mantienen las tasas de sindicalización,
- Las tres centrales sindicales han trabajado unitariamente en el análisis de las situaciones laborales y sindicales y en la elaboración de propuestas sindicales sobre: Libertad Sindical y la Negociación Colectiva; Seguridad Social; Empleo; Agenda Sindical TD; y autoreforma Sindical.
- Las tres Centrales sindicales están en estos momentos gestionando sus respectivos procesos de autoreforma.

➤ Destacado en las Encuestas:

- En Colombia se menciona que el proyecto fue pertinente, dado que la precariedad es generadora de pobreza y una estrategia del capital para reducir costos y existe por tanto la necesidades de suprimir y abolir las Cooperativas de Trabajo Asociado CTA, el Trabajo Infantil y mejorar las condiciones de los trabajadores informales; en el marco de las actividades del proyecto los participantes y dirigentes lograron profundizar su conocimiento en el tema de trabajo decente y digno, y han hecho visible los componentes de una auto reforma sindical para Colombia; en la programación de la educación y formación sindical de las organizaciones sindicales se incorporó los temas de diálogo social, trabajo decente y auto reforma sindical desarrolladas en las actividades del proyecto; las actividades desarrolladas por el proyecto han sido propicias para las organizaciones sindicales dado que se logró incrementar el conocimiento respecto a los ejes del Trabajo Decente y la interrelación que tienen entre ellos.

➤ Destacado por los Interlocutores entrevistados:

- Gran violencia en el entorno sindical, así como elevados niveles de informalidad.
- Principales logros del proyecto: dar contenido a la temática de TD y fomentar la discusión en torno a la autoreforma, lo cual promovió la unidad de acción sindical.

4. Costa Rica

	Año	País/región	Lugar	Fecha	Producto	Subproducto	Org.Sind
Diálogo Social: Balance y Expectativas	2007	Nacional	San José	11-12 septiembre	AA- Agenda	Agenda TD	CUSIMA
Taller en Liberia sobre seguridad social OIT-ACTRAV-FSAL- CUSIMA	2009	Nacional	Liberia	7-9 octubre	Actividades a	AS	CUSIMA
Taller en Puerto Limón sobre Seguridad Social OIT-ACTRAV-FSAL- CUSIMA	2009	Nacional	Limón	9-11 septiembre	Actividades a	Diálogo Soc. T	CUSIMA
Análisis y Defensa de la Seguridad Social	2009	Nacional	San José	12-13 agosto	Actividades a	Seg.Soc TD	CUSIMA
En materia de Protección Social - Seguridad Social	2008	Nacional	San José	20-22 octubre	Agenda	Seg.Soc TD	CUSIMA
Agenda Sindical. Para la promoción del trabajo decente	2008	Nacional	San José	22-23 abril	Agenda	Agenda TD	CUSIMA
Adecuación de estructuras, funcionamiento y acción sindical ante los nuevos retos de la integración y la globalización económica	2008	Nacional	San José	11-13 agosto	Autorreforma	AS	CUSIMA
Estrategias de Autorreforma Sindical antes los nuevos retos de la organización del trabajo	2009	Nacional	San José	26-27 de octubre	Autorreforma	AS	CUSIMA
Estrategias Sindicales, promoción Libertad Sindical y Negociación Colectiva	2008	Nacional	San José	17-19 junio	Estrategias	LS+NC TD	CUSIMA
Presentación del Proyecto	2006	Nacional	San José	7 de Noviembre	Presentacion	Gestión	CUSIMA
Crisis y propuestas sindicales para el fomento del empleo e igualdad en las RR LL	2009	Nacional	San José	4-6 agosto	Propuestas	Empleo TD	CUSIMA

Principales logros:

➤ Resultados obtenidos:

- Las tasas de afiliación sindical han variado positivamente a pesar del "solidarismo" y de las prácticas antisindicales contra dirigentes sindicales y sindicatos claves.
- Se ha reforzado el trabajo de CUSIMA, instancia sindical unitaria, en la que han estado todas las organizaciones sindicales junto a organizaciones sociales, habiéndose trabajado unitariamente en el análisis de las situaciones laborales y sindicales y en la elaboración de propuestas sindicales sobre: Libertad Sindical y la Negociación Colectiva; Seguridad Social; Empleo; Agenda Sindical TD; y autoreforma Sindical. Todas las centrales determinaron unitariamente prioridades sindicales a incluir en el PTDP.
- En los procesos de autoreforma se ha fortalecido indirectamente el trabajo organizativo de la CMTC y directamente su estrategia comunicacional con el apoyo a su programa de radio diario y también a la Federación bancaria en la organización de sindicatos.

➤ **Destacado en las Encuestas:**

- En Costa Rica las organizaciones sindicales mencionan en las encuestas, respecto al proyecto que: fue pertinente pues en este país el Trabajo Decente solo existe en el papel, dado que las autoridades como las empresas públicas y particularmente las privadas lo incumplen; las diversas exposiciones, los expositores y los documentos distribuidos fueron de gran calidad lo cual permitió alcanzar los objetivos planteados; los temas tratados en las actividades del proyecto fueron previamente discutidos y armados en base a la realidad del país y conforme a las necesidades de las organizaciones participantes; el tema de Libertad Sindical se ha incluido en las agendas de las juntas directivas de las organizaciones conformantes y se logró concientizar sobre la necesidad de defender la seguridad social y trabajar en la elaboración de una propuesta; resaltan que faltó mayor presupuesto para dar continuidad a los talleres en provincias y dar una dinámica más efectiva en el objetivo. Asimismo, mencionan que el proyecto permitió en forma conjunta llevar a cabo actividades de coordinación para lograr una Reforma Sindical; y que se ha logrado crear una audiencia permanente y una mayor cobertura nacional en el conocimiento, promoción y defensa del Trabajo Decente.

➤ **Destacado por los Interlocutores entrevistados:**

- Principal contribución del proyecto: capacidad de propuestas sindicales frente a la temática de TD, aunque hay una gran frustración respecto a la incidencia en políticas concretas y en la mejora de las condiciones laborales.

5. Guatemala

	Año	País/región	Lugar	Fecha	Producto	Subproducto	Org.Sind
En materia de Protección Social - Seguridad Social	2008	Nacional	Guatemala	28-30 octubre	Agenda	Seg.Soc TD	UGT-UNSITR..
Agenda Sindical. Para la promoción del trabajo decente	2007	Nacional	Guatemala	27-28 agosto	Agenda	Agenda TD	UGT-UNSITR..
Adecuación de estructuras, funcionamiento y acción sindical ante los nuevos retos de la integración y la globalización económica	2008	Nacional	Guatemala	4-6 de agosto	Autoreforma	AS	UGT-UNSITR..
Estrategias Sindicales, promoción Libertad Sindical y Negociación Colectiva	2007	Nacional	Guatemala	14-16 junio	Estrategias	LS+NC TD	UGT-UNSITR..
Presentación del Proyecto	2007	Nacional	Guatemala	15 de marzo	Presentacion	Gestión	UGT-UNSITR..
Fomento al Empleo y Trabajo Decente: Propuesta sindical ante la crisis	2009	Nacional	Guatemala	5-7 octubre	Propuestas	Empleo TD	UGT-UNSITR..

Principales logros:

➤ Resultados obtenidos:

- A pesar de la dura represión y el hostigamiento antisindical se mantienen las tasas de afiliación.
- Se han reforzado procesos de coordinación sindical. Se ha creado el MISICG que aglutina a casi todas las organizaciones sindicales y organizaciones campesinas e indígenas, a un total de 40 organizaciones. Las centrales mayoritarias determinaron prioridades sindicales a incluir en el PTDP.
- Se ha reforzado la acción sindical unitaria en el análisis de las situaciones laborales y sindicales y en la elaboración de propuestas sindicales sobre: Libertad Sindical y la Negociación Colectiva; Seguridad Social; Empleo; Agenda Sindical TD; y Autoreforma Sindical.

➤ Destacado en las Encuestas:

- No respondieron la encuesta.

➤ Destacado por los Interlocutores entrevistados:

- Contexto extremadamente desfavorable para el desarrollo de las acciones sindicales; hay un entorno muy agresivo, pero ello ocasionó una mayor predisposición al entendimiento entre las organizaciones sindicales.
- Principales logros del proyecto: general mecanismos que mejoraron los canales de comunicación y las capacidades de presentación de propuestas consensuadas en el marco del TD, promoviendo la unidad de acción sindical.

6. Nicaragua

	Año	País/región	Lugar	Fecha	Producto	Subproducto	Org.Sind
En materia de Protección Social - Seguridad Social	2008	Nacional	Managua	14-15 agosto	Agenda	Seg.Soc TD	Comité Enlace OIT
Agenda Sindical. Para la promoción del trabajo decente	2007	Nacional	Managua	14-15 agosto	Agenda	Agenda TD	Comité Enlace OIT
Adecuación de estructuras, funcionamiento y acción sindical ante los nuevos retos de la integración y la globalización económica	2008	Nacional	Managua	7-9 agosto	Autoreforma	AS	Comité Enlace OIT
Estrategias Sindicales, promoción Libertad Sindical y Negociación Colectiva	2007	Nacional	Managua	18-20 junio	Estrategias	LS+NC TD	Comité Enlace OIT
Presentación del Proyecto	2007	Nacional	Managua	12-13 marzo	Presentacion	Gestión	Comité Enlace OIT
Fomento al Empleo y Trabajo Decente: Propuesta sindical ante la crisis	2009	Nacional	Managua	29-31 octubre	Propuestas	Empleo TD	Comité Enlace OIT

Principales logros:

➤ Resultados obtenidos:

- La tasa de afiliación ha crecido, especialmente por parte de los trabajadores por cuenta propia y en algunas maquilas.
- Se ha reforzado la acción sindical unitaria en el análisis de las situaciones laborales y sindicales y en la elaboración de propuestas sindicales sobre: Libertad Sindical y la Negociación Colectiva, Seguridad Social; Empleo; Agenda Sindical TD; y autoreforma Sindical. Las organizaciones sindicales más importantes determinaron prioridades sindicales y participan en el PTD.

➤ Destacado en las Encuestas:

- No respondieron la encuesta

➤ Destacado por los Interlocutores entrevistados:

- Se ha podido desarrollar capacidades y sensibilizar en la temática de TD y autoreforma sindical, dándole el contenido desde la perspectiva de las necesidades de las organizaciones sindicales, que vienen realizando un gran esfuerzo para incorporar a trabajadores del sector informal.

7. Paraguay

	Año	País/región	Lugar	Fecha	Producto	Subproducto	Org.Sind
Primera Conferencia Internacional: "Construyendo un nuevo orden social"	2009	Nacional	Asunción	15-Oct	Autoreforma	AS	cut-a
Seminario Nacional Agrario de la ONAC-CNT	2009	Nacional	Asunción	25-27 noviembre	S. Social TD	S. Social TD	cnt
CUT-A, CUT, CNT y CTP: Crisis y propuestas sindicales para el fomento del empleo e igualdad en las RR LL	2009	Nacional	San Bernardino	1-3 octubre	Empleo	Empleo TD	cut.a.cnt.cut-cpt
Agenda Sindical. CESITP y CGT: Para la promoción del trabajo decente	2008	Nacional	Asunción	17-19 noviembre	Agenda	Agenda TD	Cesitep-cgt
Agenda Sindical. CUT-A, CUT, CNT y CTP: Segundo Taller sobre Agenda sindical para el trabajo decente	2009	Nacional	San Bernardino	29-31 julio	Agenda	Agenda TD	cut.a.cnt.cut-cpt
CUT-A, CUT, CNT y CTP: Estrategias de Autoreforma Sindical	2009	Nacional	San Bernardino	24-26 de sept	Autoreforma	AS	cut.a.cnt.cut-cpt
CESITP y CGT: Estrategias Sindicales, promoción Libertad Sindical y Negociación Colectiva	2008	Nacional	Asunción	17-19 noviembre	Estrategias	LS+NC TD	Cesitep-cgt
CESITP y CGT: Seminario sobre Libertad Sindical - Convenios y Recomendaciones OIT	2009	Nacional	Asunción	21-22 agosto	Estrategias	LS+NC TD	Cesitep-cgt
CUT-A, CUT, CNT y CTP: Segundo Taller de Estrategias Sindicales, promoción Libertad Sindical y Negociación Colectiva	2009	Nacional	San Bernardino	28-30 de sept	Estrategias	LS+NC TD	cut.a.cnt.cut-cpt
Presentación del Proyecto	2006	Nacional	Asunción	21-Nov	Presentacion	Gestión	
Taller "Autoreforma sindical ante los nuevos retos de la organización del trabajo y la proyección socio-política"	2010	Nacional	San Bernardino	12-14 marzo 2010	Autoreforma	AS	cut-a
Seminario-Jóvenes sindicalistas de la CNT y la Autoreforma Sindical y ante los nuevos retos de la organización del trabajo	2010	Nacional	San Bernardino	09-11 marzo 2010	Autoreforma	AS	cnt
Seminario-Jóvenes sindicalistas de la CUT-A y la Autoreforma Sindical y ante los nuevos retos de la organización del trabajo		Nacional	San Bernardino	16-8 marzo2010	Autoreforma	AS	cut-a

Principales logros:

➤ Resultados obtenidos:

- Se ha reforzado la acción sindical unitaria en el análisis de las situaciones laborales y sindicales y en la elaboración de propuestas sindicales sobre: Libertad Sindical y la Negociación Colectiva; Seguridad Social; Empleo; Agenda Sindical TD; y autoreforma Sindical. Las organizaciones sindicales fueron consultadas en el PTDP. La CUT-A está gestionado un proceso de autoreforma e incrementando la afiliación y la CNT diseñando el proceso.

➤ **Destacado en las Encuestas:**

- En Paraguay se menciona que el proyecto permitió que los dirigentes de bases comprendan mejor el concepto de Trabajo Decente; las actividades que se desarrollaron en el marco del proyecto fueron de suma importancia para los jóvenes que se están iniciando en el mundo sindical; en cuanto a los recursos se mencionan que los objetivos del proyecto fueron hechos suyos y coherentes y la metodología la apropiada; para los dirigentes del interior del país, las actividades realizadas fueron de suma utilidad, porque con sus conocimientos adquiridos, pueden desenvolverse mejor; de no haber tenido la asesoría técnica del proyecto los miembros de las organizaciones sindicales de este país estarían desorientados y desubicados; con el proyecto se logró obtener cuadros capacitados y ocupar espacio e instancias políticas en beneficio de los/as trabajadores/as, además de hacer hincapié la participación activa de las mujeres en el que hacer sindical; logró renovar algunos cuadros con gente capaz y con nuevas ideas que llevaran adelante la ideología de todos/as los/as trabajadores/as.

➤ **Destacado por los Interlocutores entrevistados:**

- Los principales logros asociados al proyecto se vinculan al entendimiento de la temática vinculada al TD, lo cual fue particularmente importante para los representantes sindicales del interior y para los jóvenes, lo cual facilita la necesidad de cambios generacionales. Se destaca también el desarrollo de materiales apropiados para la comprensión y para que se pudieran posteriormente capacitar a otros líderes sindicales.

8. Perú

	Año	País/región	Lugar	Fecha	Producto	Subproducto	Org.Sind
Seminario Nacional: Trabajo Decente y Derechos de la Mujer Trabajadora - CATP – Perú	2008	Nacional	Lima	30-31 octubre	AA- Agenda	Agenda TD	capt
I Jornada de capacitación sobre el Convenio 169 de OIT y sus mecanismos de control, para organizaciones sindicales e indígenas - Lima, Perú	2008	Nacional	Lima	22 de abril	AA- Agenda	Agenda TD	"Proyecto c169"
Conferencia Nacional: "La perspectiva de género en el movimiento sindical - CGTP" – Perú	2008	Nacional	Lima	27-28 noviembre	Autoreforma	AS	cgtp
Seminario Laboral de derecho sindical	2008	Nacional	Piura	12-13 septiembre	AA- Agenda	Agenda TD	Varias organi.
Apoyo a la CGTP en las acciones con motivo de la Jornada Mundial del Trabajo Decente – Perú	2008	Nacional			AA- Agenda	Agenda TD	cgtp
3 actividades: Mujer trabajadora, Libertad Sindical y Negociación colectiva. Sur: Seminario macro regional	2009	Nacional	Arequipa	29-30 octubre	AA- Agenda	Agenda TD	cgtp-cut-ctp
Pleno Nacional de Delegados en Cusco. Federación Nacional de Mototaxistas CATP – Perú	2008	Nacional	Cusco	27-28 junio	Actividades apoyadas	Autoreforma	capt
Taller de Planificación Estratégica con Enfoque de Género - CUT – Perú	2008	Nacional	Lima	17 de octubre	Actividades apoyadas	Autoreforma	cut
Primer Foro Nacional de Trabajadores del Transporte - Perú	2008	Nacional	Lima	3 de abril	Actividades apoyadas	Agenda TD	capt
Adecuación de la estructura sindical - CATP – Perú	2009	Nacional	Lima	12-14 de julio	Actividades apoyadas	Autoreforma	capt
Taller formación de promotores y organizadores de FENATIMAP en preparación para jornadas de sensibilización – Perú	2008	Nacional	Pucallpa	28-30noviembre	Trabajo Forzoso AA	Agenda TD	icm
Taller formación de promotores y organizadores de FENATIMAP en preparación para jornadas de sensibilización – Perú	2008	Nacional	Pucallpa	29-31 agosto	Trabajo Forzoso AA	Agenda TD	icm
Seminario-Taller "Derechos de los pueblos indígenas y su aplicabilidad en la Amazonía Peruana" (incluye dos bases de datos)	2008	Nacional	Pucallpa	24 de mayo	AA- Agenda	Agenda TD	capt
I Conferencia Nacional del Trabajo y Diálogo Laboral	2009	Nacional	Lima	23-25 septiem	Agenda Programada	Agenda TD	cgtp-cut-ctp-capt
II Encuentro Nacional de la Mujer Trabajadora del Sector Eléctrico	2008	Nacional	Arequipa	24-26 enero	Actividades apoyadas	LS+NC TD	cgtp
Foro Nacional: "Los Sindicatos, la Tercerización, el Trabajo Decente en los Sectores Minero - Energético y Primer Encuentro Nacional de Trabajadores /as Tercerizados" – Perú	2008	Nacional	Lima	16 de abril	Actividades apoyadas	LS+NC TD	cgtp
Conferencia Sindical para la Región Norte - Sindicato Único de Trabajadores de Eléctrico Región Grau - Piura, Perú	2008	Nacional	Piura	27-28 de junio	Actividades apoyadas	LS+NC TD	cgtp

	Año	País/región	Lugar	Fecha	Producto	Subproducto	Org.Sind
Taller "Analizando la tercerización en el Perú para fortalecer la defensa y organización de los trabajadores afectados por dicha modalidad contractual" con el apoyo del Proyecto FSAL	2008	Nacional	Lima	7 de junio 2008	Actividades apoyadas	LS+NC TD	cgtp
3 actividades: Mujer trabajadora, Libertad Sindical y Negociación colectiva. Centro: Seminario macro regional	2009	Nacional	Huancayo	23-24 noviembre	Actividades apoyadas	LS+NC TD	cgtp-cut-ctp
3 actividades: Mujer trabajadora, Libertad Sindical y Negociación colectiva. Género, Trabajo Decente y Economía Informal en el Perú (suman dos talleres)	2009	Nacional	Lima	24-25 de septiembre	Actividades apoyadas	LS+NC(TD)+AS	cgtp-cut-ctp-capt
Tercer Encuentro Sindical de la Mujer Trabajadora del sector eléctrico en la ciudad de Trujillo – Perú	2009	Nacional	Trujillo	19-21 de marzo	Actividades apoyadas	LS+NC TD	cgtp
Seminario Taller: Género y Seguridad Social - CTP - Perú	2008	Nacional	Lima	01 de diciembre	Actividades apoyadas	Seg.Soc TD	ctp
Foro público: la reforma de la seguridad social con enfoque de género, Lima – Perú	2009	Nacional	Lima	4 de marzo	Actividades apoyadas	Seg.Soc TD	cgtp-cut-ctp-capt
Seminario Taller: Seguridad Social y Estrategias con enfoque de Género CTP, Lima – Perú	2009	Nacional	Lima	13 de marzo	Actividades apoyadas	Seg.Soc TD	ctp
En materia de Protección Social - Seguridad Social	2008	Nacional	Lima	10-14 marzo	Agenda	Seg.Soc TD	cgtp-cut-ctp-capt
Agenda Sindical. Para la promoción del trabajo decente	2008	Nacional	Lima	9-10 abril	Agenda	Agenda TD	cgtp-cut-ctp-capt
Adecuación de estructuras, funcionamiento y acción sindical ante los nuevos retos de la integración y la globalización económica	2008	Nacional	Lima	16-18 julio	Autoreforma	AS	cgtp-cut-ctp-capt
Estrategias Sindicales, promoción Libertad Sindical y Negociación Colectiva	2007	Nacional	Lima	18-20 julio	Estrategias	LS+NC TD	cgtp-cut-ctp-capt
Presentación del Proyecto	2007	Nacional	Lima	23 de enero	Presentacion	Gestión	cgtp-cut-ctp-capt
Presentación del Proyecto	2007	Nacional	Lima	12 de marzo	Presentacion	Gestión	cgtp-cut-ctp-capt
Primer Seminario Nacional de Capacitación Sindical	2010	Nacional	Pucallpa	28-29 enero 2010	Estrategias AA	LS+NC TD	cgtp
Reunión de Coordinación de las FSI's y la CSA	2009	Regional	Lima	17-18 septiembre 2009	Actividades apoyadas	Autoreforma	csa/fsi
Taller para la definición de la estrategia del Proyecto "Apoyo a procesos de auto reforma sindical en AL"	2009	Regional	Lima	19 noviembre 2009	Actividades apoyadas	Autoreforma	Varias organi.
"Taller de Evaluación Intermedia del Proyecto FSAL/ACTRAV/OIT"	2009	Regional	Lima	29 abril 2009	Actividades apoyadas	Gestión	Varias organi.

Principales logros:**➤ Resultados obtenidos:**

- La tasa de afiliación se mantiene con la creación de algunos nuevos sindicatos en los sectores mineros entre los tercerizados, en la agroindustria, el comercio y de los trabajadores-as por cuenta propia.
- Se ha reforzado la acción sindical unitaria en el análisis de las situaciones laborales y sindicales y en la elaboración de propuestas sindicales sobre: Libertad Sindical y la Negociación Colectiva; Seguridad Social; Empleo; Agenda Sindical TD; y autoreforma Sindical. La CGTP presentó una propuesta nacional de desarrollo ante la crisis económica.
- Las tres Centrales sindicales están en estos momentos gestionando sus respectivos procesos de autoreforma.

➤ Destacado en las Encuestas:

- En Perú se menciona que los recursos económicos fueron los necesarios, los recursos humanos y los conocimientos especializados fueron en calidad, cantidad y oportunidad los que requiere el movimiento sindical; los objetivos y contenidos de las diversas actividades del proyecto fueron los apropiados y atendieron las necesidades de fortalecimiento de capacidades los dirigentes sindicales; los conocimientos obtenidos las diversas actividades, ha permitido que los miembros de las organizaciones sindicales estén en condiciones de hacer un análisis de la situación actual de su organización y con el diagnóstico obtenido han emprendido la auto reforma sindical; promoviendo el cambio en sus estructuras organizacionales así como también en el pensamiento y actitudes de los dirigentes, dando cabida a nuevos cuadros de ambos sexos y a la juventud; los dirigentes y las bases conocen y discuten mejor la problemática y las soluciones al problema del Trabajo Decente a través de PNTDP, y el uso permanente de los órganos de control OIT, que se ha convertido en parte de su estrategia permanente; la cantidad de eventos que se realizaron facilitó el intercambio de experiencias; en la medida que hubo claridad en los objetivos de las diversas actividades del proyecto, la orientación metodológica consideramos fue la más apropiada a efectos de poder aprovechar los espacios de dialogo en los encuentros y de esta manera arribar a conclusiones comunes.

➤ **Destacado por los Interlocutores entrevistados:**

- Se nota con este proyecto un cambio positivo en la perspectiva de la cooperación técnica.
- Se destacó que se respetó los diferentes puntos de vista, pero buscando el consenso. Se dio cuerpo a la temática de TD, al trabajar con temáticas como SS, LS y NC, género. Ello también fue relevante en el tema de la autoreforma sindical, donde se ha podido discutir de manera más sistemática las temáticas vinculadas a la tercerización y flexibilidad en el mercado. Ello se ha reflejado en el desarrollo de capacidades de propuestas como en Programas y Planes de acción, por ejemplo, en el tema de género, y en el actuar de las centrales en el marco del Consejo Nacional de trabajo. En el tema de autoreforma se ha podido reflexionar sobre la dificultad de mantener “feudos” *versus* la necesidad de ampliar la capacidad propositiva y de intercambio con el conjunto de la sociedad civil. Se entiende que la autoreforma se debe reflejar en una mejoría en la actuación en el marco del diálogo social, siendo necesario aglutinar esfuerzo en la temática de cambio generacional, género, SS.
- Proponen que se puedan intercambiar más otras estrategias exitosas que puedan ser compartidas que propuestas que no se concretan. Es necesario mejorar la comunicación sindical con la sociedad y los medios de comunicación difundiendo experiencias exitosas. Serán necesarias campañas conjuntas especialmente en el tema de SS, pero no hay recursos ni técnicos ni económicos para su implementación, para lo cual requieren de asesoría.

9. Uruguay

	Año	País/región	Lugar	Fecha	Producto	Subproducto	Org.Sind
Cursos de Formación de jóvenes líderes sindicales sectoriales en negociación colectiva (Sector papelerero)	2007	Nacional	Montevideo	12 y 13 octubr	Actividades apoyadas	LS+NC TD	pit-cnt
Cursos de Formación de jóvenes líderes sindicales sectoriales en negociación colectiva (alimentación)	2007	Nacional	Montevideo	24,27,1 agosto	Actividades apoyadas	LS+NC TD	pit-cnt
Cursos de Formación de jóvenes líderes sindicales sectoriales en negociación colectiva (sector Gráficos)	2007	Nacional	Montevideo	Junio y Julio 2007	Actividades apoyadas	LS+NC TD	pit-cnt
Seminario "Normas básicas de negociación colectiva" (dos bases de datos)	2009	Nacional		21-22 de septiembre	Actividades apoyadas	LS+NC TD	pit-cnt
Agenda Sindical. Para la promoción del trabajo decente	2007	Nacional	Montevideo	30 de noviembre	Agenda	Agenda TD	pit-cnt
Estrategias Sindicales, promoción Libertad Sindical y Negociación Colectiva	2007	Nacional	Montevideo	8 de noviembre	Estrategias	LS+NC TD	pit-cnt
Presentación del Proyecto	2006	Nacional	Montevideo	noviembre	Presentacion	Gestión	pit-cnt
Seminario "Estrategia para el desarrollo productivo y la negociación colectiva"	2010	Nacional	Montevideo	14 abril 2010	Estrategias	LS+NC TD	pit-cnt
Reunión entre B.P.S. – OIT	2007	Nacional	Montevideo	30 marzo 2007	Presentación	Gestión	bps
Reunión entre ICD - PIT - CNT – OIT	2007	Nacional	Montevideo	29 marzo 2007	Presentación	Gestión	pit-cnt+icd

Principales logros:

➤ Resultados obtenidos:

- La tasa de afiliación sindical se ha multiplicado por 4 en los últimos 4 años.
- El PIT-CNT ha capacitado a jóvenes sindicalistas en técnicas de negociación colectiva, elaborado propuestas y estrategias sobre TD y LS y NC en específico y está participando activamente en diferentes mesas de diálogo y negociación, siendo un actor central de la política, la economía y las relaciones laborales en Uruguay.

➤ Destacado en las Encuestas:

- En Uruguay se menciona que las actividades del proyecto han generado insumos de valor en la lucha por mejorar las condiciones de trabajo, sobre todo en el sector privado; sin embargo, se menciona que los resultados son parciales; puesto que, se trabajó solamente con tres sectores.

➤ Destacado por los Interlocutores entrevistados:

- Se destacó el contexto favorable que se ha tenido en el país en el último año con logros y conquistas importantes de los trabajadores al lograr la extensión de la negociación colectiva por rama a todos los niveles, lo cual fue apoyado por el proyecto. Además ahora se pasan a discutir las temáticas a nivel de cadenas productivas. Se explicó la importante del trabajo con los jóvenes, para la promoción de los cambios generacionales requeridos para la renovación en el ámbito sindical.

10. Venezuela

	Año	País/región	Lugar	Fecha	Producto	Subproducto	Org.Sind
Talleres sectoriales "Fortalecimiento de la Libertad Sindical y Auto Reforma Sindical". Sector público (Telecomunicaciones, Educación y Sanidad)	2009	Nacional	Caracas	21-23 abril	Actividades apoyadas	Autoreforma	ctv-codesa-cgt
Talleres sectoriales "Fortalecimiento de la Libertad Sindical y Auto Reforma Sindical". Sector privado / Empresas básica	2009	Nacional	Caracas	5-7 octubre	Actividades apoyadas	Autoreforma	ctv-codesa-cgt
Talleres sectoriales "Fortalecimiento de la Libertad Sindical y Auto Reforma Sindical". Sectorial Petrolero	2009	Nacional	Caracas	4-6 de noviembre	Actividades apoyadas	Autoreforma	ctv-codesa-cgt
Talleres sectoriales "Fortalecimiento de la Libertad Sindical y Auto Reforma Sindical". Sectorial Construcción	2009	Nacional	Caracas	19-21 mayo	Actividades apoyadas	Autoreforma	ctv-codesa-cgt
Estrategias de auto reforma sindical ante los nuevos retos de la organización del trabajo	2009	Nacional	Caracas	nov/dic	Actividades apoyadas	Autoreforma	ctv-codesa-cgt
Crisis y propuestas sindicales para el fomento del empleo e igualdad en las RR LL	2009	Nacional	Caracas	21-23 septiem	Agenda	Empleo TD	ctv-codesa-cgt
En materia de Protección Social - Seguridad Social	2008	Nacional	Caracas	28-31 de julio	Agenda	Seg.Soc	ctv-codesa-cgt
Agenda Sindical. Para la promoción del trabajo decente. (EX ESTRATEGIAS DE CARACAS)	2007	Nacional	Caracas	17-18 septiem	Agenda	Agenda TD	ctv-codesa-cgt
Jornada Trabajo Decente. AGENDA	2008	Nacional	Caracas	8-9 octubre	Agenda	Agenda TD	ctv-codesa-cgt
Adecuación de estructuras, funcionamiento y acción sindical ante los nuevos retos de la integración y la globalización económica	2008	Nacional	Caracas	6-7 de octubre	Autoreforma	AS	ctv-codesa-cgt
Estrategias Sindicales, promoción Libertad Sindical y Negociación Colectiva. Aragua	2007	Nacional	Aragua	3-4 de agosto	Estrategias	LS+NC TD	ctv-codesa-cgt
Estrategias Sindicales, promoción Libertad Sindical y Negociación Colectiva. Bolívar	2007	Nacional	Bolívar	31 ago - 01 sep	Estrategias	LS+NC TD	ctv-codesa-cgt
Estrategias Sindicales, promoción Libertad Sindical y Negociación Colectiva. Lara	2007	Nacional	Lara	17 de agosto	Estrategias	LS+NC TD	ctv-codesa-cgt
Estrategias Sindicales, promoción Libertad Sindical y Negociación Colectiva. Caracas	2007	Nacional	Caracas	9-11 julio	Estrategias	LS+NC TD	ctv-codesa-cgt
Presentación del Proyecto	2007	Nacional	Caracas	21 de febrero	Presentacion	Gestión	ctv-codesa-cgt

Principales logros:

➤ Resultados obtenidos:

- La tasa de afiliación se mantiene en los últimos tres años a pesar de la sistemática interferencia del Gobierno en el funcionamiento sindical y la política de acoso practicada contra algunas centrales sindicales.

- Se ha reforzado la acción sindical unitaria de las tres centrales sindicales (CTV, CGT y CODESA) más acosadas e independientes del Gobierno en el análisis de las situaciones laborales y sindicales y en la elaboración de propuestas sindicales sobre: Libertad Sindical y la Negociación Colectiva; Seguridad Social; Empleo; Agenda Sindical TD; y autoreforma Sindical.
- En el caso de la CTV está gestionando un proceso de autoreforma consistente en creación de sindicatos de industria nacionales.

➤ **Destacado en las Encuestas:**

- En Venezuela se menciona que el proyecto permitió diagnosticar la problemática existente en el País, en relación con el tema del trabajo Decente, logró reforzar las acciones unitarias en materia de Libertad Sindical y Negociación Colectiva; posibilitó debatir el tema con mayor profundidad y quedar con una buena agenda de trabajo unitario sindical; las actividades que se llevaron generaron varios productos que están usando en los planteamientos de carácter nacional y regional frente a las autoridades públicas y privadas y son elementos importantes para la negociación colectiva.

➤ **Destacado por los Interlocutores entrevistados:**

- Aunque se hayan desarrollado diversas actividades en Venezuela, el sentimiento es de gran desaliento por la interferencia del Gobierno en la dispersión de la estructura sindical, lo cual se buscó contrarrestar con las actividades del proyecto.
- Se destaca la formación sindical y la necesidad de apoyo hasta para mejorar la autoestima de los que se mantienen en el ámbito de la acción colectiva, lo cual es necesario por el alto nivel de acoso al cual son sometidos.

11. Subregional Centro América

	Año	País/región	Lugar	Fecha	Producto	Subproducto	Org.Sind
Taller Subregional: El Sindicalismo en Centroamérica y República Dominicana: Desafíos del futuro a la luz de su memoria histórica	2007	Subregional		21-23 novemb	AA-Autoreforma	AS	CSACC +CTC
Apoyo a la LS en los sectores de la banana, piña y caña de CA. I Taller en Granada - Nicaragua	2009	Subregional	Granada	16-18 abril	Actividades apoyadas	LS+NC TD	cosiba
Apoyo a la LS en los sectores de la banana, piña y caña de CA. II Taller en Chinandega - Nicaragua	2009	Subregional	Managua	26-28 novemb	Actividades apoyadas	LS+NC TD	cosiba
Crisis y propuestas sindicales para el fomento del empleo e igualdad en las RR LL (Reunión Preparatorio de Trabajadores para el "Foro de Diálogo Social")	2009	Subregional	San José	5-6 mayo	Agenda	Empleo TD	CSACC +CTC
Taller Subregional: Propuestas sindicales en materia de Protección Social – Seguridad Social	2008	Subregional	San José	18-21 Agosto	Agenda	Seg.Soc td	CSACC +CTC
Fortalecimiento de los Procesos de Autoreforma Sindical	2009	Subregional	San José	26-27 octubre	Autoreforma	AS	CSACC +CTC
Campaña de Promoción y Defensa de la Libertad Sindical y la Negociación Colectiva en los Países de América Central y República Dominicana	2008	Subregional		8-9 diciembre	Estrategias Apoyada	LS+NC TD	CSACC +CTC
Presentacion del proyecto	2006	Subregional		Marzo 2007	Presentacion	Gestión	

Principales logros:

➤ Resultados obtenidos:

- Se ha reforzado el trabajo de la CSACC sobre TD y autoreforma, identificando problemáticas comunes y elaborando y articulando acciones subregionales.

➤ Destacado en las Encuestas:

- La CSACC afirma que en Centroamérica las actividades de FSAL llenaron un vacío de las organizaciones sindicales en los temas tratados, presentando buenos resultados en la parte de complementariedad y de incorporación en los procesos de formación centroamericana. Se alcanzan los objetivos planteados en cuanto a la participación, alto compromisos con las organizaciones sindicales, siendo relevante la participación femenina. Se destaca la contribución para la campaña regional por la libertad sindical y negociación colectiva. Entre los efectos directos más relevantes, se encuentra:
 - 1.- Se incorporan las corrientes sindicales en este proceso.
 - 2.- Se incorpora en nuestros planes y agendas de nuestras organizaciones sindicales.
 - 3.- Se culminan estas dos actividades con un Encuentro Regional con las Corrientes Sindicales.

4.- Se profundiza sobre los temas de OIT.

5.- Se profundiza en Convención Colectiva, Libertad Sindical, Mujer Trabajadora, Juventud y Migrante.

- Se han extendido las recomendaciones y conclusiones de los eventos no solo de la estrategia de COSIBACR sino también de las otras organizaciones quienes les están dando un buen aprovechamiento a los y las compañeras formados, quienes se han convertido en voceros reproductores de la información dada en cada uno de los talleres.
- En lo relativo a la **Autoreforma sindical**, debido a la novedad de la discusión en torno a la Autoreforma Sindical para alguna de las organizaciones miembro de la Coordinadora, se explica que la actividad desarrollada permitió abrir la discusión y plantearla en términos de la realidad de la organización. La reflexión fundamental fue sobre el rol de la organización sindical a nivel nacional y regional, lo cual permitió alcanzar una discusión profunda, muy valiosa en momentos en que la coyuntura no permite demasiadas instancias de reflexión de este tipo. Resaltan que los propios asistentes valoraron muy positivamente el trabajo desarrollado en ésta instancia, siendo la metodología muy acorde a las necesidades del colectivo, tanto en lo que respecta a las dinámicas de trabajo presentadas como a los materiales facilitados. Se destaca la importante contribución técnica desarrollada por la CSA en éste marco. Si bien la instancia de reflexión ha sido evaluada muy satisfactoriamente, la Coordinadora ha tenido dificultades en la concreción de espacios de reflexión y reformulación de la estrategia y estructura a mediano plazo, ya que la acción regional ha estado prácticamente absorbida por la coyuntura. Por otro lado, reconocen que los productos logrados en la actividad aún no han sido capitalizados cabalmente. Las definiciones centrales en cuanto al papel de la organización sindical, la necesidad de atender especialmente el caso de los colectivos de trabajadores “no tradicionales”, la de actualizar la estructura de la organización a la altura de las necesidades y coyuntura regional, entre otras problemáticas, son elementos permanentemente presentes en la elaboración de la Coordinadora y que están en la base del accionar de la CSACC.

➤ **Destacado por los Interlocutores entrevistados:**

- Contexto de informalidad e injerencia del Estado.
- Problemas asociados al modelo sindical.
- Niveles de negociación colectiva y tipos de sindicatos.
- Logros del proyecto entorno a propuestas de TD, especialmente en la mejoría de acceso a materiales de discusión que facilitaran el desarrollo de capacidades.

12. Subregional Cono Sur

	Año	País/región	Lugar	Fecha	Producto	Subproducto	Org.Sind
Encuentro Regional de Jóvenes	2009	Nacional	Montevideo	05-06 diciembre 2009	AA- Agenda	Agenda TD	ccscs
Trabajo decente y juventud	2008	Subregional	Montevideo	4-5 octubre	AA- Agenda	Agenda TD	ccscs
Brasil: "Jóvenes sindicalistas y Trabajo Decente"	2009	Subregional	Sao Paulo	18-19 septiemb	AA- Agenda	Agenda TD	ccscs
Paraguay: "Jóvenes sindicalistas y Trabajo Decente"	2009	Subregional	San Bernardino	18-19 junio	AA- Agenda	Agenda TD	ccscs
Argentina: "Jóvenes sindicalistas y Trabajo Decente"	2009	Subregional	Buenos Aires	20-21 de octubre	AA- Agenda	Agenda TD	ccscs
Argentina: Encuentro de Jóvenes CTA	2009	Subregional	Buenos Aires	10-12 octubre	AA- Agenda	Agenda TD	ccscs
Uruguay: "Jóvenes sindicalistas y Trabajo Decente"	2009	Subregional	Montevideo	2-3 mayo	AA- Agenda	Agenda TD	ccscs
Taller Subregional: Agenda Sindical ante el déficit del trabajo decente y la dimensión social en los procesos de integración económica	2008	Subregional	Buenos Aires	28-29 julio	Agenda	Agenda TD	ccscs
Seminario/ Taller "Fortalecimiento de los procesos de Auto Reforma Sindical"	2009	Subregional	Montevideo	03 de noviembre	Autoreforma	AS	ccscs
Presentación del proyecto	2006	Subregional	Montevideo	21-Nov-06	Presentación	Gestión	

Principales logros:

➤ Resultados obtenidos:

- Se ha reforzado el trabajo de la CCSCS sobre TD y autoreforma especialmente con jóvenes sindicalistas, en cada país y en el ámbito subregional identificando problemáticas comunes y elaborando y articulando acciones subregionales.

➤ Destacado en las Encuestas:

- Se afirma que CTA pudo canalizar la mejoría de los derechos perdidos en los años noventa, especialmente sobre la base de la propuesta de la Resolución 198 de la OIT y la prevalencia del principio de la realidad en la relación del trabajo. En este sentido, se fortaleció la organización y denunció el fraude laboral para avanzar en trabajo decente. Otros avances puntuales se destaca que: los motocierristas se afiliaron al sindicato de papeleros, los mensajeros, SIMECA, mejoraron sus condiciones de trabajo y relación con el gobierno municipal; los beneficiarios de planes sociales de La Pampa registraron su relación con el estado provincial; los trabajadores de la pesca se organizaron y rompieron el fraude de las falsas cooperativas; las multinacionales de servicios públicos (electricidad, telefónicos) tercerizan el trabajo a través de fraudes laborales y la CTA libra una batalla organizándolos para terminar con el fraude; se formaron organizadores que desarrollaron en las

provincias; creció en el sector de la azúcar (4 gremios nuevos); en el caso del sector energía, se priorizan los mineros, petroleros, comercio, seguridad privada y guardavidas; y se ve como prioridad reorganizar el sector privado.

- En el caso de la CSACC, las actividades vinculadas al **Trabajo decente**, promovieron instancias de reflexión colectiva y elaboración conjunta de la plataforma de acción. La participación de los beneficiarios directos en la organización de cada una de las actividades permitió que la metodología desarrollada fuera la más cercana a las necesidades de cada colectivo. En el caso de las actividades de carácter regional, las instancias de trabajo generadas a partir del proyecto permitieron fortalecer la acción de la organización desde los diversos niveles de acción regional, al brindar mayores herramientas conceptuales y técnicas, para la re elaboración de la agenda sindical, hacia la perspectiva del trabajo decente. Desde esa perspectiva se ha planteado la estrategia de acción de la Coordinadora hacia el MERCOSUR, centrada en la profundización y orientación del proceso hacia objetivos de desarrollo regional con la perspectiva de generación y preservación de empleo decente. En éste marco, merece especial mención el trabajo que se ha desarrollado para la reformulación de la Declaración Socio Laboral del MERCOSUR, instrumento de protección de los derechos laborales.

En lo que respecta a las actividades desarrolladas con jóvenes trabajadores/as los efectos directos deben ser evaluados en función de dos dimensiones: nacional y regional. Desde los encuentros desarrollados a nivel nacional, las instancias han sido muy valoradas por los beneficiarios al brindar importantes herramientas de aprendizaje que a la vez alimentaron directamente los procesos de elaboración colectiva de la plataforma de acción. Merece especial mención el caso de Paraguay, en donde se logró una excelente instancia de trabajo conjunto entre dos de las centrales sindicales, en una experiencia unitaria que generó mucho entusiasmo. Además se logró una muy buena convocatoria en un marco de grandes dificultades en la organización de los colectivos jóvenes.

Se afirma que en todos los casos, lo elaborado en los respectivos encuentros nacionales, fue directamente volcado al enriquecimiento del trabajo en las instancias regionales. Los encuentros regionales son las instancias de elaboración de la plataforma de acción de la Comisión de Jóvenes de la CCSCS. A partir de ellos se ha logrado un claro enriquecimiento de la participación y movilización en los diversos frentes de acción, en especial hacia la Reunión Especializada de la Juventud del MERCOSUR. Asimismo, las herramientas brindadas a raíz del proyecto han permitido desarrollar un importante proceso de aprendizaje, cuyos frutos más directos se han visto, en el fuerte compromiso demostrado por las centrales en la construcción de la plataforma regional. Finalmente, Los acuerdos logrados desde las diversas instancias de articulación sindical en torno a la acción hacia el trabajo decente, forman las bases de la acción política, tanto en la estrategia general de la Coordinadora, como a nivel de la Juventud del Cono Sur.

➤ **Destacado por los Puntos Focales**

- El trabajo con los jóvenes fue muy relevante y ha tenido amplia repercusión en la subregión, pues sirvió para el intercambio de experiencias y la formación de redes de apoyo, así como su comprensión de la temática de trabajo decente. Se ha podido diversificar los locales de los eventos, lo cual contribuyó también a motivar los participantes en la organización de los eventos.

13. Subregional Países Andinos

	Año	País/región	Lugar	Fecha	Producto	Subproducto	Org.Sind
Libertad sindical y negociación colectiva con enfoque de género en los Países Andinos	2009	Subregional		1-3 septiembre	Actividades apoyadas	LS+NC TD	ccscs
Libertad sindical y negociación colectiva en el sector público	2009	Subregional	Lima	24-27 noviembre	Actividades apoyadas	LS+NC TD	ccscs
Taller Subregional: Fortalecimiento de Redes Sindicales en Materia de Protección Social en la Región Andina	2008	Subregional		26-29 mayo	Agenda	Seg.Soc TD	ccscs
Taller Subregional: Agenda Sindical ante el déficit del trabajo decente y la dimensión social en los procesos de integración económica	2007	Subregional		4-6 diciembre	Agenda	Agenda TD	ccscs
Propuestas sindicales andina para el impulso de los Programas Nacionales de Trabajo Decente	2008	Subregional		24-27 de noviembre	Agenda	Agenda TD	ccscs
Taller Subregional sobre Adecuación estructuras, funcionamiento y acción sindical ante los nuevos retos de la integración y la globalización económica en la CA	2007	Subregional		Agosto	Autoreforma	AS	ccscs
Género, libertad sindical, y autoreforma sindical con enfoque de género en los Países Andinos	2009	Subregional		15-18 septiembre	Autoreforma	AS	ccscs
Presentación del proyecto	2006	Subregional		Noviembre 2006	Presentación		Varias organi.

Principales logros:

➤ Resultados obtenidos:

- Se ha reforzado el trabajo de la CSACC sobre TD y autoreforma, identificando problemáticas comunes y elaborando y articulando acciones subregionales.

➤ Destacado en las Encuestas:

- Sobre las actividades vinculadas al **Trabajo Decente**, se resalta la inclusión del enfoque conceptual y el trabajo práctico para generar líneas de acción compartidas entre las organizaciones participantes. Se reconoce los impactos son limitados y que, en la realidad, son pocas las organizaciones que están aplicando efectivamente las propuestas de autoreforma sindical que se proponen en las sucesivas actividades. Hacia el futuro se requiere que cada área temática presente procesos de formación y seguimiento más sostenidos, aunque se debe contar con perfiles previos de los participantes, lo que, pese a los contenidos y metodologías, accesibles, pueden dificultar la participación activa de todos los asistentes. También se sugiere incluir una actividad de sistematización de casos y cuidar de la evaluación de la continuidad de los participantes y su acceso a funciones de jerarquía que les permitan poder de decisión para promover estas reformas.

- En el caso de las acciones vinculadas a la **Autoreforma Sindical**, se resalta la inclusión del enfoque conceptual y el trabajo práctico para generar líneas de acción compartidas entre las organizaciones participantes. Se repiten las recomendaciones del punto anterior.
- **Destacado por los Puntos Focales entrevistados:**
 - Se ha sensibilizado y dado contenido a los denominadores comunes en términos de las propuestas sindicales sobre el trabajo decente en los países andinos, reforzando la capacidad de las organizaciones sindicales, con actividades de formación y generando canales de comunicación entre las centrales sindicales. El principal logro fue la inclusión de las temáticas de TD y de autoreforma sindical en la agenda de las organizaciones sindicales.

14. Regional

	Año	País/región	Lugar	Fecha	Producto	Subproducto	Org.Sind
Visiones del Sindicalismo Latinoamericano y Caribeño sobre los procesos de Integración Regional	2008	Regional	Bahía, Brasil	14-17 Diciembre	AA- Agenda	Agenda TD	csa
Foro Social de las Américas - Taller "Libertad Sindical y Trabajo Decente para todos y todas"	2008	Regional	Guatemala	Octubre	AA- Agenda	Agenda TD	csa
Seminario Subregional de Integración en el Marco del Congreso Constitutivo de la CSA	2008	Regional	Panamá	25 de Marzo	AA- Agenda	Agenda TD	csa
Autoreforma Sindical y trabajadoras/es en la Economía Informal Organización y Seguridad Social	2009	Regional	Panamá	1-13 agosto	Actividades apoyadas	Autoreforma	csa
XVI Conferencia Interamericana de Ministros de Trabajo -COSATE	2009	Regional		05-08 octubre 2009	AA- Agenda	Agenda TD	csa
Diplomado internacional sobre la gestión del conflicto	2009	Regional		5-16 octubre	AA- Agenda	Agenda TD	Varias organi.
Primera reunión Técnica GTAS/CSA	2009	Regional	Lima	27-28 de abril 2009	Autoreforma	Autoreforma	csa
Segunda Reunión Técnica de GTAS/CSA	2009	Regional	Lima	17-18 noviembre	Autoreforma		csa
Apoyo Reunión Técnica Regional de las FSI (sobre autoreforma sindical)	2008	Regional	Lima	7-8 abril	Autoreforma	AS	fsi
Estrategias y prioridades de la unidad de acción sindical frente a la agenda hemisférica y los programas de trabajo decente de la OIT	2007	Regional	Lima	20-24 Agosto	AA- Agenda	Agenda	orit/clat
Reunión Grupo de Trabajo sobre Integración Hemisférica	2006	Regional	Panamá	15-16 noviembre	Actividades apoyadas	Autoreforma	orit/csa
Apoyo Fortalecimiento UNI-Comercio. Actividad 2: Reunión Técnica Sindicatos Ripley - Perú	2009	Regional		Lima. 12 marzo	Actividades apoyadas	Autoreforma	uni-comercio
Apoyo Fortalecimiento UNI-Comercio. Actividad 1: Reunión del Comité de Enlace de la UNI - Perú	2009	Regional		Lima. 11 marzo	Actividades apoyadas	Autoreforma	uni-comercio
Apoyo Fortalecimiento UNI-Comercio. Actividad 3 : Lanzamiento de la Red Sindical UNI- CENCOSUD - Uspallata, Provincia de Mendoza, Argentina	2009	Regional	Mendoza	28-29 Mayo	Actividades apoyadas	Autoreforma	uni-comercio

Principales logros:

➤ Resultados obtenidos:

- En general, en la región, o se mantienen o están aumentado las tasas de afiliación sindical y se está en un proceso cada más intenso, amplio y profundo de autoreforma sindical.

- Se ha apoyado el proceso de unidad entre la ORIT y la CLAT y la subsiguiente creación de la CSA en marzo del 2008. En este sentido, se han apoyado solicitudes de ORIT y la CLAT, ahora CSA, de carácter programático, fundacional unitario, de incidencia y difusión en consonancia con la lógica del proyecto.
- Se han identificado obstáculos que impiden el ejercicio pleno de la libertad sindical a nivel regional, estableciendo las pautas para la Campaña de defensa y promoción de la LS y NC.
- Se ha reforzado el trabajo de la CSA sobre TD, específicamente sobre Libertad Sindical y Negociación Colectiva con la Campaña continental y la autoreforma sindical de la CSA.
- Se ha apoyado la constitución de Grupo de Trabajo de Autoreforma Sindical (GTAS) y su trabajo de coordinación y elaboración de documentos.
- La ida de la autoreforma se promociona, refuerza y asume en todos los países y se concreta en procesos de autoreforma de cada organización sindical.
- Se promociona y apoya directa o e indirectamente la constitución de las redes de jóvenes sindicalistas, mujeres trabajadoras y la de Seguridad Social de la CSA, entre otras.

➤ **Destacado en las Encuestas:**

- Se destaca la importancia de apoyar el posicionamiento de la CSA , en la fase previa a su creación y para la incorporación de los temas nuevos y estratégicos luego de su constitución.
- En la temática de **Trabajo Decente**, se destaca el soporte para el diagnóstico de las prioridades para la acción sindical que permitieron dar respuestas a estas necesidades, acumular capacidades y conocimientos que han servido en la estrategia sindical. Asimismo, se resalta que el proyecto fue lo suficientemente flexible para poder aprovechar los recursos tanto materiales como humanos respondiendo a las necesidades, tanto a nivel nacional como regional. Especial relevancia ha tenido en el marco de las respuestas a la crisis, como una cuestión que debe ser central en las políticas públicas anti cíclicas. En términos de Sostenibilidad se destaca hacia el futuro, y de cara a la Conferencia Regional de la OIT, la CSA insistirá en que la AHTD y los PNTD deben reflejar las visiones, necesidades y prioridades de los/as trabajadores/as y los sindicatos.
- Sobre **Autoreforma sindical**, se dio especial importancia a la conformación del Grupo de Trabajo sobre Autoreforma Sindical (GTAS), que generó un espacio técnico político a partir del cual la CSA pueda construir la estrategia de la autoreforma con el respaldo de un grupo multidisciplinario de técnicos, académicos y dirigentes sindicales que se ha convertido en una referencia para el análisis de los temas involucrados y la definición de las prioridades. Se considera posible que sea necesario ajustar la metodología y los contenidos para una mayor precisión y logro de los objetivos, pero en general fueron apropiados y coherentes.

Es importante considerar también la creación de la Red Sindical UNI Cencosud, se retomó el funcionamiento del Consejo de Enlace UNI Perú. Se lograron éxitos en las actividades planteadas con el Sindicato de Trabajadores de Ripley Perú, que enfrentó las acciones antisindicales de la Empresa. Se destaca la incorporación de la Autoreforma en la Agenda de los Sindicatos participantes de la Red UNI Cencosud, el funcionamiento en Red regional y el objetivo de un Acuerdo Marco con la empresa. Objetivos prioritarios para UNI Global, en las empresas multinacionales.

En el caso de las actividades con ICM sobre erradicación del Trabajo Forzoso y promoción del trabajo digno en la actividad forestal, en el Departamento de Ucayali, se pone en evidencia el efecto de sensibilidad sobre la temática, que permitió a los miembros de FENATIMAP participar en el diálogo social a nivel regional, fortaleciendo la alianza con la Federación de Comunidades Nativas y el Sindicato Único de Motocarristas de Ucayali para la construcción de una red de vigilancia en los campamentos de extracción forestal y para el cumplimiento de la legislación laboral. Los formadores y organizadores de FENATIMAP fortalecieron sus capacidades en métodos y técnicas para el abordaje del trabajo forzoso y se multiplicarán los esfuerzos para organizar a los trabajadores (as) que estén en esta condición.

En referencia al Consejo de Enlace UNI-Comercio Perú, retomó su funcionamiento a partir de la reunión promovida por FSAL. El Sindicato de Trabajadores de Ripley estaba soportando un juicio de disolución, que a partir de Este Taller logró revertirse. A partir de entonces, la Red Sindical UNI Cencosud mantuvo dos reuniones regionales de su Consejo Gestor, y conversaciones/negociaciones con la empresa. En este sentido, se manifiesta que la actividad cumplió con los objetivos de las necesidades planteadas, y a continuación se han mantenido periódicamente el funcionamiento de los instrumentos/productos generados. Para ello, se creó la Red Sindical UNI-Comercio Cencosud, y se retomó el funcionamiento del Consejo de Enlace UNI Perú. El Sindicato de Trabajadores de Ripley Perú, consiguió enfrentar con éxito las acciones antisindicales de la Empresa. Se logró incorporar a la Agenda de los Sindicatos participantes de la Red UNI Cencosud, así como el funcionamiento en Red regional y el objetivo de un Acuerdo Marco con la empresa, temas que son prioritarios para UNI Global, en las empresas multinacionales.

➤ **Destacado por los Puntos Focales entrevistados:**

- Promoción de la unidad de acción sindical, tanto buscando tener una perspectiva más unitaria en el ámbito regional, pero también en el marco de cada país, especialmente en el caso de Brasil, con la formación del comando nacional y ahora se quiere avanzar hacia comandos regionales.
- Autoreforma sindical en el sentido de la ampliación de la cobertura de la tutela colectiva hacia la representación de los trabajadores autónomos e informales.

- Flexibilidad para incorporar temáticas que definidas en el marco de cada realidad, destacándose la problemática de las prácticas antisindicales, marco en el cual se han identificado obstáculos que impiden el ejercicio pleno de la libertad sindical.
- Formación sindical, facilitando instrumentos para su accionar con los cuales se permite fortalecer la capacidad de negociación y gestión del conflicto.

10.7. Anexo 7: Compendio de Resultados del Proyecto FSAL (2006-2010)

Objetivo de Desarrollo.	Contribuir al fortalecimiento de las capacidades de las organizaciones sindicales, prioritariamente en la elaboración de estrategias y propuestas consensuadas y unitarias de promoción de trabajo decente en los diferentes ámbitos (sectorial, nacional, subregional y regional)”.			
Objetivo Inmediato:	Metas	Indicadores.		Resultados.
Al finalizar el proyecto, han mejorado las agendas sindicales comunes para la promoción del trabajo decente y fortalecido las capacidades de las organizaciones sindicales participantes en la formulación, desarrollo e incidencia de políticas sociolaborales	La mayoría de las organizaciones sindicales acuerdan unitariamente propuestas sindicales para la promoción del trabajo decente	Número de propuestas sindicales para la promoción del trabajo decente, diseñadas por las organizaciones sindicales...	13	La base de partida en el 2006 era un insuficiente conocimiento por parte de las organizaciones sindicales en general del concepto de Trabajo Decente formulado por la OIT y en consecuencia un apoyo sindical incipiente. En el 2010 se constata un mayor conocimiento e implicación de la mayoría de las organizaciones sindicales en la promoción y defensa del Trabajo Decente en todos los países. A este cambio ha contribuido el Proyecto con sus intervenciones. Las organizaciones sindicales más representativas de los 10 países de intervención del proyecto, en los ámbitos nacionales, subregionales y regionales, han profundizado en: - el conocimiento del concepto del Trabajo Decente y las propuestas programáticas como la Agenda Hemisférica o los PTDP; - en el análisis y comprensión de las situaciones del trabajo decente; - y en la mejora de la elaboración de propuestas y estrategias para la defesa y promoción del Trabajo Decente y la determinación de prioridades. En síntesis, el Proyecto ha contribuido a que las organizaciones sindicales tengan una mayor comprensión de la idea de Trabajo Decente, a que lo incorporen en Agendas unitarias y a la concreción de prioridades para la negociación de su inclusión en los PTDP. Así mismo se ha contribuido al fortalecimiento de las organizaciones sindicales dándoles soporte en las iniciativas de adecuación de estructuras, funcionamiento y acción sindical, en los procesos de autoreforma sindical que está impulsando la CSA y parte de sus organizaciones afiliadas.
		Número de propuestas sindicales para la promoción del trabajo decente, consensuadas por las organizaciones sindicales en el ámbito nacional, subregional y regional	3	
		Número de propuestas sindicales para la promoción del trabajo decente, presentadas por las organizaciones sindicales a las instancias de diálogo social tripartito en el ámbito nacional y subregional	3	
		Número de iniciativas formuladas por las organizaciones sindicales que han sido recogidas en los Planes Nacionales de Trabajo Decente	6	

Productos/Resultados	Metas	Indicadores		Actividades / Productos	Resultados
<i>P.1.1 Información sobre las principales temáticas que aborda el proyecto recogida, analizada, sistematizada y ampliamente difundida entre los beneficiarios del proyecto</i>	Realizar investigaciones que sirvan de insumos para la mejora de la capacidad de propuesta de las organizaciones sindicales en materia de Libertad Sindical, Negociación Colectiva, Diálogo Social, modernización de estructuras sindicales y promoción del trabajo decente (Seguridad Social, políticas no discriminatorias, generación de empleo de calidad).	<i>Número de informes, documentos de trabajo y estudios pertinentes a las temáticas principales del proyecto.</i>	11	Se han realizado 8 estudios relativos a las temáticas del proyecto, 6 publicaciones, la Página del Proyecto, 13 boletines electrónicos, 3 Guías Técnicas y diversos documentos.	Se partía de la constatación de insuficiencia de información necesaria sobre determinadas temáticas de interés para las organizaciones sindicales. Se han facilitado herramientas para acceder a información actualizada de interés y relevancia para la acción sindical a más de 4.000 dirigentes sindicales.
		<i>Número y tipo de actores sociales que acceden o consultan la información producida por el proyecto.</i>	70.093 visitantes a la Web		
		<i>Número de informes, documentos de trabajo y estudios distribuidos entre los beneficiarios, a través de las diversas actividades del proyecto.</i>	50		
		<i>Número de eventos de presentación y discusión de los resultados de la información producida</i>	22		
<i>P.1.2. Estrategias nacionales y subregionales de unidad de acción sindical para el fortalecimiento de la libertad sindical y la negociación colectiva diseñadas y en proceso de ejecución.</i>	En la mayoría de los países se ha acordado una estrategia unitaria para el pleno desarrollo de los derechos de Libertad Sindical y la extensión de la Negociación Colectiva. La mayoría de las organizaciones está desarrollando trabajos específicos de extensión de la Negociación Colectiva a colectivos no cubiertos.	<i>Número de organizaciones sindicales (centrales sindicales) de países beneficiarios que cuentan con estrategias de fortalecimiento de los derechos de libertad sindical y negociación colectiva diseñadas.</i>	45	Con 36 actividades y la participación de 1.738 dirigentes sindicales de 45 Centrales Sindicales se han actualizado y reforzado propuestas y estrategias sindicales en la promoción LS y NC en Argentina, Brasil, Costa Rica, Colombia, Guatemala, Nicaragua, Perú, Uruguay, Venezuela y Centroamérica y las subregiones de Centroamérica y los Países Andinos.	<i>Se partía de una situación en la que la LS y la NC no siempre estaban en la prioridad real de la actividad sindical. En la actualidad con la aportación del proyecto se ha contribuido a:</i> <i>La identificación de obstáculos que impiden el ejercicio pleno de la libertad sindical.</i> <i>La elaboración y/o actualización de criterios y estrategias sindicales para la defensa y promoción de la LS y NC.</i> <i>Darle importancia prioritaria a la defensa y promoción de la LS y la NC como pilar fundamental del crecimiento y desarrollo sindical.</i> <i>Dar apoyado al diseño y realización de la Campaña Regional de promoción y defensa de la libertad sindical y la negociación colectiva.</i>
<i>P.1.4. Plataformas sindicales comunes que promueven el trabajo decente en los ámbitos de intervención sindical, formuladas y consensuadas. .</i>	En los 10 países y las tres subregiones existe una Agenda Sindical unitaria para la promoción del trabajo decente. En los 10 países las organizaciones sindicales participan e inciden en el desarrollo de los respectivos Programas Nacionales de Trabajo Decente. En los 10 países y las tres subregiones existen propuestas y acciones sindicales	Número de organizaciones sindicales de los países beneficiarios que han participado en la elaboración PLSCs en el ámbito nacional.	170	Con 70 actividades y la participación de 4.842 dirigentes sindicales de 45 Centrales Sindicales se ha actualizado y reforzado Agendas Sindicales unitarias para la promoción del TD (incluidas propuestas de	Se partía de un insuficiente conocimiento sobre la idea del TD. Ahora se están haciendo análisis del déficit del trabajo decente en los 10 países, las 3 subregionales y en la Región y exigiendo políticas públicas de TD. Se cuenta con prioridades sindicales para ser negociadas su inclusión en los PTDP, en concreto sobre LS y NC, Seguridad Social y empleo como
		Número y tipo de organizaciones sindicales (centrales sindicales) por país que suscriben las PLSCs nacionales.	33		
		Número de PLSC subregionales elaboradas	3		

	unitarias en materia de Seguridad Social, Políticas no discriminatorias y generación de empleo de calidad.	Número y tipo de organizaciones sindicales que suscriben las PLSCs subregionales y regional	76	S. Socia y empleo) en los 10 países y las 3 subregiones de intervención del Proyecto así como en el ámbito regional.	componentes básicos de los PTDP. Existen además Agendas unitarias de promoción del TD. A estos logros también ha contribuido el proyecto
--	--	--	-----------	--	--

Productos/Resultados	Metas	Indicadores		Actividades/Productos	Resultados
P.1.3. <i>Se cuenta con propuestas de modernización y adecuación de las estructuras sindicales ante los nuevos retos de los procesos de integración y de una globalización justa</i>	Más de 10 organizaciones sindicales nacionales son apoyadas en sus procesos de modernización de su estructura y de ampliación de la frontera sindical a nuevos colectivos de trabajadores no sindicalizados. En las tres subregiones se ha apoyado la consolidación de estructuras sindicales de coordinación y articulación de la acción sindical supranacional	Número de organizaciones sindicales que han participado en la elaboración de propuestas de modernización sindical nacionales.	130	Con 49 actividades y la participación de <u>1.203</u> sindicalistas de <u>32</u> de Centrales Sindicales se han actualizado y reforzado propuestas de autoreforma sindical en 8 de los 10 países de intervención del Proyecto, en las 3 subregiones y en el ámbito regional.	Se parte de la situación de que eran pocas las organizaciones que tenían en sus agendas iniciativas de autoreforma sindical, en la actualidad la mayoría la consideran como un requisito del crecimiento y desarrollo sindical. Se han realizado análisis sobre los cambios habidos en la organización del trabajo, la dimensión de la empresa, la composición de la PEA y las relaciones laborales. Se ha analizado la actualización de las estructuras, el funcionamiento y la acción sindical ante estos cambios. Se han elaborado criterios y documentos estratégicos para los procesos de auto reforma sindical. La CSA ha constituido el Grupo de Trabajo de Autoreforma Sindical, habiéndose reunido en dos ocasiones y elaborado documentos estratégicos de relevancia y referencia regional. La mayoría de las organizaciones sindicales afiladas a la CSA están trabajando en el diseño y aplicación de reformas de las estructuras, del funcionamiento y en actualización de la acción sindical.
		Número de organizaciones sindicales que aplican al interior de sus organizaciones, en forma piloto, las propuestas de modernización sindical nacionales.	11		
		Número de organizaciones sindicales (centrales sindicales) que suscriben las propuestas de modernización sindical subregionales	32		

NOTA: El detalle de estos datos se encuentra descrito en el Informe de avance Proyecto FSAL, correspondiente al período entre enero y Junio de 2010.

Fuente: FSAL.

MATRIZ OBJETIVOS, PRODUCTOS, INDICADORES Y AVANCES DE LOGRO (Junio 2010)

Objetivos/Productos	Metas	Indicadores de logro		Fuentes de verificación	Supuestos
<i>OI: Al finalizar el proyecto, se han fortalecido las capacidades de las organizaciones sindicales participantes, en la formulación, desarrollo e incidencia de políticas sociolaborales, las que forman parte de las agendas comunes para la promoción del trabajo decente.</i>	La mayoría de las organizaciones sindicales acuerdan unitariamente propuestas sindicales para la promoción del trabajo decente.	Número de propuestas sindicales para la promoción del trabajo decente, diseñadas por las organizaciones sindicales.	13	- Documentos de propuestas sindicales. - Actas de consenso de las reuniones intersindicales. - Actas de las reuniones de presentación de las instancias tripartitas. - Planes Nacionales de Trabajo Decente que incorporan propuestas sindicales.	- Las organizaciones sindicales asumen el proyecto, como parte importante de sus agendas. - La estabilidad institucional democrática se mantiene en toda la región. - La situación socioeconómica general de la región no se deteriora de manera significativa.
		Número de propuestas sindicales para la promoción del trabajo decente, consensuadas por las organizaciones sindicales en el ámbito nacional, subregional y regional.	3 *		
		Número de propuestas sindicales para la promoción del trabajo decente, presentadas por las organizaciones sindicales a las instancias de diálogo social tripartito en el ámbito nacional y subregional.	3 *		
		Número de iniciativas formuladas por las organizaciones sindicales que han sido recogidas en los Planes Nacionales de Trabajo Decente .	6 **		
<i>P.1.1 Información sobre las principales temáticas que aborda el proyecto recogida, analizada, sistematizada y ampliamente difundida entre los beneficiarios del proyecto.</i>	Realizar investigaciones que sirvan de insumos para la mejora de la capacidad de propuesta de las organizaciones sindicales en materia de Libertad Sindical, Negociación Colectiva, Diálogo Social, modernización de estructuras sindicales y promoción del trabajo decente (Seguridad Social, políticas no discriminatorias, generación de empleo de calidad).	Número de informes, documentos de trabajo y estudios pertinentes a las temáticas principales del proyecto.	11 ***	- Copias de informes, documentos de trabajo y estudios. - Reporte de consultas de la página Web del proyecto. - Copia de registro de documentación distribuida. - Copia del informe de los eventos producidos.	- Los actores claves utilizan la información facilitada por el proyecto.
		Número y tipo de actores sociales que acceden o consultan la información producida por el proyecto.	70.093 visitantes a la Web		
		Número de informes, documentos de trabajo y estudios distribuidos entre los beneficiarios, a través de las diversas actividades del proyecto.	50 *****		
		Número de eventos de presentación y discusión de los resultados de la información producida.	22		
<i>P.1.2. Estrategias nacionales y subregionales de unidad de acción sindical para el fortalecimiento de la libertad sindical y la negociación colectiva diseñadas y en proceso de ejecución.</i>	En la mayoría de los países se ha acordado una estrategia unitaria para el pleno desarrollo de los derechos de Libertad Sindical y la extensión de la Negociación Colectiva. La mayoría de las organizaciones está desarrollando trabajos específicos de extensión de la Negociación Colectiva a colectivos no cubiertos.	Número de organizaciones sindicales (centrales sindicales) de países beneficiarios que cuentan con estrategias de fortalecimiento de los derechos de libertad sindical y negociación colectiva diseñadas.	45	- Copia de documentos de estrategias diseñadas. - Actas de consenso de las reuniones intersindicales sobre estrategias e iniciativas. - Copias de informes de campañas y material periodístico de difusión. - Relación de las organizaciones participantes. - Acta de constitución de equipos intersindicales.	Las organizaciones sindicales consideran necesaria la articulación entre sí para fortalecer los derechos de libertad sindical y negociación colectiva.

* En Argentina, Brasil y Uruguay. / ** Argentina, Estado de Bahía en Brasil, Costa Rica, Guatemala, Nicaragua y Uruguay. / *** 8 Estudios y 3 Guías Técnicas y Estudios. / **** Las 3 Guías Técnicas, publicaciones OIT y Presentaciones.

Objetivos/Productos	Metas	Indicadores de logro		Fuentes de verificación	Supuestos
P.1.3. <i>Se cuenta con propuestas de modernización y adecuación de las estructuras sindicales ante los nuevos retos de los procesos de integración y de una globalización justa.</i>	Más de 10 organizaciones sindicales nacionales son apoyadas en sus procesos de modernización de su estructura y de ampliación de la frontera sindical a nuevos colectivos de trabajadores no sindicalizados. En las tres subregiones se ha apoyado la consolidación de estructuras sindicales de coordinación y articulación de la acción sindical supranacional.	Número de organizaciones sindicales que han participado en la elaboración de propuestas de modernización sindical nacionales.	130	- Relación de participantes en los talleres nacionales. - Copia de resoluciones congresuales de aplicación piloto de modernización. - Actas de suscripción de propuestas de modernización sindical subregionales.	Las organizaciones sindicales advierten los obstáculos que suponen la falta de adaptación a los procesos de cambios en el mercado de trabajo.
		Número de organizaciones sindicales que aplican al interior de sus organizaciones, en forma piloto, las propuestas de modernización sindical nacionales.	11 *		
		Número de organizaciones sindicales (centrales sindicales) que suscriben las propuestas de modernización sindical subregionales.	32		
P.1.4. <i>Plataformas sindicales comunes que promueven el trabajo decente en los ámbitos de intervención sindical, formuladas y consensuadas.</i>	En los 10 países y las tres subregiones existe una Agenda Sindical unitaria para la promoción del trabajo decente. En los 10 países las organizaciones sindicales participan e inciden en el desarrollo de los respectivos Programas Nacionales de Trabajo Decente. En los 10 países y las tres subregiones existen propuestas y acciones sindicales unitarias en materia de Seguridad Social, Políticas no discriminatorias y generación de empleo de calidad.	Número de organizaciones sindicales de los países beneficiarios que han participado en la elaboración PLSCs en el ámbito nacional	170	- Relación de organizaciones representadas. - Copia del acta de suscripción de las PLSCs nacionales. - Copia de las PLSCs sub-regionales. - Copia del acta de suscripción de las PLSCs subregionales y regional.	Las organizaciones sindicales reconocen los beneficios de una actuación sindical unitaria planificada.
		Número y tipo de organizaciones sindicales (centrales sindicales) por país que suscriben las PLSCs nacionales.	33		
		Número de PLSC subregionales elaboradas.	3		
		Número y tipo de organizaciones sindicales que suscriben las PLSCs subregionales y regional.	76		

* Argentina, la CTA; Colombia, la CUT; Costa Rica, CUSIMA, CMTC y Federación Bancaria; Nicaragua, el FNT; Paraguay, CUT-A y CNT; Perú, CGTP, CUT y CATP; y Venezuela, CTV.

RESUMEN AVANCE 2006-2010 (Junio)

Objetivos del proyecto	Indicadores de logro	Avances de logro	Pertinencia población destinataria	Contribución objetivos y estrategias OIT		Contribución a los PNTD	Contribución estrategias nacionales
O.D: “Contribuir al fortalecimiento de las capacidades de las organizaciones sindicales, prioritariamente en la elaboración de estrategias y propuestas consensuadas y unitarias de promoción de trabajo decente en los diferentes ámbitos (sectorial, nacional, subregional y regional)” .	Número de propuestas sindicales para la promoción del trabajo decente, diseñadas por las organizaciones sindicales. Número de propuestas sindicales para la promoción del trabajo decente, consensuadas por las organizaciones sindicales en los ámbitos nacional, subregional y regional. Número de propuestas sindicales para la promoción del trabajo decente, presentadas por las organizaciones sindicales a las instancias de diálogo social tripartito en el ámbito nacional y subregional. Número de iniciativas formuladas por las organizaciones sindicales que han sido recogidas en los Planes Nacionales de Trabajo Decente.	LS + NC: Propuestas sindicales promoción LS y NC mejoradas en Argentina, Brasil, Costa Rica, Colombia, Guatemala, Nicaragua, Perú, Uruguay, Venezuela y Centroamérica y países de no intervención directa de FSAL. Han participado 1.738 dirigentes sindicales de 45 Centrales Sindicales. ----- Agendas Sindicales TD (incluidas la propuestas de S. Social) mejoradas en: Brasil, Colombia, Costa Rica, Guatemala, Nicaragua, Paraguay; Perú, Uruguay, Venezuela y Centroamérica; Cono Sur, los Países Andinos, países de no intervención directa de FSAL y Regionales y otras actividades apoyadas. Han participado 4.842 dirigentes sindicales de 45 centrales sindicales centrales sindicales. ----- Propuestas sindicales innovación sindical realizadas. Han participado 1.203 sindicalistas de 32 de Centrales Sindicales.	Las organizaciones sindicales destinatarias manifiestan que existen diversos obstáculos que impiden materializar el pleno ejercicio de los derechos fundamentales de la Libertad Sindical y la Negociación Colectiva. Las organizaciones sindicales nacionales y subregionales evidencian la necesidad de elaborar propuestas y articular estrategias sindicales unitarias de desarrollo y promoción del trabajo decente.	<i>Promover y materializar los principios y derechos fundamentales en el trabajo.</i>	Elaboración y desarrollo de propuestas sindicales promoción de la LS y NC.	Con el apoyo a la elaboración y desarrollo de las propuestas y estrategias sindicales y la articulación e implementación de las Agendas Nacionales y Subregionales Sindicales, se contribuirá también al impulso de los PNTD en base a: - Concretar la participación sindical en el diseño y desarrollo de los PNTD. - Enriquecer sus contenidos con los aportes y propuestas sindicales.	Las agendas nacionales sindicales de promoción del trabajo decente están también concebidas como un aporte a las agendas nacionales de desarrollo en cada país.
				<i>Crear mayores oportunidades de empleo e ingresos dignos.</i>	Elaboración y desarrollo de propuestas sindicales fomento empleo e igualdad en las RRLL.		
				<i>Ampliar la cobertura y eficacia de la protección social universal.</i>	Elaboración y desarrollo de propuestas sindicales universalización S. Social.		
				<i>Fortalecer el sistema tripartito y el diálogo social.</i>	Iniciativas sindicales a negociar en los espacios de negociación y diálogo social.		
OI: Al finalizar el proyecto, han mejorado las agendas sindicales comunes para la promoción del trabajo decente y fortalecido las capacidades de las organizaciones sindicales participantes en la formulación, desarrollo e incidencia de políticas sociolaborales.				<i>Innovación estructuras y acción sindical.</i>	Fortalecimiento de las organizaciones sindicales como actores imprescindibles del Diálogo Social.		

Nota: Han participado un total de 1.131 organizaciones sindicales, afiliadas a Centrales Sindicales e “Independientes”, en el conjunto de actividades.

10.8. Anexo 8: Publicaciones de FSAL

1. Estudios publicados

Las organizaciones sindicales en el Perú y el Consejo Nacional de Trabajo y Promoción del Empleo.

Autor: Edgardo Balbín

Tiraje: 1,500 ejemplares

Edición: Proyecto FSAL



Hablemos de trabajo decente: bibliografía comentada para la investigación de organizaciones sindicales.

Autor: Edgardo Balbín

Tiraje: 1,000 ejemplares

Edición: Biblioteca Regional OIT y Proyecto FSAL



Descentralización, tercerización, subcontratación.

Autor: Óscar Ermida

Tiraje: 1,000 ejemplares

Edición: Biblioteca Regional OIT Proyecto FSAL



Hablemos de trabajo decente: guía de lectura básica para organizaciones sindicales.

Autor: Edgardo Balbín

Tiraje: 500 ejemplares

Edición: Biblioteca Regional OIT y Proyecto FSAL



El sindicalismo en América Central: desafíos del futuro a la luz de su memoria histórica.

Autor: Juan Manuel Sepúlveda

Edición: 1,000 ejemplares

Edición: Oficina OIT-Centro América/ACTRAV, Proyecto FSAL apoyó edición



2. Apoyos del Proyecto



La libertad sindical en el Perú, fundamentos, alcances y regulaciones.

Autor: Alfredo Villavicencio

Edición: Apoyo de Proyecto FSAL



Procesos de autoreforma sindical en las Américas.

Autor: CSA

Edición: Proyecto FSAL apoyó elaboración y la CSA ha adelantado la financiación

3. Estudios en proceso de publicación

- El sindicalismo argentino entre el trabajo autónomo y el trabajo precarizado.

Tiraje: se van a editar 1,000 ejemplares

Edición: Proyecto FSAL

4. Estudios no publicados

- La importancia de la Libertad Sindical en las Américas (Edgardo Balbín).
- Libertad Sindical y Trabajo Decente (Edgardo Balbín).
- Investigación sobre cambios en la estructura social y productiva en Argentina: desafíos de las estrategias sindicales (María Isabel González).
- Presencia económica y territorial, cambios en la organización del trabajo y la desregulación de las relaciones laborales en el desarrollo sindical en Costa Rica, Guatemala y Nicaragua (José Roberto Osorio).

5. Boletines

- 13 Boletines trimestrales disponibles en la página web del Proyecto: www.oit.org.pe/proyectoactrav.

Su reparto es a más de 4,000 dirigentes sindicales de América Latina "A cumplir".

BOLETINES FSAL

Décimo Tercer Boletín Electrónico

Agosto 2010



BOLETINES ANTERIORES



Boletín Extraordinario
Segundo trimestre
2010



Décimo segundo
boletín
Cuarto trimestre 2009



Boletín Extraordinario
diciembre de 2009



Décimo primer boletín
Segundo trimestre
2009



Décimo boletín
Segundo trimestre
2009



Noveno boletín
Primer trimestre 2009



[Octavo boletín](#)
[Cuarto trimestre 2008](#)



[Séptimo boletín](#)
[Tercer trimestre 2008](#)



[Sexto boletín](#)
[Segundo trimestre 2008](#)



[Quinto boletín](#)
[Primer trimestre 2008](#)



[Cuarto boletín](#)
[Cuarto trimestre 2007](#)



[Tercer boletín](#)
[Tercer trimestre 2007](#)



[Segundo boletín](#)
[Segundo trimestre 2007](#)



[Primer boletín](#)
[Primer trimestre 2007](#)

10.9. Anexo 9. Términos de referencia de la evaluación

Términos de Referencia
Evaluación del proyecto: “Fortalecimiento de los sindicatos ante los nuevos retos de la integración en América Latina”
RLA/06/03/SPA (MTAS)

Agencia de Implementación: Organización Internacional del Trabajo (OIT)

Donante: Gobierno de España (MTIN)

Monto: US \$ 2,500,000.00

Duración del proyecto: 48 meses

Cobertura Geográfica: Argentina, Brasil, Colombia, Costa Rica, Guatemala, Nicaragua, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela

Oficina Administrativa: ACTRAV

Oficina Técnica: ACTRAV

Consejero Técnico Principal del Proyecto: Luis Fuertes

Tipo de Evaluación: Final Independiente

Cronograma de la evaluación: Julio – Agosto 2010

Dirección de la Evaluación: Sabas Monroy, Oficial de Monitoreo y Evaluación
Oficina Regional para América Latina y el Caribe

Lima, Junio 2010

1. INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN:

De acuerdo a la actual política de evaluación de la OIT, todo proyecto con una duración mayor de 30 meses debe de ser evaluado al concluir la ejecución del proyecto. En el caso de proyectos cuyo presupuesto supere los US \$500,000 se requiere al menos una evaluación de carácter independiente durante la vida del mismo. El proyecto “Fortalecimiento de los sindicatos ante los nuevos retos de la integración en América Latina” tiene previsto culminar sus actividades en diciembre de 2010.

El documento de proyecto prevé una evaluación intermedia y una final, así como la presentación de los informes semestrales y anuales correspondientes. Una evaluación intermedia de carácter interno se realizó en el año 2009, por lo que ante la proximidad de la conclusión del proyecto se presentan estos términos de referencia que guiarán la evaluación final independiente del proyecto.

La política y el enfoque aplicados a las actividades de cooperación técnica de la OIT tienen criterios claros, estimulan y requieren de procesos de monitoreo y evaluación constante. La evaluación medirá la pertinencia y el peso estratégico del proyecto, la validez de su diseño, el avance y la eficacia del proyecto, la eficiencia en el uso de los recursos, la eficacia de la estructura de gestión y la orientación hacia el impacto y la sostenibilidad del proyecto.

El objetivo de la evaluación será por lo tanto analizar la estrategia y ejecución del proyecto y realizar recomendaciones que contribuyan a mejorar la eficacia e impacto de futuras iniciativas. Esta evaluación será independiente y contará con la colaboración de un consultor externo contratado para su desarrollo.

En conclusión, el propósito de la evaluación es valorar la eficacia y la incidencia de los medios de acción e intervenciones específicos del proyecto y sobre todo, aprovechar las enseñanzas extraídas en diversos ámbitos, incluidos los casos que han tenido éxito para innovar y alimentar el aprendizaje institucional sobre fortalecimiento sindical.

La evaluación cumplirá con las normas, estándares y salvaguardas éticas establecidas por la OIT en su Política de Evaluación y por el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas. (ANEXO)⁵

2. BREVES ANTECEDENTES DEL PROYECTO Y EL CONTEXTO:

El Proyecto “Fortalecimiento de los sindicatos ante los nuevos retos de la integración en América Latina” tiene como antecedentes dos Proyectos, desde el año 1996, de cooperación técnica al desarrollo sindical latinoamericano por parte de ACTRAV/OIT con el aporte financiero del Gobierno de España en el marco del Acuerdo entre el Gobierno de España y la Organización Internacional del Trabajo de 19 de septiembre de 1979, modificado en octubre y noviembre de 1998.

Este proyecto se rige además por el Acuerdo y sus normas complementarias entre el Ministerio de Trabajo de España y la OIT de fecha del 10 de marzo del 2006 y la Minuta del 19 de abril del 2007 sobre fechas de inicio y finalización, mediante el que se comprometen a su realización.

La OIT a través de ACTRAV asume la ejecución del Proyecto. La Oficina Regional de la OIT en Lima y las Oficinas Subregionales de Centroamérica, Área Andina y Cono Sur, así como CINTERFOR-OIT, prestaran asistencia técnica especializada para la realización de las actividades. Así mismo, se establecen sinergias con otros proyectos de OIT.

El Proyecto se dirige a las organizaciones sindicales nacionales (Argentina, Brasil, Colombia, Costa Rica, Guatemala, Nicaragua, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela), subregionales (Centroamérica, Cono Sur y Países Andinos) y regionales, se enmarca en los objetivos estratégicos de la OIT y se centra en el apoyo al crecimiento de las organizaciones sindicales, uno de sus mandantes.

La premisa de partida es la consideración de que sin organizaciones sindicales reconocidas y representativas no es viable ni sustentable el dialogo social y el respeto pleno a las Normas Internacionales del Trabajo (NIT), la generación de oportunidades de empleo para todas y todos y la posibilidad de universalizar la cobertura de la Seguridad Social.

La segunda es que apoyar el desarrollo sindical implica necesariamente fortalecer la libertad sindical y extender la negociación colectiva, elaborar propuestas sindicales para la promoción del trabajo decente y la innovación de la organización y la acción sindical teniendo en cuenta los cambios habidos en el mundo del trabajo y sus entornos.

La base inicial de Proyecto se elabora en un taller de planificación realizado por el Proyecto precedente, desarrollándose en trabajos posteriores con las organizaciones sindicales, latinoamericanas y españolas, y los Especialistas de ACTRAV/OIT.

La estrategia del proyecto, en coherencia con los objetivos estratégicos de la OIT, contempla, teniendo en cuenta las particularidades de cada país y subregión, las siguientes líneas de acción:

1. Investigación y diagnóstico;
2. Elaboración de propuestas sindicales;
3. Difusión de las propuestas ;
4. Viabilidad del proyecto.

La primera actividad del CTP fue, en coordinación con la unidad de programación regional, la actualización del marco lógico⁶ del proyecto y la elaboración del Plan General de trabajo para los 48 meses de duración prevista.

En la actualización del Marco Lógico del Proyecto en septiembre del 2006 se concretan los objetivos y productos de la forma siguiente:

Objetivo de desarrollo: *“Contribuir al fortalecimiento de las capacidades de las organizaciones sindicales, prioritariamente en la elaboración de estrategias y propuestas consensuadas y unitarias de promoción de trabajo decente en los diferentes ámbitos (sectorial, nacional, subregional y regional)”*.

Objetivo inmediato: *“Al finalizar el proyecto, han mejorado las agendas sindicales comunes para la promoción del trabajo decente y fortalecido las capacidades de las organizaciones sindicales participantes en la formulación, desarrollo e incidencia de políticas sociolaborales”.*

Productos:

Estructura básica de gestión establecida y en funcionamiento.

- 1.1. Información sobre las principales temáticas que aborda el proyecto recogida, analizada, sistematizada y ampliamente difundida entre los beneficiarios del proyecto.
- 1.2. Estrategias nacionales y subregionales de unidad de acción sindical para el fortalecimiento de la libertad sindical y la negociación colectiva diseñadas y en proceso de ejecución.
- 1.3. Se cuenta con propuestas de modernización y adecuación de las estructuras sindicales ante los nuevos retos de los procesos de integración económica y de la globalización.
- 1.4. Plataformas sindicales comunes y/o acuerdos programáticos unitarios que promueven el trabajo decente en los ámbitos de intervención sindical, formulados y consensuados.

Avances y resultados

De lo realizado hasta ahora, desde septiembre del 2006 hasta mayo del 2010, respecto a los avances obtenidos de los productos se destaca lo siguiente:

Producto 01: Estructura básica de gestión establecida y en funcionamiento:

1. Actualización del Marco Lógico y presentación del Proyecto a las organizaciones sindicales de diez países, tres subregiones, a las regionales y también a las FIS y UNI⁷.

Los resultados: representantes de las organizaciones sindicales conocen los alcances del Proyecto; manifiestan su conformidad con los objetivos y productos del Proyecto y la disponibilidad de participar en el desarrollo programático y nominan a interlocutores, uno por organización, para la coordinación y seguimiento de las actividades, en total fueron nominados 42 interlocutores.

2. Se ha nominado 42 interlocutores de las organizaciones sindicales para la coordinación del desarrollo programático del proyecto.

Resultado: las actividades se han organizado con la coordinación de las organizaciones sindicales beneficiarias.

3. Se han elaborado Planes Anuales de Trabajo y de Seguimiento Semestrales.

Resultados: Han participado hasta ahora, mayo del 2010, 6.153 personas en 151 actividades en las que hay registro de participantes. En total se ha realizado en este periodo 163

actividades formativas, de 12 no hay registro de participación. Del total 96 fueron programadas (3.138 participantes, el 51%) por el proyecto y 67 apoyadas técnica y/o financieramente a solicitud de las organizaciones sindicales (con 3.015 participantes, el 49%) y 43 han sido cofinanciadas con otras fuentes.

4. Se han diseñado y puesto en funcionamiento al Página Web del Proyecto: www.oit.org.pe/proyectoactrav y editado 14 Boletines Informativos Trimestrales

Resultados: Hasta la fecha se contabilizan más de 40,000 visitantes a la Web desde enero del 2007 y más de 4,000 dirigentes sindicales han recibido el Boletín Trimestral.

Producto 1.1: Información sobre las principales temáticas que aborda el proyecto recogida, analizada, sistematizada y ampliamente difundida entre los beneficiarios del proyecto.

5. Se han realizado 7 estudios, de estos se han publicado hasta la fecha 3, uno de ellos con dos publicaciones distintas y una más está en imprenta. De los 4 estudios realizados y no publicados uno está en imprenta, otro no se editará por incompleto, un tercero está pendiente de evaluación y el cuarto se ha difundido como aporte de Campaña de Libertad Sindical en las Américas pero no se ha imprimido. Pero además se ha colaborado en dos publicaciones más, una sobre autoreforma sindical editada por la CSA y se ha apoyado la edición de otra sobre “La libertad Sindical en Perú”.

Resultado se dispone de información de interés y se ha difundido y entregado a organizaciones sindicales pendiente de edición y distribución.

Producto1.2: Estrategias nacionales y subregionales de unidad de acción sindical para el fortalecimiento de la libertad sindical y la negociación colectiva diseñadas y en proceso de ejecución

6. Se han realizado 34 actividades nacionales, subregionales y regionales con un total 1.756 participantes sobre “Estrategias sindicales para la promoción y defensa de la Libertad Sindical y la Negociación Colectiva”.

Los resultados son: en 10 países, 2 subregiones y en el ámbito regional, organizaciones sindicales han debatido sobre los obstáculos que impiden el pleno desarrollo de la libertad sindical y la negociación colectiva y elaborado propuestas unitarias para su defensa, promoción y extensión. Se ha podido atender a más países, dos de Centro América (Honduras y Panamá) y uno del Caribe (República Dominicana), dadas las sinergias desplegadas con otros proyectos. También se han apoyado actividades regionales con este contenido, entre ellas el apoyo a la Campaña continental de defensa y promoción da la libertad sindical.

Producto 1.3: Se cuenta con propuestas de modernización y adecuación de las estructuras sindicales ante los nuevos retos de los procesos de integración económica y de la globalización.

7. Se han realizado 38 actividades nacionales, subregionales y regionales sobre autoreforma sindical (“Adecuación de de estructuras, funcionamiento y acción sindical” con una participación 1.021 personas.

Resultados: Se ha contribuido a la reflexión, análisis y elaboración de insumos destinados a emprender y/o reforzar procesos de Auto Reforma Sindical en 9 países, las tres subregiones y en el ámbito regional.

Producto 1.4. Plataformas sindicales comunes y/o acuerdos programáticos unitarios que promueven el trabajo decente en los ámbitos de intervención sindical, formulados y consensuados.

8. Se han realizado 38 actividades, nacionales, subregionales y regionales sobre Trabajo Decente (“Agendas Sindicales para la promoción del Trabajo Decente) con una participación de 1.456 participantes.

Los resultados son: organizaciones sindicales de los 10 países, las 3 subregiones y en el ámbito regional, han debatido sobre la situación del déficit del trabajo decente y elaborado declaraciones y propuestas de acción sindical unitarias. Así mismo se han apoyado actividades regionales que abordaban la promoción del Trabajo decente.

9. Se han realizado 19 actividades, nacionales y subregionales con el aporte del Proyecto sobre Seguridad Social (5⁸) “Formativos en Seguridad Social para sindicalistas – Protección Social - Normas Internacionales de Participación Sindical” con una participación de 580 personas

Resultados, en 6 países y 2 subregiones se han capacitado a dirigentes sindicales sobre la situación de la Seguridad Social y los convenios y doctrina de la OIT, y elaborado Planes de Acción Sindical y adquirido el compromiso de constituir equipos sindicales para su capacitación y especialización para la promoción y extensión de la Seguridad Social

10. Se ha realizado 4 actividades, 3 nacionales y 1 subregional sobre “Promoción de Empleo” con una participación de 142 dirigentes sindicales.

Resultados: en 3 países y 1 subregión se dispone de insumos para reforzar propuestas sindicales en materia de promoción de empleo.

11. Se han realizado 14 actividades nacionales y subregionales sobre “Igualdad y no discriminación en las relaciones laborales” con una participación de 1.050 personas.

Resultados: En 5 países y una subregión disponen de insumos para reforzar las propuestas y estrategias sindicales en materia de Igualdad y no discriminación en las relaciones laborales”

Estructura Organizativa: (a la fecha):

1. Consejero Técnico Principal (CTP): Luis Fuertes
1 Asistente Administrativa: Inés Barbieri

Informes de avance disponibles:

- Septiembre-Diciembre 2006.
- Enero-junio 2007.
- Julio-diciembre 2007.
- Enero-junio 2008.
- Julio-diciembre 2008.
- Enero-junio 2009.
- Julio-diciembre 2009
- Enero-junio 2010.

Evaluaciones realizadas:

- Intermedia de carácter interno realizada en 2009

3. PROPÓSITO, ALCANCE Y CLIENTES DE LA EVALUACIÓN:

La evaluación del proyecto “Fortalecimiento de los sindicatos ante los nuevos retos de la integración en América Latina” deberá determinar el nivel de avance en el cumplimiento de la meta y los resultados del proyecto, de manera sistemática y objetiva e identificando el porqué de lo que funcionó y lo que no funcionó, de acuerdo al diseño aprobado y con la finalidad de mejorar el desempeño de futuros proyectos, de acuerdo a los siguientes objetivos:

- Medir el progreso logrado hacia el cumplimiento de los objetivos trazados.
- Determinar la pertinencia de los objetivos y los resultados establecidos en el diseño.
- Analizar la eficiencia y eficacia de las estrategias de intervención del proyecto.
- Evaluar la viabilidad de la sostenibilidad de los procesos y las estrategias trabajadas.
- Identificar el avance en la implementación de las recomendaciones de la evaluación intermedia realizada al proyecto.

Aún cuando la evaluación contempla una misión de evaluación que sólo se desplazará a Brasil y Perú, el alcance de la evaluación comprende el proyecto en su conjunto. Es decir, cada uno de los componentes ejecutados y en los 10 países contemplados por la iniciativa (Argentina, Brasil, Colombia, Costa Rica, Guatemala, Nicaragua, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela). En cuanto al periodo de evaluación, éste va desde el inicio de la ejecución del proyecto, hasta junio 2010.

Clientes :

Clientes primarios de la evaluación del proyecto son:

1.1 Los clientes externos:

- 1.1.1** Organizaciones de trabajadores a nivel de países, subregiones y región.
- 1.1.2** El Donante: El Ministerio de Trabajo e Inmigración de España.

1.2 Los clientes internos:

- 1.2.1** CTP y equipo del proyecto
- 1.2.2** Oficina Regional para América Latina y el Caribe.
- 1.2.3** El departamento técnico responsable en la sede de la OIT: ACTRAV
- 1.2.4** Especialistas ACTRAV en las oficinas de la región
- 1.2.5** Oficinas de Programación en la Región
- 1.2.6** Responsables de otros proyectos de OIT relacionados.

4. MARCO ANALÍTICO SUGERIDO:

El marco analítico sugerido para la evaluación será el enfoque aplicado a las actividades de cooperación técnica siguiendo el análisis de: coherencia, pertinencia, eficiencia y eficacia de proyecto como parte de las políticas de evaluación de la OIT.

Para una guía más detallada sobre el proceso de evaluación de la cooperación técnica en la OIT, se solicita al consultor la utilización del capítulo 7 del Manual de Cooperación Técnica⁹

Asimismo se recomienda el uso de la Guía “Consideración del género en el seguimiento y evaluación de proyectos”.¹⁰

La evaluación del proyecto “Fortalecimiento de los sindicatos ante los nuevos retos de la integración en América Latina” considerará 6 criterios:

- i. La pertinencia y la aptitud estratégica del proyecto
- ii. La validez y coherencia de su diseño
- iii. El avance y la eficacia del proyecto en función a sus objetivos
- iv. La eficiencia en el uso de los recursos
- v. La eficacia de la estructura de gestión
- vi. La orientación hacia el impacto y la sostenibilidad del proyecto.

Este marco es solamente el mínimo sugerido, ya que dentro del alcance dado de la evaluación, el evaluador podrá ampliar el marco analítico de acuerdo con sus conocimientos y experiencia.

Toda modificación debe ser acordada con el director de la evaluación quien está al tanto de las cuestiones que las principales partes interesadas consideran no sujetas a discusión.

Las preguntas específicas de la evaluación que se sugieren son:

(i) Pertinencia y aptitud estratégica del proyecto

- ✓ ¿El proyecto abordó una necesidad pertinente y un déficit de trabajo decente identificado junto a las partes interesadas?
- ✓ ¿De qué modo el proyecto se adecuó y apoyó a los planes nacionales de desarrollo, los planes nacionales de trabajo decente, entre otros, además de los resultados y prioridades nacionales y regionales de la programación estratégica de la OIT?
- ✓ ¿En qué medida el proyecto complementó y encajó con otros proyectos/ programas de la OIT en los países de la Región?

(ii). Validez del diseño:

- ✓ ¿Cuál fue la condición de base al inicio del proyecto? ¿Los objetivos y efectos directos planteados en el proyecto fueron pertinentes y realistas con respecto a esa situación inicial sobre el terreno?
- ✓ ¿Los productos se vincularon causalmente a los efectos directos previstos (objetivos inmediatos), que a su vez se vincularon al impacto más general (objetivo de desarrollo)? ¿Cuán plausibles fueron las hipótesis causales subyacentes?
- ✓ ¿Cuáles son los principales componentes estratégicos del proyecto? ¿De qué modo contribuyeron y se vincularon lógicamente con los objetivos planteados? ¿Hasta qué punto se vincularon adecuadamente entre sí?
- ✓ ¿En qué medida los indicadores descritos en el documento de proyecto resultaron apropiados y útiles para evaluar el progreso del proyecto? ¿El sistema de monitoreo establecido permitió dar seguimiento al proyecto y ajustar el mismo sobre la marcha para mejorar sus resultados? ¿Se implementaron las recomendaciones de la evaluación intermedia?
- ✓ ¿Se consideraron las cuestiones de género en el diseño del proyecto?

(iii) El avance y la eficacia del proyecto:

- ✓ ¿El proyecto logró sus objetivos planteados? ¿En qué medida se cuantifica este avance en términos de los indicadores establecidos u otros términos pertinentes?
- ✓ ¿Fueron satisfactorias la cantidad y la calidad de los productos generados? ¿Cuál es el avance alcanzado?
- ✓ ¿Los beneficiarios del proyecto están usando y obteniendo provecho de los productos del mismo? ¿Han convertido los productos en efectos directos reflejados en iniciativas y avances en sus actividades que sin el proyecto no se hubieran alcanzado?

- ✓ ¿De qué modo contribuyen los productos y los efectos directos a las estrategias temáticas de la OIT? ¿A los resultados del Programa y Presupuesto del bienio? ¿A los resultados regionales, subregionales y nacionales de la OIT?
- ✓ ¿De qué modo las partes interesadas han participado en la ejecución del proyecto? ¿El proyecto ha respondido debidamente a las necesidades de los mandantes nacionales y a los cambios en las prioridades de los socios?
- ✓ ¿El proyecto ha respondido debidamente a los cambios de naturaleza política, jurídica, económica, institucional, etc. producidos en su entorno?
- ✓ ¿Qué estrategias alternativas, de haberlas, hubieran sido más eficaces para lograr los objetivos del proyecto? ¿De qué manera pudieron haberse plasmado en el marco lógico del proyecto y en su plan de trabajo?

(iv) Eficiencia en el uso de los recursos

- ✓ ¿Los recursos (económicos, humanos, tiempo, conocimientos especializados, etc.) fueron asignados estratégicamente para lograr los efectos directos?
- ✓ ¿Los recursos se han usado eficientemente? ¿Las actividades que apoyan la estrategia han sido eficaces en función de los costos? ¿Se hubiera podido alcanzar los mismos resultados con menos recursos?
- ✓ ¿Los fondos y actividades del proyecto se han entregado y realizado de modo oportuno?

(v) Eficacia en la estructura de gestión

- ✓ ¿La gestión y organización del proyecto facilitó la obtención de buenos resultados y una ejecución eficiente?
- ✓ ¿El proyecto recibió apoyo político, técnico y administrativo adecuado de sus socios nacionales?
- ✓ ¿Hasta qué punto fue eficaz la comunicación y coordinación entre el equipo de proyecto, las oficinas de OIT relacionadas en la región, los departamentos técnicos en Ginebra y el donante?
- ✓ ¿Cuán eficaz fue la comunicación y coordinación entre el equipo del proyecto y los socios ejecutores nacionales?
- ✓ ¿Cuán eficaz fue el seguimiento que hizo la dirección del proyecto del desempeño y los resultados del proyecto?
- ✓ ¿El proyecto usó estratégicamente la coordinación y colaboración con otros proyectos de la OIT y con otros donantes en los países y región para aumentar su eficacia e impacto?

(vi) Orientación hacia el impacto y sostenibilidad del proyecto

- ✓ ¿Los cambios observados en los mandantes contrapartes (en actitudes y capacidades) pueden vincularse causalmente a las intervenciones del proyecto?
- ✓ ¿En qué medida el proyecto realizó una contribución significativa al impacto más amplio y de largo plazo en las capacidades de las organizaciones sindicales?
- ✓ ¿Una vez que ha terminado el financiamiento externo, ¿es probable que las instituciones nacionales y los socios ejecutores continúen con el proyecto o prolonguen sus resultados, incluso aportando ellos mismos el financiamiento que esto requiera?
- ✓ ¿Los socios nacionales están en capacidad de continuar con el proyecto? ¿Cuán eficaz ha sido el proyecto en fortalecer las capacidades necesarias de las personas e instituciones (de los socios nacionales y los socios ejecutores)?
- ✓ ¿Es probable que los resultados, logros y beneficios del proyecto sean duraderos?
- ✓ ¿El enfoque o los resultados del proyecto pueden ser reproducidos o ampliados por los socios nacionales u otros actores? ¿Es probable que esto suceda? ¿Qué respaldaría su reproducción y ampliación?
- ✓ De prepararse iniciativas similares al proyecto para consolidar los logros, ¿Qué nuevas áreas deberían ser incorporadas y cuales fortalecidas en un nuevo proyecto?

5. PRODUCTOS PRINCIPALES:

El colaborador externo debe entregar a la Dirección de la Evaluación informes dirigidos a las instancias decisorias dentro y fuera de la OIT como resultado de su consultoría. Este proceso tendrá tres entregas:

Primer Producto

El colaborador externo presentará un Plan de Trabajo a la segunda semana de su contratación que será el primer producto por el que se le pagará el 15% del total del costo de la evaluación.

Segundo Producto

A la quinta semana de la evaluación el colaborador externo presentará un Informe preliminar de evaluación, que será circulada entre todos los beneficiarios internos del Proyecto para su opinión favorable y observaciones. Se le entregará el 35% del costo de la evaluación.

Tercer Producto

Una vez circulado el documento y recogidas las observaciones se procederá a la entrega del producto final en la séptima semana de la evaluación, después del cual se procederá con la cancelación del 50% restante del costo de la evaluación.

El informe de evaluación deberá incluir:

- (i) Cubierta con los datos clave del proyecto y la evaluación;
- (1) Resumen ejecutivo del informe
- (2) Breves antecedentes del proyecto y su lógica
- (3) Propósito, alcance y clientes de la evaluación
- (4) Metodología
- (5) Revisión de la ejecución
- (6) Presentación de los hallazgos conforme a los 6 criterios señalados
- (7) Conclusiones
- (8) Recomendaciones
- (9) Lecciones aprendidas
- (10) Anexos.

El producto final no deberá superar las 30 páginas, y se espera información adicional en forma de Anexos.

6. METODOLOGIA DE LA EVALUACION

La propuesta metodológica que considere el colaborador externo en su Plan de Trabajo deberá tener en cuenta los siguientes elementos:

1. Un método de investigación a seguir,
2. La información necesaria a analizar y las respectivas fuentes de información.
3. Listado de informantes a abordar y herramientas para recolección de información.
4. Plan de trabajo y cronograma para la recolección y análisis de información
5. Las condiciones y capacidades necesarias para desarrollar el proceso de recopilación de datos, análisis y comunicación de resultados

Complementariamente, la evaluación deberá considerar como pautas metodológicas, las siguientes:

a) **Análisis de las fuentes documentales**, principalmente el documento de proyecto, original y actualizado, los planes de trabajo, los informes de avance semestrales, el informe de la evaluación intermedia, los estudios y otros documentos conceptuales producidos, entre otros.

b) **Entrevistas**: Se realizarán entrevistas con los involucrados en el proyecto en los 10 países cubiertos por el mismo, incluyendo organizaciones sindicales y oficinas de la OIT a nivel de país, subregiones y región, lo mismo que la oficina sede de OIT en Ginebra. En los casos en que no se contempla la presencia física del evaluador, las entrevistas se realizarán por teléfono y/o correo electrónico (envío de cuestionarios). Se coordinará con los especialistas de las oficinas involucradas, funcionarios vinculados al proyecto, colaboradores externos, y representantes nacionales, subregionales y regionales de las organizaciones sindicales beneficiarias. Un listado exhaustivo de

los entrevistados se detallará junto a la dirección de la evaluación y el proyecto al elaborarse el Plan de Trabajo de la evaluación.

c) **El trabajo de campo** se realizará en su mayor parte en Lima, Perú, atendiendo a la ubicación de la coordinación del proyecto en esta ciudad. Sin embargo, el mismo incluye también una misión del colaborador externo a la ciudad de Sao Paulo, Brasil.

7. MODOS DE GESTION, PLAN DE TRABAJO Y PLAZOS

La evaluación será realizada por un colaborador(a) externo(a) con el perfil siguiente:

- Estudios universitarios completos
- Dominio del idioma español y el portugués
- Experiencia en proyectos de desarrollo social con organismos de cooperación internacional
- Experiencia en la evaluación de proyectos
- Conocimiento en temas de política laboral y fortalecimiento sindical

La dirección de la evaluación estará a cargo del Sr. Sabas Monroy (monroy@oit.org.pe), Oficial de Monitoreo y Evaluación de la Oficina Regional de la OIT en Lima, a quien deberá presentarse por vía electrónica el Plan de Trabajo antes de iniciar con la recolección de información, lo mismo que las versiones borrador y definitiva del Informe Final siguiendo los procedimientos señalados en la sección 5 donde se detallan los productos y fechas de entrega.

Toda cuestión de índole técnica o logística sobre el proceso que el colaborador requiera dilucidar durante el desarrollo de la evaluación se canalizará con la dirección de la evaluación; mientras que los requerimientos de información sobre el proyecto y contactos con los involucrados en el mismo se canalizarán con el Consejero Técnico Principal del proyecto.

El plazo de la evaluación es de un máximo de 7 semanas a partir del inicio del contrato del colaborador externo, estimado para el 23 de julio de 2010, por lo que la conclusión de la misma será a más tardar el 10 de septiembre de 2010.

Plan de trabajo

Para la organización del trabajo de la evaluación, y con la salvedad de mejor propuesta por parte del colaborador, se sugiere el siguiente calendario de actividades:

Semana 1 (23 al 30 de julio): Análisis de la documentación del proyecto y preparación de Plan de Trabajo de la Evaluación.

Semana 2 (30 de julio al 6 de agosto): Revisión del Plan de Trabajo de la Evaluación junto al Director de la Evaluación e involucrados. Continúa análisis de documentación y preparación de trabajo de campo.

Semanas 3 y 4 (6 al 20 de agosto): Trabajo de campo en Lima, Perú y Sao Paulo, Brasil. Entrevistas telefónicas y electrónicas con involucrados en el resto de países beneficiarios y oficinas de la OIT involucradas.

Semana 5 (20 al 27 de agosto): Elaboración del borrador del informe final de la evaluación.

Semana 6 (27 de agosto al 3 de septiembre): Envío del borrador del informe final de la evaluación al Director de la Evaluación y Circulación del mismo para revisión por involucrados

Semana 7 (3 al 10 de septiembre): Incorporación de eventuales observaciones en la versión definitiva del informe final de la evaluación y envío del mismo al Director de la Evaluación

Presupuesto

Honorarios del colaborador:

49 días de trabajo a US \$200 por día = US \$9,800

El pago de los honorarios se realizará en un 15% contra la entrega y aprobación por la Dirección de la Evaluación del Plan de Trabajo de la Evaluación, el 35% de los honorarios contra entrega del borrador de informe y el restante 50% contra la entrega y aprobación por la Dirección de la Evaluación del Informe Final de la Evaluación.

Subtotal honorarios: US \$ 9,800

Boletos de avión y viáticos a ser provistos por la OIT al consultor:

1 Boleto de avión Lima – Sao Paulo - Lima = US \$ 700

3 DSA Sao Paulo a US \$273 (junio 2010) por día = US \$819

Subtotal boletos y viáticos: US \$ 1,519

Total: US \$ 11,319