



Evaluation Unit (EVAL)

- **Título de proyecto:** “Programa Regional para la Promoción del Diálogo y la Cohesión Social en América Latina”
- **TC/SYMBOL:** RLA/09/50/SPA
- **País(es) :** Argentina, Chile, Ecuador, Perú, Guatemala y Panamá
- **Oficina Administrativa:** Oficina Regional para América Latina y el Caribe
- **Oficina técnica:** Dialogue
- **Inicio del proyecto:** 21 de enero de 2010
- **Término del proyecto:** 22 de julio de 2012 (revisada)¹
- **Donante:** España (US\$ 3,069,042)
- **Tipo de evaluación :** Intermedia Independiente
- **Fecha de la evaluación:** Julio – Septiembre 2011
- **Gestión de la evaluación:** Sabas Monroy, Oficial de Monitoreo y Evaluación
- **Equipo de evaluación:** Javier Varela, Consultor Externo
- **Palabras Claves:** Diálogo Social
- **Presupuesto de la evaluación:** US \$17,875

¹ Fecha de Finalización Oficial el 01 de marzo de 2012 y Fecha de Finalización Real el 22 de julio de 2012.

Índice

Índice.....	2
Lista de acrónimos	4
1. Resumen Ejecutivo	6
<i>Antecedentes y contexto</i>	6
<i>Hallazgos y conclusiones principales</i>	7
<i>Recomendaciones y lecciones aprendidas</i>	8
2. Antecedentes del Programa.....	10
3. Metodología de la evaluación	14
4. Hallazgos principales	16
4.1. Pertinencia y aptitud estratégica	16
4.1.1. Pertinencia respecto a las necesidades nacionales y de los constituyentes	16
4.1.2. Pertinencia respecto a las prioridades nacionales y regionales de la OIT	17
4.2. La validez y coherencia del diseño	18
4.3. Logros y eficacia del Programa.....	21
4.3.1. Argentina	22
<i>Objetivo Inmediato 1</i>	22
<i>Objetivo inmediatos 2 y 3</i>	25
4.3.2. Chile.....	27
4.3.1 <i>Objetivo Inmediato 1</i>	27
<i>Objetivos inmediatos 2 y 3</i>	31
4.3.3. Ecuador	32
<i>Objetivo inmediato 1</i>	33
<i>Objetivos inmediatos 2 y 3</i>	34
4.3.4. Guatemala	35
<i>Objetivo inmediato 1</i>	35
<i>Objetivos inmediatos 2 y 3</i>	36
4.3.5. Panamá.....	37
<i>Objetivo inmediato 1</i>	37
<i>Objetivos inmediatos 2 y 3</i>	38
4.3.6. Perú	38
<i>Objetivo inmediato 1</i>	38
<i>Objetivos inmediatos 2 y 3</i>	40

4.4. La eficacia de la estructura de gestión	40
4.4.1. <i>Coordinación interna</i>	40
4.4.2. <i>Coordinación externa</i>	41
4.5. Eficiencia	41
4.6. Orientación hacia el impacto y sostenibilidad	43
4.6.1. Objetivo inmediato 1.....	43
4.6.1.1. <i>Argentina</i>	43
4.6.1.2. <i>Chile</i>	44
4.6.1.3. <i>Ecuador</i>	44
4.6.1.4 <i>Guatemala</i>	44
4.6.1.5 <i>Panamá</i>	44
4.6.1.6. <i>Perú</i>	45
4.6.2. Objetivos inmediatos 2 y 3.....	45
5. Conclusiones.....	46
5.1 Conclusiones sobre los hallazgos	46
5.2. Lecciones aprendidas	50
5.3. Buenas prácticas.....	51
6. Recomendaciones	52
6.1. A la coordinación del Programa	52
6.2. A los Especialistas de las OSR y ONs.....	54
6.3. A las Dirección de las OSR y oficinas de país.....	55
6.5. Al donante	55
7. Anexos.....	56
Anexo 1. Resumen del nivel de implementación.....	57
<i>Argentina</i>	57
<i>Chile</i>	58
<i>Ecuador</i>	60
<i>Guatemala</i>	61
Anexo 2. Términos de Referencia de la evaluación	62
Anexo 3. Lista de personas entrevistadas.....	73
Anexo 4. Matriz de evaluación.....	76
Anexo 5. Listado de documentación analizada.....	89
Anexo 6. Marco lógico del Programa.	93

Lista de acrónimos

Generales

ACTEMP	Oficina de Actividades con Empleadores de la OIT
ACTRAV	Oficina de Actividades con Trabajadores de la OIT
AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
ATP	Asistente Técnico Principal
CEACR	Comisión de Expertos en la aplicación de Convenios y Recomendaciones de la OIT.
CCOO	Comisiones Obreras
CES	Consejo Económico y Social
CSA	Confederación Sindical de Trabajadores y Trabajadoras de las Américas
DEL	Desarrollo Económico y Social
DS	Diálogo Social
EMTD	Equipo Multidisciplinario de Trabajo Decente
NIT	Normas Internacionales del Trabajo
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OR-Lima	Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe.
OSR-Países Andinos	Oficina Subregional para los Países Andinos
OSR – Santiago	Oficina Subregional para el Cono Sur, Chile, Paraguay y Uruguay
OSR-San José	Oficina Subregional para Centroamérica, Haití, Panamá y República Dominicana
OIT- Argentina	Oficina de la OIT para Argentina
RSE	Responsabilidad Social Empresarial
PTDP	Programa de Trabajo Decente por País
UE	Unión Europea

Argentina

CEA	Programa de Apoyo a la consolidación y mejora de la calidad del empleo en Argentina
CTA	Confederación de Trabajadores Argentinos
CGT-RA	Confederación General del Trabajo de la República Argentina
CGT	Confederación General de Trabajadores
UIA	Unión Industrial Argentina
CNEPSMVM	Consejo Nacional de Empleo, la Productividad, el Salario Mínimo Vital y Móvil
CTIO	Comisión Tripartita de Igualdad de Trato y de Oportunidades entre Varones y Mujeres en el mundo laboral

CNTA Comisión Nacional de Trabajo Agrario
CONAETI Comisión Nacional para la Erradicación de Trabajo Infantil

Chile

CECOSOS Consejos Económicos y Sociales Comunales
CPC Confederación de la Producción y del Comercio
CUT Central Unitaria de Trabajadores
MINTRAB Ministerio de Trabajo y Previsión Social

Ecuador

CSE Confederación Sindical de Trabajadoras y Trabajadores del Ecuador

Guatemala

CAIT Comisión de Asuntos Internacionales del Trabajo
CACIF Comité Coordinador de Asociaciones comerciales, agrícolas, industriales y financieras
CUSG Confederación de Unidad Sindical de Guatemala
CGTG Central General de Trabajadores de Guatemala
INTECAP Instituto Técnico de Capacitación y Productividad
MSICG Movimiento Sindical, Indígena y Campesino de Guatemala
UNSI TRAGUA Unión Sindical de Trabajadores de Guatemala

Panamá

CONATO Consejo Nacional de Trabajadores Organizados
CONUSI Confederación Nacional de Unidad Sindical Independiente
CoNEP Consejo Nacional de la Empresa Privada
CST Consejo Supremo de Trabajo

Perú

CNTPE Consejo Nacional del Trabajo y Promoción del Empleo
CUT Central Unitaria de Trabajadores
DRTPE Direcciones Regionales de Trabajo y Promoción del Empleo
SNI Sociedad Nacional de Industrias

1. Resumen Ejecutivo

Antecedentes y contexto

1. El “Programa Regional para la Promoción del Diálogo y la Cohesión Social en América Latina”, RLA/09/50M/SPA es una iniciativa de cooperación técnica de la OIT financiada por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) por US\$ 3,069,042. El Programa está basado en la Oficina Regional para América Latina y el Caribe en Lima, Perú y tiene una duración de 30 meses. Contempla los siguientes países: Argentina, Chile, Ecuador, Guatemala, Panamá y Perú. Comenzó en Enero de 2010 y tiene previsto finalizar en Julio de 2012. Las contrapartes son los ministerios de trabajo y las organizaciones de empleadores y de trabajadores de cada país.
2. El objetivo general del Programa es “contribuir al fortalecimiento del diálogo y la cohesión social en América Latina”, y consta de tres objetivos inmediatos. El primero persigue el fortalecimiento de las capacidades de interlocución y negociación de los actores tripartitos mediante la creación o mejora de las instancias de diálogo social nacionales y sectoriales, el fortalecimiento de capacidades de los actores tripartitos, y el fortalecimiento de las instancias regionales y subregionales de diálogo social. El segundo objetivo inmediato se enfoca en el fortalecimiento de la administración del trabajo a través de la introducción de la carrera administrativa en los ministerios de trabajo, la mejora del sistema de gestión de información de los sindicatos y organizaciones de empresarios, el fortalecimiento de las inspecciones de trabajo, y la mejora de los sistemas de intermediación para el empleo. El tercer objetivo inmediato se centra en avanzar en la adecuación de los marcos normativos de los países a las Normas Internacionales de Trabajo, mediante la elaboración de reformas normativas y su sometimiento a los órganos legislativos competentes, y la elaboración de un sistema de formación para la difusión de las normas laborales.
3. La evaluación de medio término abarcó el período comprendido entre el 21 de enero de 2010, fecha oficial del comienzo del Programa, y el 31 de julio de 2011. El propósito de la evaluación fue valorar la pertinencia de los objetivos y resultados establecidos en el Programa; el progreso del Programa en el logro de sus objetivos; la validez y coherencia del diseño; la eficiencia y eficacia de la ejecución; y las perspectivas de impacto y sostenibilidad.
4. La evaluación ha adoptado un enfoque mixto, con énfasis cualitativo por su mejor adecuación a la naturaleza de los objetivos del proyecto. Ha tenido en cuenta los indicadores del proyecto, pero no se ha limitado exclusivamente a ellos. La recogida de información de campo se llevó a cabo entre el 3 y el 26 de julio de 2011, y ha incluido entrevistas a los constituyentes y otros actores en todos los países cubiertos por el proyecto, así como a representantes de la OIT. La principal limitante encontrada ha sido el

corto espacio de tiempo para las visitas a los países, que ha limitado el número de informantes al que se ha tenido acceso.

Hallazgos y conclusiones principales

5. En general se ha encontrado que el programa es pertinente y sus objetivos inmediatos son adecuadamente congruentes con las necesidades y prioridades nacionales. Igualmente se ha encontrado que el Programa tiene una alta consistencia con las prioridades nacionales y regionales de la OIT.
6. El diseño del Programa tiene algunos problemas de consistencia lógica, particularmente respecto a los objetivos 2 y 3. Ello está influyendo en cierta dispersión estratégica del Programa al desviarlo de su contenido más sustantivo, lo que a su vez contribuye al bajo nivel de avance en ambos objetivos.
7. El programa no está utilizando el sistema de indicadores de resultados diseñado, por la complejidad de su medición y por no preverse los recursos para ello. Como consecuencia, se documentan bien los avances al nivel de actividades pero no se logra monitorear el progreso hacia los resultados e impactos.
8. La heterogeneidad de los países abordados está siendo en la práctica una limitante, particularmente por la poca viabilidad de la estrategia en Ecuador y Guatemala, debido a la debilidad de las instituciones nacionales de diálogo social y la fragilidad de las relaciones entre los constituyentes en dichos países.
9. La flexibilidad del Programa para adaptar su estrategia general al contexto nacional de cada país mediante una primera etapa de planificación tripartita es una característica sumamente positiva, que no obstante no ha sido aprovechada plenamente, dando lugar a estrategias en las que hay un alto componente de actividades con poco peso estratégico.
10. El proyecto está teniendo avances muy diferentes según los países. Argentina, Chile y Perú muestran un grado de avance aceptable, mientras que Ecuador, Guatemala y Panamá tienen un rezago notable en la implementación. Ello se explica en gran medida por los contextos nacionales.
11. La evaluación ha constatado una marcada diferencia entre los objetivos inmediatos en cuanto a su grado de progreso. El objetivo inmediato 1 tiene un grado de implementación aceptable, mientras que los objetivos inmediatos 2 y 3 tienen muy bajo nivel en su implementación en casi todos los países. La falta de avances en los objetivos inmediatos 2 y 3 es atribuible a que el Programa los ha dejado en un segundo plano, decisión que se puede considerar hasta cierto punto acertada por la poca conexión de éstos con el objetivo de fortalecimiento del diálogo social.
12. Los avances por el momento en el fortalecimiento de instancias nacionales tripartitas de diálogo social es destacado en el caso de Perú, pero limitado en el resto de los países. Una interesante línea de acción la constituye el fortalecimiento de instancias tripartitas regionales y locales, con experiencias con buen potencial en Chile, Perú, Ecuador y Guatemala.

13. El proyecto está teniendo buenos resultados en cuanto al desarrollo de programas formativos sistemáticos, muy altamente valorados por los destinatarios, con buenos casos en Argentina, Chile y Perú, que están mejorando el diagnóstico de los propios actores sobre sus fortalezas y debilidades en materia de diálogo social.
14. En cuanto a la estructura de gestión, el Programa afronta satisfactoriamente la complejidad de coordinación con múltiples oficinas subregionales y nacionales sus respectivos directores y especialistas, si bien hay casos puntuales en que la coordinación podría mejorarse, sobre todo en términos de dispersión de la acción.
15. El Programa está teniendo unos niveles adecuados de relación entre los recursos humanos y financieros utilizados y los resultados obtenidos. La distribución de recursos entre países se corresponde razonablemente con el nivel de acción en cada uno de ellos.
16. En cuanto a la orientación para el impacto y la sostenibilidad, todavía es prematuro para juzgar su alcance. Sin embargo todavía son pocos los casos en los que el Programa muestra signos de estar logrando impactos significativos. Hay prometedores casos en el fortalecimiento de instancias de diálogo social a nivel nacional en Perú y a nivel regional en Chile y Perú y algunos buenos casos en el fortalecimiento de capacidades en Argentina y Chile. Donde el Programa tiene mayores retos para lograr impactos es en el fortalecimiento de instancia tripartitas nacionales y en el fortalecimiento de las capacidades de empleadores. Respecto a los objetivos inmediatos 2 y 3 los impactos son muy pequeños, y parece poco probable que se logren impactos sustantivos con la estrategia actual.

Lecciones aprendidas, Buenas Prácticas y Recomendaciones

17. Se encontraron las siguientes lecciones aprendidas:

1. La heterogeneidad de los contextos de diálogo social en los países meta dificulta el diseño e implementación de una estrategia consistente de fortalecimiento institucional y de capacidades de los constituyentes.
2. Conectar la cooperación técnica en diálogo social con iniciativas específicas prioritarias para los constituyentes constituye una efectiva vía de entrada.
3. Es importante prever estrategias adaptativas para responder con agilidad a los cambios en el contexto de diálogo social.
4. La calidad y alto nivel de los capacitadores que aporta la OIT es uno de los factores clave de éxito y apropiación por los receptores de las capacitaciones.

18. Se identificaron las siguientes buenas prácticas:

1. La elaboración participativa de los planes de trabajo con los constituyentes ha contribuido a asegurar la pertinencia de las estrategias nacionales y el alineamiento con las prioridades de los constituyentes.
2. El desarrollo de capacitación a organizaciones trabajadores insertadas en programas de formación sindical es una estrategia exitosa para el impacto y la sostenibilidad.

3. Ha sido validada una metodología de trabajo con jóvenes líderes sobre trabajo decente que puede ser referente para iniciativas similares.

4. La incorporación de una estrategia de diálogo social en una iniciativa de desarrollo económico local ha generado sinergias y es susceptible a replicarse.

19. Se realizaron las siguientes recomendaciones:

A la coordinación del Programa

1. Diseñar una estrategia de consolidación de las acciones del Programa centrada en las estrategias más viables y con potencial de impacto

2. Redefinir, con el apoyo de las unidades de programación según corresponda, y aplicar como parte del sistema de seguimiento y evaluación del Programa un conjunto de indicadores para los objetivos específicos.

3. Retomar los mecanismos de seguimiento tripartito al Programa previstos en el diseño.

4. Reforzar el enfoque de género del Programa, retomando de forma prioritaria las acciones incluidas en el diseño e identificando nuevas estrategias que correspondan en colaboración con las especialista de género.

5. Dar más énfasis en la Sistematización de experiencias y herramientas.

6. Incluir estrategias sistemáticas de divulgación y uso de los estudios e investigaciones producidas.

7. Recomendación específica para Argentina: Expandir el enfoque territorial.

8. Recomendación específica para Chile: Sistematización de las experiencias del proyecto de reconstrucción con diálogo social

9. Recomendación específica para Ecuador: Retomar el proceso de apoyo al Foro Social Agropecuario

10. Recomendación específica para Guatemala. Definir junto con el ETD-OP San José un plan de trabajo centrado en acciones viables con impacto realista en mejora del diálogo social

11. Recomendación específica para Panamá. Al igual que en Guatemala, definir junto con el ETD-OP San José un plan de trabajo centrado en acciones viables con impacto realista en mejora del diálogo social

12. Recomendación específica para Perú. Continuar con la asistencia técnica al CNT y realizar un ejercicio inmediato de planificación de asistencia técnica con las organizaciones de empleadores y de trabajadores

A los Especialistas de los Equipos de Trabajo Decente y Oficinas de País

13. Participar con el Programa en la revisión de su plan de trabajo y objetivos

A la Dirección de los Equipos de Trabajo Decente y Oficinas de País

14. Analizar con el Programa la creación de puestos nacionales de asistentes técnicos para los países en los que el Programa no tiene personal técnico

15. Participar en la revisión del plan de trabajo del programa, asegurando mayor peso estratégico de sus acciones

Al donante

16. Considerar la financiación de una segunda fase del Programa, que capitalice la experiencia, los productos y las buenas prácticas que el Programa está obteniendo

2. Antecedentes del Programa

20. El “Programa Regional para la Promoción del Diálogo y la Cohesión Social en América Latina”, RLA/09/50M/SPA (de aquí en adelante el Programa) es una iniciativa de cooperación técnica de la OIT financiada por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) por US\$ 3,069,042. El Programa tiene una duración de 30 meses y abarca Argentina, Chile, Ecuador, Guatemala, Panamá y Perú. Comenzó en Enero de 2010 y tiene previsto finalizar en Julio de 2012. Las contrapartes son los ministerios de trabajo, y las organizaciones de empleadores y de trabajadores de cada país.
21. El Programa tiene su sede la Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe en Lima, Perú, implementándose en coordinación con las oficinas de OIT, para Centroamérica, Republica Dominicana y Haití, la Oficina para los Países Andinos, la Oficina para Argentina y la Oficina para el Cono sur.
22. El objetivo general del Programa es “contribuir al fortalecimiento del diálogo y la cohesión social en América Latina”, lo cual pretende lograr mediante una estrategia que comprende tres líneas de acción, cada una de ellas englobada en un objetivo inmediato.
23. La primera de ellas, correspondiente al objetivo inmediato 1 persigue el fortalecimiento de las capacidades de interlocución y negociación de los actores tripartitos (gobiernos, organizaciones de empleadores y organizaciones de trabajadores) que intervienen en el diálogo social. Para ello prevé la creación o mejora de las instancias de diálogo social nacionales y sectoriales (incluyendo instancias de promoción de igualdad y los mecanismos de solución de conflictos), el fortalecimiento de capacidades de los actores tripartitos, y el fortalecimiento de las instancias regionales y subregionales de diálogo social.
24. El segundo objetivo inmediato se enfoca en el fortalecimiento de la administración del trabajo. Para ello la estrategia comprende la introducción de la carrera administrativa en los ministerios de trabajo, la mejora del sistema de gestión de información de los sindicatos y organizaciones de empresarios, el fortalecimiento de las inspecciones de trabajo, y la mejora de los sistemas de intermediación para el empleo.
25. El tercer objetivo inmediato se centra en avanzar en la adecuación de los marcos normativos de los países a las Normas Internacionales de Trabajo, mediante la elaboración de reformas normativas y su sometimiento a los órganos legislativos competentes, y la elaboración de un sistema de formación para la difusión de las normas laborales.

26. En la Tabla 1 se puede ver un resumen del marco lógico con los objetivos inmediatos y los productos². En el Anexo 6 se puede consultar el marco lógico en detalle del Programa.

Tabla 1. Resumen del marco lógico del Programa

1.- Objetivo específico 1: Fortalecer las capacidades de interlocución o negociación de los actores sociales que intervienen en el diálogo
Producto 1.1 Instancias o acuerdos ad hoc de diálogo/consulta a nivel nacional/sectorial, creados, y/o mejorados o, desarrollados y con capacitación suficiente para desarrollar sus objetivos.
Producto 1.2 Organizaciones de Empleadores y Trabajadores capacitados para participar efectivamente en el diálogo, a todos los niveles y en los sectores definidos en la fase de planificación.
Producto 1.3 Funcionarios Gubernamentales capacitados en el desarrollo de diferentes técnicas y temáticas para el diálogo.
Producto 1.4 Comisiones de igualdad y equidad existentes capacitadas para promover el nivel de participación de mujeres en las instancias de diálogo social.
Producto 1.5. actores sociales formados a través de programas específicos de buenas prácticas, en la negociación colectiva y en sus técnicas, con especial incidencia en sectores identificados.
Producto 1.6 Sistema de solución de conflictos a nivel central y provincial consolidado y con funcionarios formados.
Producto 1.7. Participación en instancias subregionales y regionales de integración ampliada y mejorada para conseguir acuerdos y avances.
2.- Objetivo específico 2: Fortalecer la Administración del Trabajo
Producto 2.1 Propuesta de un sistema de carrera administrativa y escalafón para el Ministerio de trabajo o para servicios específicos.
Producto 2.2 Sistema de registros diseñado y difundidos entre las organizaciones de empleadores y trabajadores (registros sindicales, de empresas, de convenios).
Producto 2.3 Diseño de un programa de fortalecimiento del Sistema de Inspección.
Producto 2.4. Servicios de empleo con mejores sistemas de intermediación y con funcionarios formados.
3.- Objetivo específico 3: Adecuar los marcos legislativos de conformidad con las normas internacionales ratificadas y teniendo en cuenta los comentarios de la Comisión de Expertos en Aplicación de Convenios y Recomendaciones y el Comité de Libertad Sindical.
Producto 3.1 Diferentes propuestas de legislación laboral elaboradas en conformidad con las normas internacionales del trabajo ratificadas por los países, así como en relación con sus necesidades económicas y sociales, sometidas a las instancias competentes (legislativo u ejecutivo dependiendo de la norma)
Producto 3.2 Desarrollo e implementación de un sistema de formación sobre difusión del contenido de las normas laborales.

² En el documento del proyecto utiliza el término “resultado” para referirse a los productos. El informe de evaluación utiliza la terminología de la gestión basada en resultados adoptada por la OIT, empleando el término “resultado” para referirse a los cambios que largo produce el proyecto, que corresponden a los niveles de objetivos inmediatos y objetivo general.

27. En los primeros meses de ejecución, el marco lógico general fue adaptado a cada uno de los países mediante ejercicios de planificación participativos. Así, se obtuvieron en cada país marcos lógicos individuales que traducían dicha estrategia general a su contexto, a las prioridades de los ministerios de trabajo, organizaciones de empleadores y de trabajadores y a los marcos de los Programas de Trabajo Decente (PTDP) en cada país.
28. De esta manera el Programa se ha implementado en cada país mediante su propio esquema de actividades y productos, dentro de un marco estratégico general. En lo que lleva transcurrido de implementación, no se han realizado revisiones de entidad al presupuesto, al marco lógico o al plan de trabajo.

3. Metodología de la evaluación

29. La evaluación abarcó el período comprendido entre el comienzo oficial del Programa (21 de enero de 2010) y el 31 de julio de 2011.
30. La evaluación tuvo varios objetivos interrelacionados. Los criterios que se valoraron fueron la pertinencia de los objetivos y resultados establecidos en el Programa; el progreso que el Programa en el logro de sus objetivos; la validez y coherencia del diseño; la eficiencia y eficacia de la ejecución, y las perspectivas de impacto y sostenibilidad.
31. La metodológica de la evaluación se basó en explicitar la teoría del programa, tanto en su dimensión global como en cada uno de los países, construyéndola a partir de los documentos programáticos (marco lógico global, marcos lógicos y planes de trabajo de cada país), y los datos recogidos en la misión al terreno.
32. Igualmente se han tenido en cuenta los Estándares de Evaluación de Naciones Unidas, elaboradas por el Grupo de Evaluación de Naciones Unidas y las directrices de la Guía para la Inclusión de las Consideraciones de Género en el Seguimiento y Evaluación de Proyectos, de OIT.
33. Se utilizó un enfoque mixto cualitativo y cuantitativo, si bien con gran peso de los métodos cualitativos, dada la naturaleza altamente cualitativa de los componentes y objetivos del Programa. Los métodos cuantitativos se emplearon principalmente para el análisis de la eficiencia económica y en algunos aspectos de la eficacia de las actividades de capacitación.
34. Para cada uno de los criterios evaluativos sus correspondientes interrogantes se elaboraron un conjunto de variables e indicadores de evaluación que tuvieron en cuenta las estrategias diferenciadas del Programa en cada país. Con todo ello se construyó una matriz de evaluación (ver Anexo 4) que fue validada con la Dirección de la Evaluación y el equipo del Programa.
35. La evaluación constó de tres etapas. La primera etapa, estuvo dedicada a la revisión documental preliminar y a la elaboración del instrumento de evaluación. La segunda etapa comprendió el trabajo de campo para la recogida de información primaria. Se realizó una misión al terreno a Perú, Santiago y Buenos Aires. La tercera etapa estuvo dedicada analizar la información elaborar informe de evaluación
36. Las herramientas principales para la recolección y análisis de la información comprendieron el análisis documental y las entrevistas a informantes clave. Para la recolección de información se utilizó la revisión de documento de Programa, planes de trabajo, informes de consultoría, publicaciones y materiales. También se revisaron declaraciones y, acuerdos emanados de las instancias de diálogo social apoyadas por el Programa, o elaboradas por los constituyentes en el marco de la asistencia técnica proporcionada. La lista de documentos revisados se puede consultar en el Anexo 5.

37. La evaluación abarcó a un amplio rango de informantes mediante entrevistas semi-estructuradas, que incluyó a representantes de los ministerios de trabajo y otras instituciones gubernamentales participantes, organizaciones nacionales de trabajadores y de empleadores, y otras organizaciones. También incluyó a los funcionarios funcionarias pertinentes de las oficinas regionales, subregionales y nacionales de la OIT involucradas (OR, ETD-OP Andina, ETD-OP Cono Sur, ETD-OP Centroamérica, OP Argentina), y al personal de la sede en Ginebra. En total se entrevistaron a 52 informantes, que se listan en el Anexo 3.
38. La validez y confiabilidad de la información y de los resultados de la evaluación se ha asegurado fundamentalmente mediante la triangulación de fuentes, tanto documentales como de informantes.
39. La principal limitación de la evaluación derivó de la limitación de tiempo para recoger la información primaria en los países. Si bien la evaluación pudo entrevistar a los principales actores en cada país, en muchos casos no fue posible recoger información directa de los participantes en las actividades. Este vacío fue suplido en parte recurriendo al sistema la información de seguimiento del Programa, bastante completo a este nivel.

4. Hallazgos principales

4.1. Pertinencia y aptitud estratégica

4.1.1. Pertinencia respecto a las necesidades nacionales y de los constituyentes

40. El Programa tiene como rasgo distintivo el abarcar países con condiciones y retos muy heterogéneos en materia de diálogo social. Sin embargo, la evaluación ha encontrado que todos ellos enfrentan problemas significativos en la institucionalidad del diálogo social, en el funcionamiento de la administración del trabajo y en la adaptación de la legislación laboral a los convenios ratificados y las Normas Internacionales del Trabajo. Desde esa perspectiva, las diferencias entre países no estriban tanto en la naturaleza de los retos, sino en su intensidad y en la forma específica que toman. Ello justifica la pertinencia global del Programa y de sus tres objetivos inmediatos.
41. En cuanto a la pertinencia del objetivo inmediato 1, se ha encontrado que todos los países comparten el común denominador de debilidad, o carencia en algunos casos, de la institucionalidad del diálogo social. Por ejemplo, únicamente en Ecuador y Perú existen consejos nacionales de trabajo, y solo en este último país se la puede considerar como una instancia activa. En la mayoría de los países, la creación o consolidación, donde existen, de instancias tripartitas de diálogo social de ámbito nacional es un reto relevante y, con la excepción de Guatemala, país en el que las condiciones para el diálogo social son particularmente difíciles, en todos los países los constituyentes perciben la falta de institucionalidad del diálogo social como un vacío de gran calado que debe ser resuelto, aunque no exista siempre consenso sobre cómo hacerlo.
42. También es pertinente el enfoque en instancias de diálogo sectoriales y regionales. En todos los países existen instancias tripartitas de carácter sectorial en ámbitos diversos como salarios, igualdad y equidad, o trabajo infantil, entre otros temas. Prácticamente en todos los países cubiertos por el Programa estas instancias sectoriales son el principal terreno de juego del diálogo social y su fortalecimiento es visto como una prioridad por los constituyentes.
43. Asimismo la evaluación ha encontrado un consenso amplio sobre la existencia de importantes carencias de capacidades en los constituyentes para participar en el diálogo social, si bien con importantes diferencias entre países, lo cual justifica la inclusión de este componente en el Programa. La intensa demanda de asistencia técnica expresada por los constituyentes en los marcos lógicos y planes operativos por país son una buena prueba de la pertinencia de este objetivo.
44. Respecto al objetivo 2, orientado a la mejora de la eficacia de la administración del trabajo, su pertinencia parece ser más débil. Si bien en todos los países existen problemas en materia de

carreras administrativas, gestión de información en las organizaciones de empleadores y de trabajadores, capacidades de los sistemas de inspección y en los servicios de empleo, y son temas de preocupación de los constituyentes, no ocupan un lugar preeminente en las agendas específicas de diálogo social.

45. Finalmente, en cuanto al objetivo 3, la adecuación de la legislación de conformidad a las normas internacionales ratificadas en los países constituye un área de alta relevancia en casi todos los países, de nuevo con fuertes diferencias entre ellos según sus contextos y marcos normativos nacionales. En particular la legislación en varios países tiene serios déficits la adecuación de su legislación laboral a las normas internacionales sobre diálogo social bien porque no han ratificado los convenios correspondientes, o porque no han sido adecuadamente incorporados a su cuerpo normativo.

4.1.2. Pertinencia respecto a las prioridades nacionales y regionales de la OIT

46. El fortalecimiento del diálogo social, el fortalecimiento de su institucionalidad y el desarrollo de capacidades de los constituyentes son materias firmemente ancladas en las agendas regionales y nacionales de OIT en las Américas. En este sentido el Programa es altamente coherente con las prioridades de la OIT.
47. El objetivo general del Programa es consistente con el contenido de la Agenda Hemisférica de Trabajo Decente³, que incluyó como uno de sus cuatro objetivos estratégicos la promoción del diálogo social y fortalecimiento institucional de los distintos actores sociales. Los componentes del Programa tienen un buen encaje con las metas específicas de la Agenda en materia de diálogo social y apoyan su cumplimiento. Así el objetivo inmediato 1 se vincula claramente con la meta 4.1.4 “Promover que todos los países de la región realicen acciones para fortalecer el diálogo social y que, en un plazo máximo de 10 años, cuenten con espacios de diálogo social institucionalizados que se sustenten en bases voluntarias”. Igualmente los objetivos inmediatos 2 y 3 y sus resultados son plenamente coherentes con las metas de la Agenda (particularmente la meta “4.1.2.3. Libertad sindical y negociación colectiva”, y la meta “4.2.1. Normas internacionales del trabajo”) y las recomendaciones para los aspectos institucionales de los PTDPs. En las conclusiones de la XVII Reunión Regional Americana de OIT en 2010⁴ se reconoció la importancia del diálogo social, lo cual reafirma la vigencia del Programa.
48. Respecto a la pertinencia del Programa con los PTDP, cabe hacer este análisis para los tres países que cuentan con ellos: Argentina, Chile, Panamá⁵. En los tres documentos programáticos el fortalecimiento del diálogo social ocupa un lugar destacado, lo que da al Programa una buena relevancia. El PTDP de Argentina incluyó el fortalecimiento del diálogo social efectivo como una de sus prioridades, al igual que el PTDP de Panamá. En el caso de Chile el diálogo social constituye un componente transversal de sus prioridades.

³ Trabajo decente en las Américas : una agenda hemisférica, 2006-2015 ; XVI Reunión Regional Americana, Brasilia, mayo de 2006

⁴ XVII Reunión Regional Americana. Santiago de Chile, 14-17 de diciembre de 2010, documento de conclusiones

⁵ Programa de Trabajo Decente por País 208-2011, Argentina; Programa Nacional de Trabajo Decente 2008-2014, Chile; Programa de Trabajo Decente 2008-2011, Panamá

49. Además de esta coherencia general, los componentes operativos del Programa son adecuadamente consistentes con las estrategias previstas en los PTDPs. Quizás el país en el que esto se evidencia más claramente es Argentina, en donde el programa trabaja estrechamente con los Equipos de Monitoreo del Trabajo Decente (EMTD) y se le considera como un facilitador del respaldo tripartito al Pacto Mundial para el Empleo y su articulación con el PTDP.
50. Si bien el alineamiento con los PTDPs estaba adecuadamente recogido en el diseño, el direccionamiento de las oficinas subregionales y nacionales involucradas está siendo importante para asegurar esta coherencia durante la implementación.
51. Respecto a la articulación del Programa a la planificación de las oficinas subregionales y de país, la valoración general de las distintas áreas de la OIT es positiva, aunque la evaluación ha encontrado en algunas oficinas diferencias significativas entre el criterio de las Direcciones, por un lado y especialistas, por otro, respecto al encaje del Programa con los planes de trabajo en ciertos temas.
52. En todo caso, hay coincidencia amplia, aunque no total, en las direcciones y unidades de programación de las oficinas de OIT involucradas, sobre la buena disposición del equipo del Programa para adaptar la estrategia y plan de trabajo del Programa a la planificación de las oficinas. En algunas oficinas se destaca que esta flexibilidad del Programa ha facilitado la transversalización del diálogo social en las áreas de acción de las oficinas

4.2. La validez y coherencia del diseño

53. El diseño del programa recogió un amplio análisis sobre la problemática del diálogo social en la región y en los países meta. Ello parece haber sido clave para que en lo relativo al fortalecimiento de la institucionalidad del diálogo social y el fortalecimiento de capacidades, el Programa haya hecho una buena lectura de la realidad y haya planteado una estrategia relevante. La consulta a las oficinas subregionales y nacionales de OIT que atienden los países meta, así como a los especialistas de ACTRAV, ACTEMP y otras áreas, parece haber sido importante en este sentido.
54. Sin embargo el Programa adolece de cierta falta de consistencia lógica en lo referente a los objetivos inmediatos 2 (fortalecimiento de la administración del trabajo) y 3 (adecuación de la legislación a las NIT). Si bien ambos temas son altamente pertinentes en todos los países y en muchos de ellos constituyen prioridades de sus políticas nacionales y de sus PTDPs, e igualmente son aspectos muy relevantes en las estrategias regionales y nacionales de la OIT, no parecen guardar una relación directa con el núcleo estratégico del Programa, que es la mejora del diálogo social.
55. El fortalecimiento de la administración del trabajo y la adecuación normativa involucran áreas temáticas, abordajes técnicos, procesos y contrapartes diferentes a los propiamente dirigidos al fortalecimiento de la institucionalidad del diálogo social y al desarrollo de capacidades de los constituyentes. Por ejemplo, la adecuación normativa conlleva procesos de largo plazo que

quedan fuera de alcance de un Programa de cooperación técnica y son más bien objetivos de alto nivel de las estrategias nacionales de OIT.

56. Considerando lo anterior, el hecho de que el Programa se haya enfocado principalmente en el objetivo inmediato 1, como se analiza en más adelante, puede considerarse una decisión adecuada.
57. Respecto a la selección de los países, el diseño parece haber sido excesivamente optimista en la evaluación de las condiciones de viabilidad en algunos de ellos. Es el caso de Ecuador y Guatemala en los que las condiciones altamente desfavorables para avanzar en el fortalecimiento del diálogo social, debido a la debilidad de las instituciones nacionales de diálogo social y la poca disposición al diálogo de algunos constituyentes, eran razonablemente previsibles en el año 2008. Parece que en la inclusión de dichos países primó el criterio de necesidad sobre el de viabilidad. Si bien esta es una decisión aceptable, los pocos avances habidos en ambos países plantean la cuestión de si este Programa de cooperación técnica era el instrumento más eficaz y eficiente en estos contextos.
58. Una característica positiva destacada por la práctica unanimidad de las oficinas de OIT involucradas y los constituyentes en cada país es la flexibilidad del diseño del Programa, que partiendo de unos objetivos y resultados generales, dejó un amplio margen y apertura para ser concretado y adaptado a la realidad del diálogo social en cada país y a las prioridades de los constituyentes, mediante una primera etapa de planificación participativa con los constituyentes.
59. Ello permitió que la estrategia del Programa en cada país se ajustase a las prioridades e intereses de cada parte, y ha sido uno de los factores que explica la buena apropiación entre los constituyentes en general observada por la evaluación.
60. Sin embargo la evaluación ha observado algunas cuestiones destacables en el ajuste entre el marco lógico general y sus adaptaciones nacionales.
61. Por un lado hay una sustancial diferencia entre el contenido diseñado para el Programa y su posterior adaptación en los países, tal como se puede ver en la Tabla 2, que no se pueden atribuir únicamente al cambio en el contexto de diálogo social durante los aproximadamente dos años transcurridos entre la elaboración del diseño original y el comienzo del Programa.
62. Por otro, llama la atención el que en una parte significativa de su contenido, los marcos lógicos de país se hayan concretado en actividades puntuales, relevantes en sí mismas, pero de poco articuladas entre sí y con cuestionable peso estratégico conjunto (ver Anexo 1).

Tabla 2. Productos del marco lógico general y su inclusión en los marcos lógicos nacionales

Objetivos inmediatos	Argentina	Chile	Ecuador	Guatemala	Panamá	Perú
Objetivo inmediato 1						
Al finalizar el programa, se habrá extendido la capacidad de diálogo nacional, sectorial y temática, y habrá mejorado el funcionamiento del sistema de relaciones laborales.						
1.1 Instancias o acuerdos ad hoc de diálogo/consulta a nivel nacional/sectorial, creados, y/o mejorados o, desarrollados y con capacitación suficiente para desarrollar sus objetivos.	NO	SI	NO	NO	NO	SI

1.2 Organizaciones de Empleadores y Trabajadores capacitados para participar efectivamente en el diálogo, a todos los niveles y en los sectores definidos en la fase de planificación.	SI	SI	NO	NO	NO	SI
1.3 Funcionarios Gubernamentales capacitados en el desarrollo de diferentes técnicas y temáticas para el diálogo.	NO	SI	NO	NO	NO	SI
1.4 Comisiones de igualdad y equidad existentes capacitadas para promover el nivel de participación de mujeres en las instancias de diálogo social.	SI	NO	NO	NO	NO	NO
1.5 actores sociales formados a través de programas específicos de buenas prácticas, en la negociación colectiva y en sus técnicas, con especial incidencia en sectores identificados.	SI	SI	NO	NO	NO	SI
1.6 Sistema de solución de conflictos a nivel central y provincial consolidado y con funcionarios formados.	NO	NO	NO	NO	NO	NO
1.7. Participación en instancias subregionales y regionales de integración ampliada y mejorada para conseguir acuerdos y avances.	NO (resultado de alcance regional)					
Objetivo inmediato 2						
Al final del programa los actores sociales contarán con una administración de trabajo más eficaz.						
2.1 Propuesta de un sistema de carrera administrativa y escalafón para el Ministerio de trabajo o para servicios específicos.	NO	NO	NO	NO	NO	NO
2.2 Sistema de registros diseñado y difundidos entre las organizaciones de empleadores y trabajadores (registros sindicales, de empresas, de convenios).	NO	NO	NO	NO	NO	NO
2.3 Diseño de un programa de fortalecimiento del Sistema de Inspección.	NO	NO	NO	NO	NO	NO
2.4. Servicios de empleo con mejores sistemas de intermediación y con funcionarios formados.	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Objetivo inmediato 3						
Al finalizar el programa, se contará con un marco legislativo desarrollado en conformidad con las normas internacionales ratificadas, dirigido al desarrollo de un sistema democrático de relaciones laborales.						
3.1 Diferentes propuestas de legislación laboral elaboradas en conformidad con las normas internacionales del trabajo ratificadas por los países, así como en relación con sus necesidades económicas y sociales, sometidas a las instancias competentes (legislativo u ejecutivo dependiendo de la norma)	NO	NO	NO	NO	NO	NO
3.2 Desarrollo e implementación de un sistema de formación sobre difusión del contenido de las normas laborales.	NO	NO	NO	NO	NO	NO

63. Los hallazgos de la evaluación sugieren que el desajuste entre el marco lógico general y sus adaptaciones nacionales se debió a una combinación de factores de diseño y de planificación. En primer lugar, el proceso de diseño, a pesar de haber incluido consultas con especialistas y oficinas involucradas, no consiguió plantear una estrategia que anticipase las prioridades y necesidades sentidas de los constituyentes.
64. Además, la planificación participativa con los constituyentes, si bien fue adecuada para orientarlas a sus prioridades, derivó hacia la identificación de actividades de interés individual de cada constituyente. Esto influyó en que las actividades planeadas, aunque bien apropiadas por las partes como se señala más arriba, no condujeran necesariamente a procesos entroncados con el contenido del Programa.
65. Adicionalmente, si bien las oficinas y los especialistas de OIT consideran muy relevante que el Programa adopte un sólido contenido estratégico, en la práctica tienen una cierta tendencia a

orientar la asistencia técnica del Programa hacia actividades puntuales, que sin obstar que encajen en el conjunto de su programación.

66. Finalmente, los contextos poco favorables para el diálogo social en algunos países de la región como Ecuador, Panamá y Guatemala, dificultaron el que el Programa pudiera plantear acciones de mayor calado estratégico en ellos.
67. Respecto al sistema de seguimiento del Programa, el diseño incluyó un conjunto de indicadores para los objetivos inmediatos y productos (ver Anexo 6), cuyo seguimiento sería realizado por el equipo del Programa. No se incluyeron previsiones para realizar líneas de base de los indicadores.
68. En general dichos indicadores, aunque de manera desigual, se ajustan a los criterios SMART⁶. Salvo por la inclusión de indicadores sobre capacitación, que corresponden al nivel de productos, el conjunto de indicadores se refiere a dimensiones sustantivas de los resultados.
69. Sin embargo, la evaluación ha constatado que el sistema de indicadores no se está utilizando para el seguimiento del Programa fundamentalmente por la falta de capacidad de recoger datos en los países al no tener personal en la mayoría de ellos, y por no contar con el apoyo de las oficinas de OIT que aducen, no exentas de razón, que ello implica una carga de trabajo importante.
70. Ante esta situación el Programa se ha centrado en el seguimiento al nivel de actividades, más asumible en la práctica. Ha desarrollado un modelo estandarizado de evaluación de las actividades de notable calidad que está generando información útil para documentar sus resultados e identificar buenas prácticas.
71. Como consecuencia, el Programa tiene un buen conocimiento de los avances al nivel de actividades y de sus efectos inmediatos (número de participantes, percepción de la calidad y utilidad, etc.) pero débil conocimiento sobre cómo las actividades están contribuyendo a lograr impactos.
72. Esta debilidad en el sistema de seguimiento contribuye a mantener la mirada del Programa, excesivamente enfocada al nivel de las actividades, en lugar de dirigirla hacia los productos y efectos directos.

4.3. Logros y eficacia del Programa

73. El análisis de la eficacia del Programa usualmente se hace tomando como referencia los indicadores de los objetivos inmediatos del Programa. Sin embargo, debido a los problemas que presenta el conjunto de indicadores y la falta de una línea de base, no ha sido posible utilizarlos. Como alternativa, la evaluación se ha centrado en el nivel de productos (el nivel observable más cercano a los objetivos), analizando su contribución al logro de los objetivos.

⁶ Específicos, Medibles, Acordados, Realistas, y Temporalmente determinados.

74. Dado que los marcos lógicos y planes de operativos de los países no indican los productos a los que sirve cada actividad, ha sido necesario reconstruir el nivel de productos. En el caso del objetivo 1, el más complejo y en el que más acciones se están desarrollando, se han agrupado las actividades de cada país en las categorías de resultados que se muestra a continuación. Para los objetivos 2 y 3, con un nivel de implementación en general muy bajo el análisis, se hace de todas las actividades en su conjunto.

Categorías de resultados para el objetivo inmediato 1

- Creación y/o fortalecimiento de instancias tripartitas de diálogo social (incluye los resultados 1.1, 1.4 y 1.6)
- Mejora de la capacitación de organizaciones de trabajadores y de empleadores (incluye los resultados 1.2 y 1.5))
- Mejora de la capacitación de las instancias gubernamentales (incluye los resultados 1.3 y 1.5)
- Promoción de acuerdos y avances en instancias subregionales y regionales de integración (resultado 1.7)

75. Con ello se persigue ofrecer un análisis consistente de los avances de cada país en términos comparables, así como la agregación de los resultados nacionales para ofrecer una valoración del Programa en su conjunto.

76. A continuación se presentan los hallazgos sobre los principales logros y la eficacia del Programa, organizados por cada uno de los países que cubre el Programa.

4.3.1. Argentina

77. En el caso de Argentina el Programa tuvo una puesta en marcha fluida con los constituyentes. La elaboración y validación tripartita del marco lógico y del plan operativo se llevó a cabo con buena participación de los tres sectores (ver Anexo 1). A continuación se hace un análisis hallazgos sobre los avances logrados hasta la fecha.

Objetivo Inmediato 1.

Creación y/o fortalecimiento de instancias tripartitas de diálogo social

78. El Plan de trabajo contemplaba el fortalecimiento de la Comisión Tripartita de Igualdad de Oportunidades, de las Comisiones Tripartitas Provinciales de Trabajo Infantil. Incluyó asimismo una línea de trabajo para dar asistencia técnica en la conformación de un Consejo Económico y Social (CES), cuestión que finamente perdió impulso y se está trabajando individualmente con el sector empleador.

79. Hasta la fecha, los avances del Programa en las dos primeras áreas se han limitado a financiar la participación de representantes de dichas instancias en programas formativos. Salvo que el programa delimite una estrategia de actuación más consistente en ambos temas, no es probable que tenga resultados visibles.

80. Respecto al apoyo a la conformación de un CES, hay coincidencia entre los constituyentes entrevistados respecto a que no se han dado las condiciones favorables para ello, aunque podría

ser viable a medio plazo en el marco del futuro gobierno que se constituya en las elecciones presidenciales de Octubre, aunque las posibilidades de lograr resultados por parte del Programa, dado el tiempo que necesitan estos procesos, puede ser limitada.

Mejora de la capacitación de organizaciones de trabajadores y de empleadores

Organizaciones de Trabajadores

81. El programa incluyó inicialmente a las dos principales centrales sindicales argentinas: la Confederación de Trabajadores Argentinos (CTA) y la Confederación General del Trabajo de la República Argentina (CGT). Sin embargo a raíz de la anulación de las elecciones internas en la CTA de diciembre de 2010, y en acuerdo con ACTRAV, el programa decidió dejar en suspenso el trabajo con esta central entre tanto se resuelva el conflicto. La decisión se considera adecuada, pues está en línea con las directrices de la OIT en este asunto, y probablemente habría sido inviable un apoyo técnico a la CTA en estas circunstancias.
82. El núcleo principal de la acción del programa se ha concentrado en un programa de formación de formadores dirigido a la CGT, desarrollado en dos fases y que comprende: a) la capacitación de los Equipos Multidisciplinarios de Trabajo Decente (EMTD) de la CGT como formadores de Diálogos Social y Negociación Colectiva; b) instalar un Equipo de Formadores en seis provincias; y c) fortalecer los EMTD provinciales en materia de diálogo social y negociación colectiva.
83. En la primera etapa, desarrollada en 2010, se formaron 41 formadores. Una selección de ellos participó en 6 talleres regionales en los que se capacitó en diálogo social y negociación colectiva a un total de 353 delegados/as provinciales. La segunda etapa, en ejecución, incluye un segundo ciclo formativo para los 41 formadores y miembros de los EMTD, más tres talleres provinciales de diálogo social y negociación colectiva. La CGT está satisfecha con el cumplimiento del plan de trabajo, que marcha en general según lo previsto.
84. Los participantes han valorado muy altamente la capacitación recibida, según se desprende de las evaluaciones realizadas en los talleres. Todavía es pronto para valorar la contribución de la formación en la mejora de capacidades efectivas de los EMTDs para el diálogo social y la negociación colectiva, pero hay varios elementos que permiten ser optimista.
85. Para la CGT el programa de formación de formadores está teniendo logros muy significativos en dos planos complementarios. Por una parte está sirviendo para dejar un paquete formativo adaptado a las características y necesidades de la CGT junto con un núcleo de formadores que podrán replicarlo en el futuro. Por otro está teniendo un impacto en el fortalecimiento de la CGT en las provincias donde hay mayores carencias de capacidades. La CGT considera muy valioso que el programa se articulase con un proceso de fortalecimiento de los EMTD y de creación de capacidades a nivel regional que la CGT ya venía impulsando con el apoyo de la OIT, en el marco de la implementación PTDP en Argentina.
86. Para la CGT la asistencia técnica recibida ha contribuido a consolidar los EMTD regionales ya existentes y para crearlos en nuevas provincias, ampliar el alcance y la capacidad territorial de la CGT. Destacan la alta calidad de los expertos que ha aportado la OIT, así como el respaldo con su presencia del Director de la Oficina de país.

87. Para la CGT ha sido crucial para el éxito el que el Programa les haya dado un espacio amplio para el diseño y la implementación de todo el proceso formativo. Ello ha permitido armonizar bien los contenidos y la metodología con los modelos formativos de la CGT. Por ejemplo, la CGT acaba recientemente de incluir todos los contenidos formativos en su página web⁷ usando exclusivamente medios propios. Esto es una buena evidencia de apropiación por parte de la CGT y puede contribuir a un efecto multiplicador de la formación haciendo accesible los contenidos a una audiencia mucho más amplia.
88. Respecto a la CTA, de retomarse el trabajo parece poco probable que el Programa, con el tiempo disponible, pueda lograr poner en marcha un proceso de la magnitud del logrado con la CGT, aunque la experiencia ganada con esta última pueda facilitar un avance más rápido si se dieran las condiciones.

Organizaciones de Empleadores

89. La asistencia técnica del Programa a las organizaciones de empleadores se ha centrado en la elaboración de un solo producto específico. Se trata de un estudio sobre modelos los Consejos Económicos y Sociales solicitado por la Unión Industrial Argentina (UIA).
90. La realización del estudio se encuentra todavía en sus fases iniciales, con cierto retraso sobre el plan de trabajo. La definición de los términos de referencia (de un enfoque de experiencias europeas se cambió a un enfoque de experiencias nacionales y latinoamericanas) consumió más tiempo del previsto. No obstante se cuenta con plazo suficiente para su finalización y divulgación.
91. Todavía es pronto para analizar la contribución que pueda hacer este producto para la capacitación de las organizaciones de empleadores, y de manera más amplia, para la creación de un CES. Sin duda será un insumo relevante, pero la creación de un CES es una cuestión compleja que requiere un amplio consenso social y político que, a juicio de la mayoría de las personas entrevistadas de los tres sectores, si bien no parece existir a corto plazo, pudiera ser viable en el medio término.
92. La razón por la que las actividades del Programa no tienen mayor alcance con las organizaciones de empleadores parece radicar en que por parte de la UIA no existe más demanda fortalecimiento de capacidades en materia de diálogo social. La evaluación no ha podido profundizar en las causas, pero podría deberse a que la UIA tiene una percepción de contar suficiente capacidad en la materia, y a que se está enfocando en otras prioridades.

Mejora de la capacitación de las instancias gubernamentales

93. Respecto a la mejora de las capacidades gubernamentales el Programa está cumpliendo con las metas programadas. Ha elaborado un documento Caja de herramientas metodológicas para ser incorporadas en las instancias de formación organizadas por el Programa de Apoyo a la Consolidación y Mejora de la Calidad del Empleo en la Argentina (CEA), que fue validado con los constituyentes y está en fase de publicación. El producto es una interesante sinergia con el proyecto CEA. El documento no ha sido publicado todavía, período que podría ser aprovechado por el Programa para diseñar una estrategia de divulgación y apropiación.

⁷ <http://www.cgtrainternacional.com.ar/emtd/>

94. El Programa no ha incluido actividades específicas de capacitación del Ministerio de Trabajo u otras instancias gubernamentales. Los funcionarios de Ministerio de Trabajo señalaron que en esta materia el Ministerio no solicitó ayuda al Programa por considerar que tienen capacidad para atender estas necesidades, y consideraban que las prioridades del programa debían fijarse en otras áreas.

Objetivo inmediatos 2 y 3

95. El contenido de este objetivo comprende la realización y divulgación de estudios para el sector sindical y para el gubernamental. Ambos estudios se han realizado según lo previsto en el plan de trabajo.

96. El primero de ellos es el estudio el estudio “Acerca del empleo en las cooperativas de trabajo implicación de actores en el diálogo social”, entregado en mayo 2010. Se trata de una iniciativa a solicitud de la CGT. El estudio contenía un conjunto de recomendaciones para introducir el tema de las cooperativas de trabajo en la agenda de diálogo social. Complementariamente se financió la participación de la consultora que elaboró el estudio y una funcionaria del Ministerio de Trabajo en un curso sobre economía social organizado por el CIF-Turín.

97. El Programa no ha continuado en esta línea de trabajo posteriormente a la entrega del estudio. Es posible que el mismo haya tenido una contribución positiva en la acción sindical, aunque es igualmente posible que pudiese haberla tenido mayor si el Programa incluyese alguna acción posterior de acompañamiento.

98. El segundo producto es un estudio que analiza la evolución y situación del diálogo social en el país, en proceso de finalización, y pendiente de presentación y divulgación.

99. El estudio sirve al interés del Ministerio de Trabajo de documentar el recorrido histórico y situación actual del diálogo social. Valoran muy positivamente el amplio espacio que el Programa, y la Oficina de OIT en el país, les ha dejado para definir las características del estudio, seleccionar el consultor, y adecuar el proceso a los ritmos del Ministerio, y consideran adecuado el avance en la elaboración del producto. Para el Ministerio el producto supone un respaldo de la OIT que visibiliza a los avances del Gobierno en materia de dialogo social logrados en el país, y consideran que su utilidad estriba en las recomendaciones de política que contiene. La evaluación ha detectado en el Ministerio cierto interés y demanda potencial de asistencia técnica para apoyar la implementación y recomendaciones que puedan recibir el consenso tripartito que surja de la divulgación del estudio entre los actores sociales.

100. En este momento es prematuro analizar la contribución del documento al fortalecimiento del diálogo social. El ministerio, el Programa y la Oficina de OIT lo consideran un importante instrumento para el debate. Hay un moderado riesgo de que impasse de la inminente campaña electoral y la posibilidad de un cambio de gabinete en el ministerio podrían afectar a la divulgación y uso posterior del estudio.

101. Podría afectar también a la aceptación del documento cierta percepción entre los actores sociales –compartida por algunos entrevistados- de que el documento refleja un análisis inclinado hacia las posturas del Gobierno. El hecho de que el Ministerio optó por hacerlo de forma unipartita, da plausibilidad a esta hipótesis.

102. El Programa no prevé acciones de acompañamiento al Ministerio posteriores a la divulgación del documento. Si bien para el Ministerio esto no compromete su posible valor pues lo sitúan en el marco más amplio de la asistencia de la OIT a través del PTDP, se corre el riesgo de que su utilidad sea limitada.

103. En cuanto al objetivo inmediato 3, el programa en Argentina se enfoca en la formación sobre normas internacionales. Prevé la realización de un Curso sobre Normas Internacionales en la Maestría en Derecho del Trabajo y Relaciones Laborales Internacionales de la Universidad Nacional tres de Febrero. En el momento de la evaluación no se había iniciado todavía ninguna actividad.

4.3.2. Chile

104. El arranque del Programa en el país coincidió con la entrada del nuevo Gobierno presidido por Sebastián Piñera y el consiguiente cambio de funcionarios en las instituciones públicas. Ello implicó un periodo de contactos con las nuevas autoridades para obtener su respaldo al Programa, lo cual fue logrado exitosamente. Este proceso implicó cierto retraso en las actividades iniciales del Programa, particularmente validación del plan de trabajo tripartito, aunque no han afectado significativamente los avances del Programa en el país, en gran medida gracias a la intensidad en la acción que se ha tenido asignando una asistente técnica del Programa en el país. A continuación se analizan los avances para cada uno de los objetivos inmediatos.

4.3.1 Objetivo Inmediato 1.

Creación y/o fortalecimiento de instancias tripartitas de diálogo social

Proyecto de reconstrucción post-terremoto con diálogo social

105. La región de Maule fue una de las áreas más afectadas por el terremoto del 27 de febrero de 2010. La OIT se sumó a los esfuerzos de reconstrucción de las agencias de cooperación mediante un programa de reconstrucción con énfasis en el empleo al que el Programa se sumó aportando la dimensión de diálogo social, dando lugar al Proyecto Piloto Reconstrucción con Empleo y Diálogo Social que se centra en los tres municipios rurales que conforman la Asociación de Municipalidades Tierra de Neruda.

106. La estrategia puesta en marcha comprendió la elaboración de un mapeo de recursos y capacidades del territorio para el fortalecimiento del diálogo social y el desarrollo local, la asesoría para constitución de CESCOS (organizaciones comunales que integran distintas fuerzas sociales), y el acompañamiento regular en el terreno a los equipos municipales. Incluyó asimismo un Seminario Internacional sobre Procesos de Reconstrucción y participación ciudadana para la divulgación de la experiencia a nivel nacional, en el que participaron más de 200 personas.

107. El proceso tiene un alto grado de avance y las evidencias obtenidas por la evaluación sugieren que el Programa está contribuyendo sustantivamente en términos de desarrollo de capacidades y espacios de diálogo social a nivel local. Junto con ello está aportando un novedoso componente de diálogo social a un programa de reconstrucción con empleo que enriquece otros componentes típicos de este tipo de iniciativas como el desarrollo económico local (DEL), las metodologías de uso intensivo de mano de obra, y el fortalecimiento de la participación de las mujeres.

108. Para los representantes municipales uno de los logros más importantes ha sido contar con una estrategia de reconstrucción en la que están activamente involucrados los sindicatos y los empresarios, incluyendo a las grandes empresas agropecuarias nacionales con actividades en la zona, con quienes antes apenas tenían contacto. Destacan que ahora hay un diálogo continuo con el sector empresarial y en particular con las grandes empresas nacionales presentes en la zona y que por su peso económico son fundamentales para el desarrollo local.
109. Consideran que la asistencia técnica del Proyecto Piloto ha sido crucial, pues los municipios no habrían podido por sí mismos desplegar la capacidad técnica y humana necesaria. Ha sido también esencial la credibilidad y autoridad de la OIT para movilizar a las instituciones públicas y los actores sociales, fuerza de las que municipios carecen. Destacan que los avances han sido posibles gracias a la presencia continua de la OIT en el territorio, a través de sus funcionarios y consultores.
110. El Programa está siendo asimismo exitoso en la construcción de instancias locales de diálogo social. En el momento de la evaluación estaba por constituirse una mesa tripartita a nivel de la mancomunidad para dar seguimiento a las iniciativas de reconstrucción y a los planes de desarrollo local. Otro efecto positivo importante ha sido la reactivación de la propia Mancomunidad que ha pasado a tener un importante liderazgo en el proceso de reconstrucción.
111. Los municipios perciben que el proceso está avanzando bien, pero precisarían todavía de acompañamiento de la OIT para consolidarse. Si bien los equipos municipales reconocen que sus capacidades han mejorado significativamente, consideran que necesitan todavía herramientas prácticas en materia de DEL, diálogo social y RSE, adaptadas para los equipos municipales para continuar con el proceso. Son del criterio asimismo de que esta experiencia puede servir de modelo para otros municipios y mancomunidades.
112. Para OIT y para el Programa este proyecto ha significado un valioso aprendizaje práctico de la utilización del diálogo social en una experiencia de desarrollo local, que retroalimenta su cuerpo teórico.

Fortalecimiento de la instancia tripartita nacional de competencias laborales

113. Otra línea de acción del Programa es el fortalecimiento de la Comisión del Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales (Chile Valora), instancia tripartita directiva a cargo de la gestión del Sistema Nacional.
114. La asistencia técnica del Programa está dirigida a mejorar la formación de los actores tripartitos sobre los sistemas de certificación de competencias mediante planes de formación, divulgación de modelos a nivel internacional y nacional, e intercambio de experiencias con otros países de la región.
115. Hasta la fecha se ha realizado una asistencia técnica dirigida a los actores tripartitos de la Comisión que ofreció recomendaciones y presentó experiencias internacionales. Dicha asistencia técnica también incluyó a los municipios meta del proyecto de reconstrucción con diálogo social.
116. Si bien todavía es pronto para observar la contribución de estas primeras acciones al fortalecimiento de la instancia tripartita de Chile Valora, parece haber buenas perspectivas,

siempre que se pueda completar todo el conjunto de actividades planificadas, lo cual puede suponer un reto para el Programa.

117. Tanto las organizaciones de empleadores como de trabajadores consultadas destacaron el valor y utilidad de esta asistencia del Programa, y en general de todo el proceso de apoyo que está planificado. Las organizaciones sindicales expresaron que todavía tienen déficits fuertes en esta materia.

Diálogo social en el sector forestal

118. La UE mantiene una línea de trabajo en el sector forestal, un sector económico de gran relevancia en el país, en el marco del Acuerdo de Asociación con Chile, con especial atención a los impactos económicos y sociales bajo una perspectiva de derechos humanos.
119. La colaboración entre la UE y el programa se ha materializado en la invitación al Programa para introducir la dimensión de diálogo social en su programa de apoyo al sector forestal, brindando su expertise técnica en los talleres de diálogo forestal organizados por la UE. Para la UE el valor añadido del Programa está siendo muy alto pues le ha permitido introducir las variables sobre calidad del empleo junto con las dimensiones sociales y ambientales, y le ha acercado a las organizaciones sindicales, con las que la UE no tiene canales directos.
120. La colaboración con la Unión Europea (UE) surgió como fruto de la comunicación entre ambas agencias y la identificación de un área de colaboración común. Es un buen ejemplo de sinergia interagencial que a criterio de la UE se vio facilitada por la actitud proactiva de la Dirección de la OIT y la asistente técnica del Programa.
121. El programa está logrando un destacado éxito en esta línea de trabajo. Por un lado ha logrado posicionar a la OIT con un notable peso específico en esta materia, como lo muestra que haya sido invitado a formar parte del consejo para el diálogo forestal. Por otro ha despertado un alto interés en la UE, que está interesada en que esta colaboración tenga su continuación en un plan de trabajo más largo plazo entre esta agencia y el Programa, basado en el mapeo de temas de interés comunes entre los sectores empresariales y sindicales.

Mejora de la capacitación de las comisiones de igualdad y equidad existentes

122. El Programa prevé la realización de un ciclo de talleres sobre transversalización del enfoque de género en instancias de diálogo social.
123. Hasta el momento sólo se han realizado algunas actividades de formación puntuales con sindicatos y funcionarios públicos. Lograr una incidencia significativa en materia de género y diálogo social requeriría dar una alta prioridad a la implementación de este componente.

Diálogo social bipartito sobre RSE

124. El Programa ha apoyado una experiencia de RSE en la que participa una empresa española (Grupo Norte), el sindicato español CCOO y la CUT, para divulgar entre los actores sociales un modelo de relaciones laborales en la empresa consensado bipartitamente en la matriz española y que se ha implantado en la filial chilena, con participación de la CUT. La iniciativa fue propuesta por Grupo Norte. El Programa ha proporcionado asistencia técnica y organizativa para los distintos seminarios realizados (incluyendo un seminario internacional) en los que se han intercambiado esta y otras experiencias de RSE. No hay unanimidad en la OIT y los actores

sociales sobre la relevancia de este modelo de RSE. Para la CUT, el Programa y la Dirección de OIT se trata de un esquema valioso con alto potencial de réplica. El criterio de ACTRAV y la CPC es menos entusiasta sobre su aplicación a la realidad chilena. El Programa no prevé actividades de continuación de esta línea de trabajo, que en todo caso está teniendo continuidad separadamente mediante financiamiento de la AECID.

Trabajo infantil

125. El Programa ha apoyado el Fortalecimiento de los Comités Regionales de Trabajo Infantil mediante la financiación de un “Protocolo intersectorial para la atención integral y restitución de derechos de niños, niñas y adolescentes en explotación sexual comercial”. Dicho protocolo ha sido ya adoptado y está en vigor. Siendo la contribución del Programa principalmente financiera, lo cual es razonable dado que IPEC cuenta con amplia expertise técnica, y dado que no se contempla más continuidad en este tema, la contribución del Programa en términos de fortalecimiento del diálogo social ha sido limitada.

Mejora de la capacitación de organizaciones de trabajadores y de empleadores

Organizaciones de Trabajadores

126. Con las organizaciones de trabajadores el marco lógico del país incluyó varias líneas de que incluyen el fortalecimiento de capacidades de los sindicatos en el sector energético, el apoyo a una red de formadores y la dotación de las organizaciones sindicales de planes estratégicos de formación.

127. El programa de capacitación para el liderazgo sindical en desarrollo energético, trabajo decente y diálogo social nació de una demanda sindical (no incluida inicialmente en plan trabajo) para fortalecer la capacidad de los dirigentes de las organizaciones sindicales del sector energético para participar en las discusiones sobre la agenda de desarrollo energético del país que contempla importantes y polémicos proyectos hidroeléctricos y mineros.

128. El Programa ha sabido organizar un esquema de asistencia técnica que está siendo altamente valorado por la CUT y que tiene buenas perspectivas de éxito. El programa capacitación a líderes sindicales ha tenido una gran respuesta de los sindicatos, como lo muestra el que se organizaran 10 talleres en lugar de las 5 planificados.

129. Los representantes sindicales entrevistados coinciden en que este proceso ha mejorado significativamente su posicionamiento para participar en el diálogo social en el sector energético, y consideran que las prioridades ahora deben concentrarse en el impulso a las mesas de diálogo sectoriales y regionales, cuyo funcionamiento efectivo es el principal reto.

130. Está programado para un futuro un Seminario Internacional sobre Desarrollo Energético, Trabajo Decente y Diálogo Social, y la creación de una red tripartita sobre desarrollo energético, trabajo decente y diálogo social. Esta última es altamente relevante para la CUT, aunque conformarla en el plazo que le queda al Programa será un reto importante.

131. Respecto a la elaboración de planes estratégicos sindicales de formación, el Programa está elaborando con la CUT un plan estratégico para la formación sindical en diálogo social. El plan estratégico servirá para que la CUT fije sus prioridades a largo plazo, organice sus medios formativos de acuerdo a ellos, y movilice recursos de cooperación. Este plan es considerado muy

relevante tanto por la CUT como por los especialistas consultados, que coinciden en que las organizaciones sindicales tienen debilidades en dotarse de un orden estratégico y éste no siempre se ajusta a los retos que enfrentan actualmente las organizaciones.

132. En este momento el plan estratégico está en elaboración. Se está realizando un diagnóstico de necesidades de formación, que orientará el diseño del plan estratégico propiamente dicho. Es todavía pronto para valorar la contribución del plan estratégico a la mejora de capacidades, pero en gran medida dependerá de su implementación. En este sentido el programa no tiene todavía definidas en su plan de trabajo acciones posteriores de asistencia técnica para la implementación de dicho plan.

Organizaciones de empleadores

133. La agenda del Programa con la Confederación de la Producción y del Comercio (CPC) se ha concretado en un único producto consistente en la elaboración de una guía sobre servicios de la administración del trabajo cuya finalidad es facilitar a los pequeños y medianos empresarios el acceso a la oferta de servicios de la administración del trabajo.
134. El documento está en la etapa final de elaboración. La CPC está analizando, junto con OIT, el desarrollo de un formato digital disponible en la web de la CPC, lo que facilitará su acceso y la permanente actualización de sus contenidos, aspecto este de especial interés de la CPC para ofrecer un producto relevante y de calidad. La CPC tiene una alta expectativa de que esta guía contribuirá a mejorar las capacidades de los pequeños y medianos empresarios en el manejo de las relaciones laborales, y de que ayudará a acercar las organizaciones empresariales nacionales a las pequeñas y medianas empresas.
135. Si bien este es un producto relevante y útil para el sector empleador, su contribución específica a la mejora de capacidades o la institucionalidad del diálogo social es más bien indirecta. Tratándose del único producto que el Programa tiene con la CPC, el avance que pueda suponer en este sentido parece bastante limitado.
136. Tanto la CPC como los funcionarios/as de la OIT consultados coinciden en que la escasa entidad de las actividades que se llevan a cabo con la CPC obedece a una menor necesidad de asistencia técnica en materia de diálogo social, aunque la evaluación detectó cierto interés de la CPC en complementar esta iniciativa con actividades de capacitación sobre diálogo social, con un enfoque de formación de formadores.

Objetivos inmediatos 2 y 3

137. Estos objetivos tienen un contenido significativamente menor que el objetivo 1. Asimismo el nivel de avance en ambos es algo más limitado. En cuanto al objetivo 2 no se ha realizado ninguna actividad por el momento.
138. Respecto al objetivo 3, se ha llevado a cabo una de las dos actividades previstas, consistente en un ciclo de talleres para los Consejos Tripartitos Regional de Usuarios y las Mesas de Trabajo, instancias de diálogo dependientes de la Dirección del Trabajo, sobre metodologías para la promoción del Diálogo Social y normas internacionales del Trabajo.
139. La asistencia técnica del Programa se orientó adecuadamente según las necesidades identificadas por la Dirección de Trabajo, fundamentalmente en el fortalecimiento de sus

equipos regionales y un diagnóstico sobre el diálogo social en Chile, aspectos en los que perciben que la OIT tiene un buen valor añadido.

140. Con relación al fortalecimiento de los equipos regionales, se ha realizado un ciclo de cinco talleres de capacitación , cofinanciados entre el Ministerio y el Programa, dirigidos a los funcionarios/as de los equipos regionales de la Dirección del Trabajo, que han tenido 89 participantes, lo que significa una destacable cobertura de prácticamente el 100% de los destinatarios.
141. Las capacitaciones han tenido muy buena valoración de la Dirección de Trabajo y de los participantes. Consideran que ha tenido un alto nivel técnico que ha proporcionado a sus funcionarios/as una buena base de conocimiento sobre diálogo social, y destacan el carácter innovador de la iniciativa. Valoran asimismo muy positivamente que haya cubierto a todos sus equipos regionales e incluso, más puntualmente, otros departamentos clave del Ministerio de Trabajo, como la Inspección de Trabajo.
142. La dirección del Trabajo está observando cierto nivel de mejora en el desempeño de los funcionarios capacitados en temas tales como la instalación y gestión de instancias de diálogo social. También considera que ha contribuido a elevar el perfil del diálogo social como parte de la política institucional del Ministerio. Son todavía efectos poco evidentes pero ilustrativos de la efectividad y potencial de las capacitaciones.
143. Para que estas capacitaciones conduzcan a una mejora efectiva del diálogo social a nivel regional, existen todavía retos importantes en dos direcciones. Por un lado, tal como señala la Dirección de Trabajo, existen todavía necesidades de capacitación más continuada tanto de sus funcionarios como a los actores sociales participantes en las instancias de dialogo. Por otro se ha puesto en evidencia que los Consejos Tripartitos Regionales de Usuarios y a las Mesas de Trabajo carecen de herramientas de diálogo social adaptadas a amplia heterogeneidad de temáticas que abordan, funcionamiento, nivel de consolidación del amplio rango de instancias regionales y/o locales de diálogo social existentes. En este sentido, los desafíos que percibe la Dirección del Trabajo es proporcionar herramientas de tipo más práctico, en forma, por ejemplo de un banco de experiencias sistematizadas (recogiendo las divulgadas en la capacitaciones realizadas) así como herramientas metodológicas.

4.3.3. Ecuador

144. Ecuador atraviesa un período complejo para el diálogo social. Todas las fuentes consultadas coinciden en que el ambiente para el diálogo social se ha venido deteriorando desde los últimos años, y en la actualidad se encuentra en franco estancamiento. En los dos últimos años la institucionalidad del diálogo social tripartito ha venido en claro retroceso, como lo evidencia la virtual paralización de Consejo Nacional del Trabajo, principal instancia tripartita para el diálogo social a nivel nacional, constituido en 2004, así como la falta de actividad de otras instancias de diálogo social como el Comité Nacional para la Erradicación Progresiva del Trabajo Infantil (CONEPTI).
145. La tensión entre el Gobierno, por un lado, y las organizaciones de empleadores y de trabajadores, por otro, es significativa.

146. Además existen conflictos no resueltos entre las organizaciones sindicales, que a raíz de conflictos intersindicales en la CEOSL, una de las centrales sindicales nacionales, ha producido una fragmentación en dos grupos de centrales sindicales que no mantienen buenas relaciones entre ellos. Ello complica aún más el panorama para el diálogo social
147. En este ambiente complejo, el Programa ha maniobrado para realizar consultas separadamente con los sectores y definir un marco lógico y un plan de trabajo relativamente ambicioso para los tres objetivos del Programa.
148. Sin embargo, como se analiza en las secciones siguientes, los avances logrados hasta el momento son todavía muy incipientes, a pesar de la intensidad con la que el Programa está dando seguimiento a las actividades en el país.

Objetivo inmediato 1

149. El plan de trabajo del Programa contempló un amplio rango de acciones enfocadas en el fortalecimiento de la capacidad de diálogo de los constituyentes, que incluían la elaboración de documentos técnicos y normativos, estadísticas, programas de formación y asesoría a los mandantes, y campañas de difusión del diálogo social.
150. De este plan únicamente se están implementando tres acciones, (ver resumen de la implementación en el Anexo 1). En su conjunto, aunque algunas de ellas son promisorias, no se han encontrado evidencias de que estén contribuyendo significativamente a generar avances en la mejora de las capacidades de los constituyentes para el diálogo social o en el fortalecimiento del diálogo social, en parte debido al estado incipiente en el que se están. A continuación se analizan individualmente.

Producción de documentos normativos

151. El Programa se ha enfocado en la producción de un documento de “Diagnóstico y Mapeo de Instancias de Diálogo Social en Ecuador”. Con dicho documento se pretende tener tanto análisis técnico de la situación del diálogo social institucionalizado, como una herramienta que visibilice buenas prácticas y ofrezca recomendaciones para buscar puntos de interés común en torno a los cuales se puedan movilizar los constituyentes para la reactivación del Consejo Nacional del Trabajo y otras instancias.
152. Aunque el documento no está finalizado, algunas evidencias sugieren que puede tener un impacto positivo. El Programa ha diseñado una metodología que incluye amplias consultas e, inteligentemente, se lo ha encomendado a una ex funcionaria del Ministerio que tuvo a su cargo la Secretaría del CNT, y por lo tanto es buena conocedora de la materia.
153. En gran medida, la utilidad del documento dependerá de una adecuada estrategia de divulgación por parte del Programa, así como de la dirección en la que evolucione el ambiente de diálogo social en el país.

Programas de formación a constituyentes

154. En este rubro la acción del Programa hasta la fecha ha sido muy puntual. La única actividad realizada es el curso “Desarrollo de capacidades y competencias para ejecutivos y dirigentes de organizaciones empresariales en Ecuador” organizado en conjunto con ACTEMP, el Centro de

Formación de la OIT en Turín y la Federación Nacional de Cámaras de Industrias del Ecuador, impartido a 24 dirigentes empresariales.

155. La participación del Programa en esta iniciativa responde a una propuesta de colaboración por parte de ACTEMP. La relevancia para los objetivos del Programa estribó en la posibilidad de incluir el diálogo social como parte de los contenidos formativos para la alta dirigencia empresarial, un grupo meta clave en este sentido.
156. Si bien los contenidos del curso incluyeron aspectos relacionados con el diálogo social como la RSE y la negociación y resolución de conflictos, el contenido propiamente dicho sobre diálogo social fue poco significativo en la agenda del curso. Esto, unido a que no parece que esta iniciativa haya servido para incorporar de forma más sostenida la temática del diálogo social en este tipo de formación, sugiere que la contribución de esta actividad al logro del objetivo inmediato es poco significativa.

Diálogo social bipartito en el sector agropecuario

157. La estrategia del Programa respecto al fortalecimiento del diálogo social bipartito obedece a un doble propósito. Por un lado busca mejorar el diálogo entre las organizaciones de trabajadores y de empleadores a través del fortalecimiento del diálogo social bipartito sectorial. Por otro es una conveniente ventana de oportunidad para el Programa frente a las dificultades que está encontrando para promover el diálogo tripartito.
158. La iniciativa del Programa para la creación de un Foro Social Agropecuario tiene su origen en la experiencia previa del programa IPEC con Expoflores, la cámara de exportadores de flores de Ecuador, en la creación del Foro Social Florícola, para la erradicación del trabajo infantil en el sector. Aprovechando el legado de esta buena práctica, y ante el interés de Expoflores y de los sindicatos del sector, el Programa diseñó un paquete de asistencia técnica cuyo primer paso sería la elaboración de una propuesta de constitución del Foro Social Agropecuario junto con un programa formativo para los tres sectores.
159. Sin embargo, diferencias internas entre el Programa y ACTEMP sobre los canales de comunicación entre sí y con las organizaciones de empleadores han interrumpido este proceso que estaba iniciándose, paralizándose las actividades y produciendo cierta frustración en las organizaciones de empleadores involucradas, cuya expectativa es que se pueda retomar el proceso a la mayor brevedad. El retraso que en la implementación de esta línea de trabajo puede limitar la capacidad del Programa para lograr resultados tangibles en el plazo de ejecución que le queda al Programa, lo cual es particularmente preocupante dado que esta es prácticamente la única línea de trabajo de cierta relevancia que el Programa estaba poniendo en marcha en el país.

Objetivos inmediatos 2 y 3

160. En lo que respecta al fortalecimiento de la administración del trabajo (objetivo inmediato 2) y a la adecuación normativa de acuerdo a las NITs (objetivo inmediato 3) los avances en el plan de trabajo son muy bajos. Únicamente se puede mencionar algún grado de avance, muy incipiente todavía, en la reactivación del CNT, en el marco de la asistencia técnica para el diagnóstico del diálogo social mencionada más arriba.

161. La falta de avance puede explicarse en parte por la inviabilidad en el contexto actual de algunas acciones planteadas en el marco lógico y en el plan de trabajo, como el fortalecimiento del CNT o el apoyo a la reforma del Código de Trabajo o de la legislación de seguridad social.
162. Sin embargo la falta generalizada de avances en estos objetivos apunta a causas más estructurales que podrían tener su raíz en la débil relación directa de los objetivos inmediatos 2 y 3 con el objetivo general de fortalecimiento del diálogo social, en un ejercicio de elaboración de un plan de trabajo poco realista, y en dificultades del equipo del Programa para definir una estrategia de trabajo en estos objetivos.

4.3.4. Guatemala

163. Hay un consenso amplio entre los expertos consultados por la evaluación sobre la alta fragilidad de las condiciones para el diálogo social en este país. Si bien existen varios espacios de diálogo social legalmente establecidos, como la Comisión Nacional del Salario, La Comisión Tripartita sobre asuntos internacionales del Trabajo, el Consejo Nacional sobre Salud, Higiene y Seguridad Ocupacional, o la Junta Directiva del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP) , son todavía muy débiles como para impulsar con efectividad una agenda de diálogo social.
164. El país tiene pendiente resolver graves problemas referidos a los derechos fundamentales en el trabajo, como ha sido señalado por la Comisión de Expertos en la aplicación de Convenios y Recomendaciones (CEACR), entre otras instancias. Además persiste todavía un ambiente de desconfianza casi estructural entre el gobierno, los sindicatos y las cúpulas empresariales que refuerza una cultura basada en la confrontación más que en el diálogo. La gran atomización de las organizaciones sindicales es un obstáculo añadido, al debilitar la voz de uno de los interlocutores sociales.
165. En este contexto el Programa no pudo completar el ejercicio de planificación tripartita prevista. Como alternativa el marco lógico fue diseñado en conjunto con la Oficina Subregional para Centroamérica, lo cual constituye una alternativa razonable dadas las circunstancias.

Objetivo inmediato 1

166. Ante este escenario complejo para la promoción del diálogo social que aun se preveía más complicado por las elecciones presidenciales previstas para noviembre de 2011, y a sugerencia de la Oficina Subregional para Centroamérica, el Programa optó por una estrategia centrada en desarrollar las capacidades de diálogo de los jóvenes líderes de organizaciones gremiales del departamento de Quetzaltenango. De esta manera el enfoque de trabajo en Guatemala tomó la forma de una iniciativa de ámbito departamental.
167. El enfoque hacia la juventud se fundamentó en la creciente importancia que tiene la conformación de cuadros juveniles en las organizaciones sindicales y empresariales en el país, en un contexto en el que la población de menos de 30 años representa el 70% del país. La elección de Quetzaltenango obedeció la existencia de un sindicalismo y empresariado fuerte e independiente en ese departamento, la significativa integración de la población indígena, el

potencial de liderazgo de una importante población universitaria juvenil. Además existía una reciente experiencia previa desarrollada por el Programa “Promoviendo el Diálogo Social y Fortaleciendo las Instituciones Tripartitas en América Central y República Dominicana”.

168. La estrategia se inició con la elaboración de un diagnóstico de necesidades y áreas de interés de los jóvenes, en base al cual se llevó a cabo una serie de 4 talleres de formación en diversas temáticas relacionadas con el trabajo decente, que culminó con el “Encuentro Juvenil Dialogo Para El Desarrollo Con Trabajo Decente, La Voz De Los Jóvenes De Quetzaltenango” celebrado en Abril de 2011. Como parte de este proceso se conformó una secretaría ejecutiva, compuesta por un núcleo de jóvenes, con el objetivo de dejar una plataforma que pudiese continuar con el proceso de forma sostenible.
169. El proceso formativo ha sido altamente valorado por los jóvenes participantes. Para ellos, los aspectos más destacados son en primer lugar la alta calidad de las capacitaciones recibidas sobre temáticas muy relevantes y acordes a sus intereses. En segundo lugar destacan la oportunidad que el proceso les ha ofrecido de entrar en contacto e interactuar con líderes de las organizaciones sindicales y gremiales empresariales, con quienes han intercambiado sobre la problemáticas y necesidades de los jóvenes. El alto interés de la juventud en este proceso queda evidenciado por la alta participación en los talleres y particularmente en el Encuentro, en el que participaron 380 jóvenes. En este sentido, el alcance de estas actividades entre la juventud de Quetzaltenango ha sido destacable y el objetivo de desarrollar capacidades en los jóvenes líderes que se perseguía se ha logrado significativamente.
170. La experiencia parece estar teniendo algunos valores añadidos relevantes en cuanto a repercusión a escala nacional. El proceso ha dado visibilidad el tema de participación y liderazgo juvenil, y pudiera haber influido en que el CACIF incluya la participación y el liderazgo juvenil como uno de sus ejes de acción en su plan gremial para el 2012.
171. Sin embargo, todavía hay algunos retos para lograr que los avances logrados se traduzcan en resultados más sólidos. Por un lado no está resuelto la forma en que se pueda continuar con el proceso y responder a la fuerte demanda de formación creada por el Programa. Ello está produciendo la percepción entre los jóvenes de que la OIT ha finalizado el proceso sin dejar instaladas capacidades locales para dar continuidad a la iniciativa. Por ejemplo, la secretaría ejecutiva no ha tenido el empuje previsto y está prácticamente disuelta. Cabe señalar que en el momento de la evaluación el Programa estaba explorando la estrategia de continuación del modelo.
172. Por otro si bien se ha logrado revalorizar y visibilizar el tema de la participación de la juventud en los espacios laborales, no se ha conseguido posicionar de igual manera el tema de diálogo social, que en definitiva es la esencia del Programa, lo cual parece un reto complejo dadas las debilidades del diálogo social a nivel nacional.

Objetivos inmediatos 2 y 3

173. El perfil de estos dos objetivos ha sido significativamente menor que el objetivo 1, lo cual es explicable en el contexto del país. En todo caso el Programa no ha logrado tener avances relevantes.

4.3.5. Panamá

174. En Panamá el Programa ha tenido que desempeñarse en un contexto de fuerte conflicto, difícilmente previsible, entre el Gobierno del presidente Martinelli y los actores sociales, principalmente los sindicatos, que ha afectado negativamente al diálogo social, estrechando significativamente el margen de maniobra del programa.

Objetivo inmediato 1

175. En su arranque, el programa se centró en dos líneas de acción. Por un lado, al igual que en el resto de los países, inició la elaboración de diagnóstico de necesidades y prioridades de los constituyentes para la elaboración de un plan de trabajo. Por otro inició un trabajo exploratorio para impulsar la conformación de un órgano tripartito nacional de diálogo social al estilo de los consejos superiores de trabajo. Esto último fue una ventana de oportunidad detectada por el Programa y la Oficina subregional de OIT a raíz del interés suscitado en la Ministra de Trabajo por la conformación del CST en Costa Rica, y por la actitud favorable a esta iniciativa por parte de los sindicatos y empresarios.

176. Si bien el Programa logró avanzar meritoriamente en ambos procesos, se vio obligado a paralizar ambos por el estallido de una violenta crisis social en junio de 2010 con motivo de la aprobación de la Ley 30, un paquete de reformas legislativas que socavaban los derechos sindicales. Si bien este conflicto se resolvió finalmente en octubre de 2010 con la derogación de la Ley, las relaciones entre el Gobierno y las organizaciones de trabajadores han seguido fuertemente afectadas, y posteriormente ha habido nuevas tensiones como las originadas a raíz de una propuesta de reformas en la legislación minera.

177. En este escenario el Programa ha tratado de aprovechar algunas ventanas de oportunidad, realizando varios talleres y financiando la participación de representantes panameños en actividades regionales organizadas por OIT, pero sin conseguir aglutinar estas iniciativas en una dirección estratégica definida. Las pocas actividades organizadas hasta el momento (ver (ver Tabla 3)) han sido poco sustantivas o de poca relación directa con los aspectos nucleares del fortalecimiento del diálogo social, y han carecido de seguimiento posterior.

Tabla 3. Actividades realizadas o co-financiadas por el Programa en Panamá

Talleres realizados o financiados por el Programa en Panamá
Taller subregional: los sindicatos y la tercerización agosto de 2010, El Salvador.
-Taller de formación “desarrollo de sistemas de inspección del trabajo modernos y eficaces” México, mayo de 2011
Programa de formación en formadores: formación sindical, dialogo social y negociación colectiva para el trabajo decente, con CSA.
Taller bipartito sobre género, julio de 2010.
Curso de salud laboral para sindicatos, abril de 2011

178. Quizás la apuesta más estratégica del Programa la constituya la conformación de un CST, dado el interés de fondo de las dos centrales sindicales nacionales, CONATO y CONUSI, y del

CONEP. Sin embargo todavía queda un camino que recorrer para atraer de nuevo el interés del Ministerio de Trabajo. Al momento de la evaluación parece que se abren de nuevo posibilidades de acercamiento con el Ministerio para avanzar en este sentido. En todo caso, se carece todavía de una claridad sobre la viabilidad a medio plazo de este proceso y la mejor estrategia de asistencia técnica. La intensidad con la que el Programa, y la OIT en su conjunto, acompañen a los constituyentes, y la habilidad para identificar una fórmula de consenso serán claves en este sentido. En todo caso, si bien esta línea de trabajo es sumamente sustantiva y puede significar una alta contribución a la mejora de la institucionalidad del diálogo social, parece probable que su materialización efectiva requerirá un período más largo de tiempo del que dispone el Programa.

Objetivos inmediatos 2 y 3

179. Al igual en otros países meta, el nivel de avance en ambos objetivos es muy bajo. Las razones son similares a las ya analizadas en otros países.

4.3.6. Perú

180. En este país el nivel de avance del Programa es significativo, sobre todo en el objetivo inmediato 1. Por un lado las condiciones de institucionalidad del diálogo social, de relaciones entre los constituyentes, y de capacidades de los mismos son en general más favorables para avanzar en una agenda de diálogo social. Por otro lado la presencia de la Dirección en el país y junto con una asistente técnica con una trayectoria previa en la secretaría del Consejo Nacional de Trabajo facilitan el seguimiento continuo a las actividades en país. A continuación se analizan los avances para cada objetivo inmediato.

Objetivo inmediato 1

Fortalecimiento del Consejo Nacional del Trabajo y de los Consejos Regionales de Trabajo

181. El Programa ha adoptado una estrategia en dos vías complementarias. Por un lado se enfoca en la reactivación del Consejo Nacional de Trabajo (CNT), el máximo órgano tripartito nacional en materia de trabajo. Ha mantenido un rol proactivo, participando en las reuniones desde su reactivación en 2010. La evaluación ha encontrado un criterio extendido entre los constituyentes sobre su importante rol, en conjunto con la oficina de la OIT, en la reactivación del CNT. La intensa relación de asesoría técnica con el CNT y su Secretaría Técnica ha sido en gran medida posible por la presencia del Programa en el país.

182. Por otro la estrategia se ha orientado a fortalecer la desregionalización del diálogo social a través del fortalecimiento de los Consejos Regionales de Trabajo, instancias tripartitas regionales descentralizadas, en las que participa el Gobierno Regional a través de las Direcciones Regionales de Trabajo.

183. Ambas líneas de trabajo pretenden ser complementarias. Con ellas se busca tanto fortalecer las respectivas instancias tripartitas de diálogo social a nivel nacional y regional, como estrechar la relación entre el CNT y los Consejos regionales, que no tienen un vínculo formal en el momento, para consolidar la institucionalidad del diálogo social en su conjunto.

184. En el plano regional, el Programa está implementando un programa de cursos de capacitación para las organizaciones representativas de los interlocutores sociales de los Consejos Regionales del CNT, de los que se han realizado dos, en Júpín y Tumbés. Los cursos han abordado el DS desde los temas de interés particulares de cada región, y han sido altamente valorados por los participantes.
185. En su conjunto, los avances logrados hasta la fecha se pueden considerar satisfactorios. A medio plazo el escenario de la institucionalidad del diálogo social puede crear nuevos escenarios sumamente relevantes ante los que la capacidad de anticipación del Programa será esencial. El nuevo presidente Ollanta Humala ha incluido en su programa de gobierno la creación de un CES. Si bien es todavía pronto en la legislatura para calibrar su alcance, de prosperar esta iniciativa obligará a un reajuste de la estrategia del Programa para acompañar este proceso sin desatender las otras líneas de trabajo en marcha.

Mejora de la capacitación de organizaciones de trabajadores y de empleadores

Capacitación a organizaciones de trabajadores y de empleadores

186. El Programa no ha puesto en marcha actividades específicas de formación de las organizaciones de empleadores o de trabajadores. Si bien el programa incluyó en su marco lógico y plan operativo la realización de un diagnóstico de necesidades de capacitación de los distintos actores sociales y la implementación de actividades formativas en DS.
187. No obstante en el marco de los dos talleres para los Consejos Regionales realizados se incluyeron contenidos formativos que han llegado a un número de representantes de sindicatos y organizaciones empresariales y gobiernos regionales que participan en los consejos regionales.
188. La evaluación ha constatado una demanda de las organizaciones nacionales de empleadores y de trabajadores. En el caso de las organizaciones de empleadores, señalan como áreas principales la capacitación a sus organizaciones gremiales en las regiones y la capacitación a las cúpulas de cara al fortalecimiento del CNT y en especial ante la perspectiva de formación de un CES. Ambos sectores enfatizan la necesidad de que sea una formación enfocada en herramientas para el diálogo social, práctica, con casos aplicables y relevantes al contexto, y que sea tripartita (sentar a practicar diálogo social entre los constituyentes).

Objetivos inmediatos 2 y 3

189. Respecto al fortalecimiento de la Administración del Trabajo y la promoción la adaptación normativa de acuerdo a las NIT, los avances hasta el momento son incipientes.
190. Por el momento se han realizado dos actividades: una capacitación a 50 funcionarios de la Inspección del Trabajo sobre NIT, y un ciclo de talleres de los funcionarios de las Direcciones Regionales de Trabajo y Promoción del Empleo (DRTPE) sobre aplicación de las NIT con enfoque en la Libertad Sindical y la Negociación Colectiva. Esta última actividad se desarrolló bajo una modalidad de talleres virtuales que ha permitido capacitar a 140 funcionarios de las DRTPE de siete provincias con un costo muy bajo para el Programa.
191. Estas experiencias han servido para reafirmar la necesidad de mejorar la formación en el sector gubernamental a todos los niveles respecto a las NIT, si bien el Programa no tiene previsto en su plan de trabajo la continuidad de esta línea de acción.

4.4. La eficacia de la estructura de gestión

4.4.1. Coordinación interna

192. El programa es ejecutado por un equipo con sede en la Oficina Regional de OIT en Lima compuesto por un Asistente Técnico Principal, una asistente técnica (que atiende principalmente Perú y Ecuador) y una asistente administrativa. A propuesta de la Dirección de la Oficina Subregional en Santiago, este equipo se le amplió en una oficial de programas en Chile para las actividades en dicho país, no prevista en el esquema inicial.
193. Si bien los factores nacionales están influyendo significativamente están influyendo en las diferencias entre países, la existencia de personal técnico parece tener un peso significativo en los avances en cada país. Los países con mayor grado de avance son aquellos en los que el Programa cuenta personal técnico permanente (Chile y Perú) o fuerte soporte de la unidad de programación (Argentina). Como coinciden con práctica unanimidad los informantes, ello se debe a que los procesos de desarrollo de capacidades de los constituyentes y el fortalecimiento las iniciativas de diálogo social requieren, junto con productos técnicos específicos como capacitaciones, estudios y otras herramientas, de un acompañamiento técnico sostenido que solo es posible si se cuenta con personal técnico presente en el país.
194. Para su implementación el mandato del Programa es trabajar bajo la dirección política y técnica de los directores de las oficinas de OIT concernidas, coordinando los aspectos técnicos con los especialistas de ACTRAV, ACTEMP, Normas, Dialogo, Género u otros, según el contenido de cada línea de trabajo. En la práctica ello implica una compleja red de coordinación con las direcciones los equipos de especialistas y oficinas de programación de tres oficinas subregionales y una oficina de país, que presenta fortalezas pero también debilidades.
195. La evaluación ha encontrado una valoración positiva coincidente en las Direcciones de las oficinas subregionales y nacionales sobre a la comunicación y coordinación con el Programa, que en general se considera fluida y eficaz.

196. En lo referente a los especialistas, sin embargo, la evaluación ha encontrado mayor diversidad de criterio. El Programa mantiene una fluida coordinación con ACTRAV y ACTEMP, con la excepción de alguna oficina. Ello es congruente con naturaleza del Programa que implica un intenso trabajo con las organizaciones de empleadores y de trabajadores. Sin embargo, la evaluación ha constatado debilidades en la coordinación con otros especialistas que se ocupan de áreas en las que el Programa también aborda.
197. Destaca en este sentido la débil coordinación que tiene el Programa con las especialistas de género, que se han limitado a algunas solicitudes puntuales de su apoyo sin seguimiento posterior. Dado que el Programa cuenta con un componente dirigido al fortalecimiento de las comisiones de igualdad de oportunidades, que tiene un nivel de implementación muy bajo, sería altamente deseable establecer una coordinación más intensa con las especialistas de género.
198. En todo caso, el Programa se mueve en una dinámica de coordinación vis a vis con cada especialista o director, lo que induce cierta fragmentación del Programa en componentes de interés de cada área, pero que no necesariamente están cohesionados entre sí, lo que probablemente acentúe la tendencia a enfocar el Programa en actividades y no tanto en procesos.

4.4.2. Coordinación externa

199. El Programa contemplaba un mecanismo de seguimiento tripartito en la forma de un comité tripartito para la planificación, seguimiento y evaluación del programa en cada uno de los países. Sin embargo, en ninguno de ellos se ha constituido. Pero para los constituyentes consultados esto no se percibe que afecte a la coordinación con el Programa, más bien son reticentes a la creación de un comité de este tipo porque consideran que sería una instancia tripartita de corto recorrido limitada a un Programa, y en todo caso prefieren que el seguimiento al Programa se haga en el marco de las instancia de coordinación ya existentes con OIT, como en el caso de Argentina son los comités de seguimiento a los PTDP.
200. En todo caso, la evaluación ha constatado que la falta de un seguimiento tripartito del programa en su conjunto dificulta una visión integral del Programa por parte de los constituyentes, pues cada uno solo conoce aquello en lo que está involucrado. Tratándose de un Programa de diálogo social esta carencia debe ser motivo de reflexión.

4.5. Eficiencia

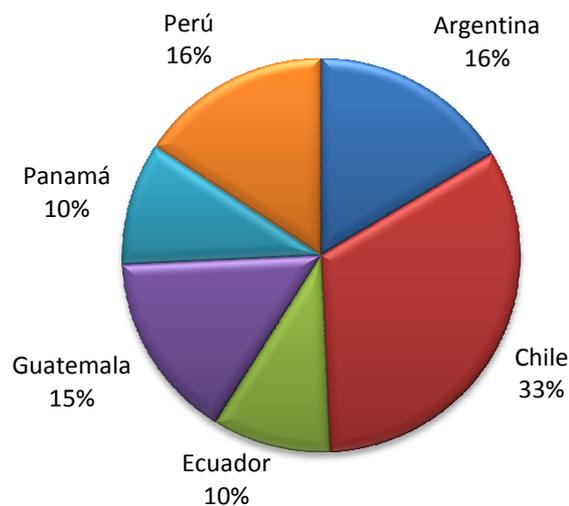
201. Sobre el total del presupuesto disponible de USD 3,069,042⁸, el Programa ha ejecutado USD 1,241,418, lo que significa un grado de ejecución presupuestaria de algo más del 40,% efectuada durante el 60% de su periodo de implementación. Esta relativa subejecución presupuestaria pudiera estar relacionada con los limitados niveles de avance en los objetivos 2 y 3.
202. En general el Programa está haciendo una combinación eficiente de los recursos humanos y de asistencia técnica para lograr los productos. En cuanto a la asistencia técnica, ésta se procede

⁸ Salvo que se indique lo contrario, la información financiera corresponde a 31 de julio de 2011 y se basa en elaboración propia a partir de los reportes financieros suministrados por el Programa.

en su mayor parte mediante la asesoría del personal técnico del Programa combinada con consultorías externas para la realización de estudios, seminarios y programas de formación. El Programa está siendo menos eficiente en la incorporación de los conocimientos y expertise de los especialistas de la OIT. Parece que la principal razón para ello estriba en las cargadas agendas de los especialistas. No obstante una mayor participación de los especialistas podría redundar en una mayor efectividad a costes menores para el Programa, y con toda seguridad reforzaría además la pertinencia y coherencia estratégica de los productos.

203. La distribución de gastos por país tiene una correlación proporcionada en general con el nivel de actividades en cada uno de ellos. Los países que están recibiendo mayor inversión directa⁹ del Programa son Chile y Argentina, donde el Programa está trabajando con mayor intensidad. El análisis de la distribución de gastos por países (ver Gráfico 1) ofrece algunos hallazgos relevantes.

Gráfico 1. Distribución del gasto directo por países



204. Los costos de los oficiales nacionales en Chile y la sede del Programa (que dedica gran parte de su tiempo a Perú), si bien son significativos, están siendo adecuadamente eficientes por el buen nivel de avance logrado en ambos países. Sin embargo, dado el significativo costo que implican los puestos de oficiales nacionales, no sería factible para el Programa financiarlos en todos los países. Además, hay coincidencia en que su eficiencia es más alta en aquellos países que reúnen un contexto favorable para el diálogo social, como Perú, Argentina o Chile. En este sentido la asignación a Chile y Perú (que cubre también Ecuador) parece sentido estratégico y es proporcionada a los recursos del Programa. No obstante, en la opción de Chile sobre Argentina

⁹ Comprende gastos en asistencia técnica en sus diversas modalidades (estudios, seminarios, pasantías, etc.) y misiones del equipo regional para actividades en el país. En Chile incluye el costo de la asistente técnica nacional, y para Perú y Ecuador incluye la asistente técnica regional distribuidos en un 70% y 30%.

para la asignación de la oficial nacional parece haber obedecido más al poder de convicción de la Oficina Subregional del Cono Sur que a criterios técnicos.

205. En el caso de Panamá y Ecuador, el bajo consumo presupuestario se corresponde con el limitado nivel de avance en ambos países, cuya causa principal hay que buscarla en las dificultades que plantean los contextos nacionales, ya analizada en la sección sobre eficacia. Teniendo en cuenta esto la eficiencia en términos de uso de recursos por resultados es razonable y similar las de Chile, Argentina y Perú.
206. En el caso de Guatemala, la experiencia de empleo juvenil y diálogo o social en Quetzaltenango, única iniciativa desarrollada en el país por el Programa, ha utilizado un volumen de inversión del mismo orden que el total empleado en Argentina a Chile (sin computar en éste último la oficial nacional), en los que el nivel de logros es significativamente mayor. Desde la perspectiva de relación gasto-resultado cabe por tanto cuestionar la experiencia piloto implementada en Quetzaltenango, y si el Programa debiera haber analizado alternativas para conseguir los mismos resultados con menores recursos.

4.6. Orientación hacia el impacto y sostenibilidad

207. Dado que el Programa está a medio término en su implementación, más que identificar impactos y tangibles, la evaluación se concentra en analizar en si los procesos puestos en marcha pueden conducir a impactos sustantivos. De la misma manera se aborda la valoración de la sostenibilidad, valorando si se están creando las condiciones adecuadas para garantizar la permanencia de los resultados a largo plazo. A continuación se presentan los hallazgos para cada componente del Programa.

4.6.1. Objetivo inmediato 1

208. Este objetivo ha sido el que con más intensidad ha trabajado el Programa. En consecuencia es en el que se están evidenciando los mayores impactos, y el que tiene mejores perspectivas de sostenibilidad.

4.6.1.1. Argentina

209. En el fortalecimiento de las instancias de diálogo social el Programa no está mostrando por el momento impactos significativos. Ello obedece a que el nivel de trabajo es por el momento, incipiente. A medio plazo, las posibilidades de impacto estarán muy relacionadas con la posibilidad de creación de un CES.
210. En la mejora de las capacidades de los constituyentes, los principales impactos se están logrando en la mejora de la capacitación de la CGT mediante el programa de formación de formadores. Para ello está siendo clave el que la asistencia técnica del Programa se haya dirigido a fortalecer un programa formativo que ya estaba en marcha, lo que además de permitir llegar a un gran número de dirigentes sindicales, facilita que los contenidos en diálogo social queden incorporados en las futuras acciones formativas de la CGT, lo cual abre buenas perspectivas de

sostenibilidad. El reto para el Programa es el abordaje de una estrategia de consolidación del programa formativo.

211. Respecto a la mejora de las capacidades de los empleadores o del gobierno, el Programa no tiene impactos significativos.

4.6.1.2. Chile

212. En este país, al igual que en Argentina, hay algunos procesos que ofrecen interesantes perspectivas de impacto, si bien están todavía en construcción, El primero de ellos es el trabajo alrededor del proyecto de reconstrucción y diálogo social en Maule. En él se están visibilizando impactos prometedores en creación de institucionalidad y capacidades locales de diálogo social, aunque su consolidación y sostenibilidad todavía no está asegurada. Otros procesos que todavía no han mostrado impacto pero que tienen buenas posibilidades si el Programa adopta un enfoque más estratégico, son fortalecimiento de las instancias nacionales de competencias laborales y el diálogo social en el sector forestal. Por otro lado, en materia de fortalecimiento de las comisiones de igualdad y equidad, diálogo social y RSE y fortalecimiento del diálogo social y trabajo infantil los impactos obtenidos son muy poco significativos por el momento.

213. En cuanto al fortalecimiento de las capacidades de los constituyentes para el diálogo social, la posibilidad de impactos más significativos esta por el momento en el programa de liderazgo sindical, y en la elaboración de un plan estratégico de formación con la CUT, si bien todavía son incipientes.

4.6.1.3. Ecuador

214. En el caso de Ecuador, la evaluación no ha encontrado evidencias de que se estén produciendo impactos significativos, debido fundamentalmente al estado todavía bajo de desarrollo de actividades. En todo caso, las posibilidades de conseguir impactos significativos en el fortalecimiento de la institucionalidad del diálogo social y en el desarrollo de capacidades de los constituyentes dependerán en gran medida de cómo evolucione el contexto nacional, por el momento poco favorable.

4.6.1.4 Guatemala

215. Los hallazgos obtenidos por la evaluación apuntan a que el Programa ha logrado generar impactos en la mejora de conocimientos sobre trabajo decente en parte de la juventud de Quetzaltenango. Parece haber influido en cierta movilización de los actores sociales, particularmente el CACIF en la promoción del liderazgo juvenil. Si bien estos impactos positivos, no son muy significativos en su contribución a la mejora de la institucionalidad del diálogo social o en la mejora de capacidades de los constituyentes, aspectos en los cuales el Programa por el momento no está logrando impactos y respecto a los cuales enfrenta grande retos por el contexto nacional complejo, al que se añade las dificultades inherentes a un periodo de cambio de gobierno en los próximos meses.

4.6.1.5 Panamá

216. En el caso de Panamá, las actividades realizadas hasta ahora, por su carácter puntual, no dan indicios de impactos relevantes. Bien es cierto que la conflictividad laboral en que se ha visto sumido el país ha dificultado las posibilidades de actuación al Programa. Para su segunda mitad de ejecución, las posibilidades de impacto más sustantivas pueden estar en la conformación de

un CST, que de materializarse supondría un importante paso adelante en el diálogo social en el país. No obstante, la viabilidad de que los constituyentes se comprometan a avanzar en este proceso no está garantizada todavía.

4.6.1.6. Perú

217. En lo que respecta al fortalecimiento de las instancias de diálogo social el Programa está mostrando impactos prometedores en la reactivación del CNT y en el fortalecimiento de los Consejos Regionales de Trabajo. La evaluación ha encontrado un consenso amplio sobre la contribución que el Programa está realizando a la mejora de la institucionalidad de ambos espacios. Todavía es pronto para constatar como este fortalecimiento se traduce en una mejora de la efectividad de las instancias respectivas, pero en gran medida dependerá de las capacidades que adquiera la Secretaría del CNT para poder brindar asistencia técnica al CNT y a los consejos regionales, todavía no del todo suficientes.
218. En cuanto al fortalecimiento de capacidades de las organizaciones de empleadores y de trabajadores, no se han encontrado impactos significativos, dado que el Programa todavía no ha llevado acciones de relevancia en esta materia.

4.6.2. Objetivos inmediatos 2 y 3

219. En general la evaluación ha encontrado una baja perspectiva en la consecución de impactos significativos en los objetivos inmediatos 2 y 3, debido al limitado avance en la implementación, y a que en aquellos casos en que hay avances, estos se refieren fundamentalmente a actividades de bajo nivel estratégico.
220. En Argentina los posibles impactos en estos objetivos estarán vinculados al uso que tengan los estudios elaborados (sobre diálogo social y cooperativas) o en elaboración (sobre la situación del diálogo social en el país). La estrategia de divulgación y uso será clave en este sentido.
221. En cuanto a Chile la única línea de acción en la que el Programa está trabajando y podría tener algún impacto es en la capacitación a los Consejos Tripartitos Regionales de Usuarios y las Mesas de Trabajo. En todo caso, para lograr impactos en la mejora efectiva del funcionamiento de dichas requeriría complementar la formación con el desarrollo de herramientas que demandan los integrantes.
222. En Ecuador y Guatemala el Programa no tiene signos de estar produciendo impactos relevantes, dado que prácticamente no ha puesto en marcha actividades, debido a los obstáculos encontrados. En el caso de Perú igualmente el nivel de avance en ambos objetivos se limita a actividades muy puntuales que por su dimensión no han producido impactos de la entidad que el Programa persigue.

5. Conclusiones

5.1 Conclusiones sobre los hallazgos

223. El fortalecimiento del diálogo social es una temática altamente relevante para los países meta del Programa, y para toda la región en su conjunto, lo cual justifica la alta pertinencia del Programa.
224. En general se ha encontrado que los objetivos inmediatos del Programa son adecuadamente congruentes con las necesidades y prioridades nacionales, basado en un consenso generalizado sobre de los constituyentes sobre la debilidad del diálogo social y la necesidad de fortalecer tanto su institucionalidad como las capacidades de los actores sociales, la administración del trabajo y la adecuación normativa a los convenios ratificados.
225. Igualmente se ha encontrado que el Programa tiene una alta consistencia con las prioridades nacionales y regionales de la OIT, expresadas en sus agendas nacionales, los PTDP en los países que los han adoptado, y en su programación regional. En ello ha jugado un papel positivo la flexibilidad mostrada por la dirección del Programa para adaptar la estrategia a los lineamientos de las oficinas de OIT correspondientes.
226. No obstante la pertinencia general de sus componentes, el diseño del Programa tiene algunos problemas de consistencia lógica, particularmente respecto a los objetivos 2 y 3, que si bien son válidos en sí mismos, tiene poca relación directa con el fortalecimiento del diálogo social y en la práctica se componen de actividades puntuales de poco peso estratégico. Ello está influyendo en cierta dispersión estratégica del Programa al desviarle de su contenido más sustantivo, lo que a su vez contribuye al bajo nivel de avance en ambos objetivos.
227. La heterogeneidad de los países abordados, que en principio es pertinente para favorecer las posibilidades de validar distintas metodologías, herramientas y abordajes está siendo en la práctica una limitante, particularmente por la poca viabilidad de una estrategia de cooperación técnica como la del Programa en países con problemas fuertes de diálogo social como Ecuador y Guatemala, y en menor medida, Panamá.
228. La flexibilidad del Programa para adaptar su estrategia general al contexto nacional de cada país mediante una primera etapa de planificación tripartita es una característica sumamente positiva. No obstante el Programa no ha podido aprovechar plenamente su potencial y como resultado las estrategias nacionales resultantes adolecen de peso estratégico y han quedado compuesto en una gran proporción de actividades individuales que, si bien son pertinentes y de calidad altamente valorada por los destinatarios y responden a las prioridades de las oficinas de OIT concernidas, tienen baja contribución a la mejora de la institucionalidad del diálogo social o a la creación de capacidades de los constituyentes en esta materia.
229. Si bien puede tener sentido que el Programa apoye actividades que son parte de la estrategia más amplia de las oficinas, coherente con una lógica en la que los proyectos son piezas de una programación coherente al servicio de los objetivos estratégicos de la OIT para la región y los

países, esto está implicando el riesgo de dispersar la acción del Programa y dificultar que pueda lograr sus objetivos, los cuales son asimismo parte de los objetivos estratégicos de la OIT. Además se corre el riesgo de subutilizar los recursos técnicos del Programa, restándole el valor añadido como iniciativa de cooperación técnica.

230. El sistema de seguimiento del Programa está demasiado centrado en las actividades y no facilita enfocar la atención hacia el avance en los resultados. Si bien el diseño incluyó un conjunto aceptablemente pertinente de indicadores de objetivos, la complejidad de la captura de datos con los recursos humanos disponibles obligó a descartar su uso. Se trata de un ejemplo de indicadores teóricamente pertinentes, pero difíciles de medir en la práctica si no se hacen las previsiones necesarias. Como consecuencia, el Programa documenta bien los avances al nivel de actividades pero no logra monitorear el avance hacia los resultados e impactos.
231. Respecto a los avances en el logro de los objetivos que el Programa está obteniendo, se pueden extraer varias conclusiones generales. En primer lugar existen notables diferencias entre países en cuanto a su nivel de progreso. Argentina, Chile y Perú muestran un grado de avance aceptable, mientras que Ecuador, Guatemala y Panamá tienen un rezago notable en la implementación. La razón principal reside en la fuerte influencia de los contextos nacionales en las posibilidades de actuación del Programa. En segundo lugar, hay una marcada diferencia entre los objetivos inmediatos en cuanto a su grado de progreso. El objetivo inmediato 1 tiene un grado de implementación aceptable, mientras que los objetivos inmediatos 2 y 3 tienen muy bajo nivel en su implementación en casi todos los países, y en aquellas áreas en las que hay avances se trata de acciones que en la práctica tienen más relación con el objetivo inmediato 1 que con estos últimos.
232. La falta de avances en los objetivos inmediatos 2 y 3 es atribuible a que, ante su falta de conexión directa con el objetivo general de fortalecimiento del diálogo social y cohesión social en los países cubiertos por el Programa, tanto los constituyentes como el Programa los dejaron acertadamente de lado para enfocarse en el objetivo inmediato 1, cuyo contenido es más pertinente para el logro del objetivo general.
233. Los procesos de capacitación puestos en marcha, especialmente aquellos más sistemáticos implementados en Argentina, Chile y Perú, están mejorando el diagnóstico de los propios actores sobre sus fortalezas y debilidades en materia de diálogo social, lo que está conduciendo a una mayor demanda de asistencia técnica unida de una alta expectativa de continuar recibiendo asistencia técnica del Programa. Esto es una evidencia del valor que los constituyentes están dando a los programas de capacitación, y a la vez plantea el reto al Programa (y a las oficinas de OIT y los especialistas) de poder atender dichas demandas para lograr que los programas formativos tengan impacto en mejora efectiva de las capacidades para el diálogo social.
234. La calidad de los talleres y programas formativos es en general altamente valorada por los participantes. Se trata de actividades cuidadosamente planificadas, con ponentes de alto nivel tanto de especialistas de la OIT como de expertos externos. La demanda y el interés está siendo muy alta y el Programa está respondiendo adecuadamente ampliando en algunos casos las capacitaciones con el fin de atenderlas en el caso de Chile y Argentina.

235. En cuanto a la estructura de gestión, el Programa afronta satisfactoriamente la complejidad de coordinación con múltiples oficinas subregionales y nacionales sus respectivos directores y especialistas, si bien hay casos puntuales en que la coordinación podría mejorarse. Este modelo de coordinación conduce a cierta dinámica de segregación del Programa por las áreas de especialidad, lo cual supone un reto para mantener la visión estratégica y de conjunto.
236. La ausencia de un mecanismo de seguimiento tripartito del programa como el previsto en el diseño, está dificultando que los constituyentes adquieran una visión del conjunto sobre la estrategia del Programa, den seguimiento a sus logros, aborden los retos para su avance y aprovechen las buenas prácticas.
237. El Programa está teniendo unos niveles adecuados de relación entre los recursos humanos y financieros utilizados y los resultados obtenidos. La distribución de recursos entre países se corresponde razonablemente con el nivel de acción en cada uno de ellos.
238. En cuanto a la orientación para el impacto y la sostenibilidad, todavía es prematuro para juzgar su alcance. Sin embargo todavía son pocos los casos en los que el Programa muestra signos de estar logrando impactos significativos. Hay prometedores casos en el fortalecimiento de instancias de diálogo social a nivel nacional en Perú y a nivel regional en Chile y Perú. Quizás donde mayores impactos se están manifestando es en el fortalecimiento de capacidades, con buenos casos con el sector trabajador en Argentina y Chile. Donde el Programa tiene mayores retos para lograr impactos es en el fortalecimiento de instancia tripartitas nacionales y en el fortalecimiento de las capacidades de empleadores. Respecto a los objetivos inmediatos 2 y 3 los impactos son muy pequeños, y parece poco probable que se logren impactos sustantivos con la estrategia actual.
239. En Argentina, los avances más significativos están dándose en el marco del objetivo inmediato 1, particularmente en el fortalecimiento de las capacidades de las organizaciones de trabajadores mediante un interesante programa de formación de formadores con la CGT, cuyas perspectivas de impacto y sostenibilidad son prometedoras, y que tiene buenas perspectivas de servir como referencia para replicarse a otros países. Sin embargo, el Programa está teniendo por el momento avances más limitados en la capacitación a Gobierno y a las organizaciones de empleadores, y tiene igualmente avances incipientes en el fortalecimiento de la institucionalidad del diálogo social, pero que podrían traducirse a medio plazo en vías interesantes, como la conformación de un CES, si las condiciones nacionales lo permiten.
240. En cuanto a los objetivos 2 y 3 el programa tiene ya avanzadas algunos productos dirigidos a las organizaciones de trabajadores y al Ministerio de trabajo, por lo que todavía es prematuro valorar el alcance que puedan tener, si bien su impacto dependerá en gran medida del seguimiento que el Programa de al uso y apropiación de los mismos.
241. En el caso de Chile el Programa igualmente muestra avances interesantes, de nuevo concentrados en el objetivo inmediato 1. Destaca los logros conseguidos en la introducción del diálogo social como uno de los pilares del proyecto de reconstrucción de una mancomunidad de municipios en la zona afectada por el terremoto de 2010, que puede constituir un modelo con buen potencial de réplica, y con el que se puede logra un buen impacto si el Programa mantiene su acompañamiento.

242. El programa también está teniendo avances prometedores en el fortalecimiento de procesos de diálogo social sectoriales, muy relevantes para el contexto nacional, como en el caso del sector forestal en alianza con la UE, y en el sector energético, apoyando a las organizaciones de trabajadores. Sin embargo, al igual que en los demás países, muestra cierta dispersión en su actuación, con actividades puntuales, como en el caso de fortalecimiento de las comisiones de igualdad o de trabajo infantil, de poca continuidad que están teniendo muy bajo impacto. En lo que respecta al fortalecimiento de las capacidades, el Programa está mostrando avances con las organizaciones de trabajadores, pero de impactos todavía no visibles, y en forma más limitada con el Ministerio de Trabajo y las organizaciones de empleadores.
243. En cuanto a los objetivos 2 y 3, quizás sea este país en el que existe mayor nivel de progreso, particularmente en el objetivo 2 mediante el fortalecimiento de las instancias de diálogo regional de la Dirección de Trabajo.
244. En Ecuador las condiciones nacionales que obstaculizan el diálogo social, en particular la paralización por parte del Gobierno de diálogo social y de sus instancias y a fuerte confrontación ente éste y las organizaciones de trabajadores y empleadores han constituido un fuerte obstáculo para la implementación del Programa, contexto que posiblemente pudo haber sido previsto en el diseño.
245. En este país el Programa no ha podido ajustarse a la estrategia diseñada, sino que ha ido buscando ventanas de oportunidad en las que introducir su agenda. Ello todavía no ha cristalizado en líneas de acción sostenidas en ninguno de los tres objetivos inmediatos, si bien parece que el Programa pudiera encontrar un nicho viable en el fortalecimiento del dialogo bipartito en el sector agropecuario, y tal vez a medio plazo en la movilización de los constituyentes para reactivar otras instancias de diálogo social. En esta situación y de continuar las condiciones actuales, es un gran reto para el Programa tener impactos relevantes.
246. Guatemala es quizás el país que las condiciones para el diálogo social son más frágiles, tanto por la debilidad de su institucionalidad y de las capacidades de los actores sociales como por la fuerte dinámica de confrontación entre los constituyentes. Estos factores, que son de larga data y deberían haber sido previstos en el diseño, han estrechado mucho los márgenes de actuación del Programa, que optó por enfocarse en una experiencia de diálogo social departamental, que se consideró más viable y con posibilidades de impacto.
247. Como resultado se ha logrado una interesante experiencia sobre juventud y diálogo social que ha tenido un relevante resultado en formación de jóvenes a nivel local, pero cuyo impacto en el fortalecimiento del diálogo social a nivel regional o nacional parece, por el momento, bastante limitado.
248. En Panamá, los avances han venido fuertemente limitados por el contexto de interrupción del diálogo social a causa de la alta conflictividad entre el gobierno con las organizaciones de trabajadores y parte del sector empresarial. Este elemento, no previsible, a constituido un serio obstáculo limitando los resultados del Programa en el país, obligando a poner a un lado la apuesta estratégica principal del programa consistente en la constitución de una instancia nacional tripartita de diálogo social, a la espera de que se den condiciones adecuadas. En su

ausencia, el programa no ha logrado trascender más allá de la realización de actividades de apoyo puntuales y de bajo impacto agregado.

249. En el caso de Perú, el Programa tiene un grado de avance significativo centrado, como en todos los casos, en el objetivo inmediato 1. Quizás sea este país el que ofrece el ejemplo más nítido en el fortalecimiento de las instancias tripartitas nacionales de diálogo social, a través del trabajo que viene realizando de asistencia técnica al CNT, en colaboración con la oficina subregional. La complementariedad con la línea de acción del programa en apoyo a la desregionalización del diálogo social ofrece en conjunto buenas perspectivas de impacto y sostenibilidad, que podrían multiplicarse si se concreta la iniciativa del nuevo gobierno de creación de un CES. En el caso del fortalecimiento de las organizaciones de empleadores y de trabajadores, así como en los objetivos 2 y 3 los avances son más limitados.

5.2. Lecciones aprendidas

1. La heterogeneidad de los contextos de diálogo social en los países meta dificulta el diseño e implementación de una estrategia consistente de fortalecimiento institucional y de capacidades de los constituyentes.

En el diseño de programas regionales debe calibrarse con detenimiento si la diversidad de contextos nacionales puede afectar a la viabilidad de los objetivos. La experiencia está demostrando en este caso que la excesiva heterogeneidad de los países es un obstáculo para mantener una línea estratégica con cierto grado de consistencia en el conjunto de los países.

2. Conectar la cooperación técnica en diálogo social con iniciativas específicas prioritarias para los constituyentes constituye una efectiva vía de entrada.

La experiencia del proyecto ha mostrado que la incorporación del diálogo social en programas o iniciativas que son prioritarios para los constituyentes, puede ser una estrategia exitosa para promover el diálogo social. El caso del proyecto de reconstrucción con diálogo social en Chile es un buen ejemplo.

3. Es importante prever estrategias adaptativas para responder con agilidad a los cambios en el contexto de diálogo social.

Los contextos nacionales en materia de diálogo social pueden experimentar fuertes modificaciones que afecten positiva o negativamente al diálogo social debido a factores fuera del alcance de los proyectos, como cambios de gobiernos. Es importante que los proyectos cuenten con estrategias de respuesta adecuadas.

4. La calidad y alto nivel de los capacitadores que aporta la OIT es uno de los factores clave de éxito y apropiación por los receptores de las capacitaciones.

El poder de convocatoria de expertos externos y la cualificación de los especialistas de OIT es un factor esencial para la buena recepción, apropiación y demanda de las capacitaciones por parte de los participantes, como se ha evidenciado en el caso de Chile y Argentina.

5.3. Buenas prácticas

1. La elaboración participativa de los planes de trabajo con los constituyentes ha contribuido a asegurar la pertinencia de las estrategias nacionales y el alineamiento con las prioridades de los constituyentes

250. La elaboración de un diseño general que responde en términos generales a las realidades del diálogo social de la región, y que prevé al inicio de la implementación un mecanismo flexible para adaptar y contextualizar dicho diseño general a las realidades particulares de cada país, mediante un ejercicio tripartito de validación y planificación. Este ejercicio ha sido uno de los elementos clave para asegurar la pertinencia del Programa en cada país respecto a las necesidades nacionales y a las prioridades estratégicas de la OIT. Ello ha facilitado además desde un primer momento la comunicación con los constituyentes y fomenta su participación y apropiación de los resultados del Programa. No obstante debe tenerse plantearse el ejercicio de manera que no se produzcan líneas de acción separadas para cada constituyente y se pierda la envolvente estratégica conjunta, que es crucial para una iniciativa en materia de diálogo social. El abordaje en la fase de planificación es crítico.

2. El desarrollo de capacitación a organizaciones trabajadores insertadas en programas de formación sindical es una estrategia exitosa para el impacto y la sostenibilidad

251. En el caso de Argentina, se ha logrado poner en marcha un programa de formación de formadores que está teniendo unos logros significativos en términos de número de sindicalistas formados, y en el refuerzo de los programas internos de formación de la CGT con nuevas metodologías, herramientas y formadores capacitados. Esto se ha logrado con una inversión de recursos bastante razonable. En gran medida el éxito parece obedecer a que la iniciativa se ha insertado en un programa formativo ya en marcha y a que la CGT tiene unas capacidades (personal, una estructura formativa en funcionamiento) establecidas que garantizan el éxito, y que crean buenas condiciones para su sostenibilidad.

3. Ha sido validada una metodología de trabajo con jóvenes líderes sobre trabajo decente que puede ser referente para iniciativas similares

252. El Programa ha desarrollado y validado una metodología de para capacitar a jóvenes sobre trabajo decente, que pueden constituir la base de metodologías similares en el futuro en otros contextos.

4. La incorporación de una estrategia de diálogo social en una iniciativa de desarrollo económico local ha generado sinergias y es susceptible a replicarse

253. La experiencia y empleo como el Proyecto Piloto de Reconstrucción en Maule ha supuesto un innovador modelo de trabajo en el fortalecimiento del diálogo social a nivel local, haciendo que las estrategia de desarrollo económico local y de diálogo social actúen de forma sinérgica. El diálogo social ha creado canales de comunicación entre los gobiernos locales, los sindicatos y las pequeñas y grandes empresas presentes en la zona que han reforzado los procesos de reconstrucción. Por su parte el desarrollo económico local ha dotado de contenido al diálogo social, estimulando su apropiación por parte de los actores sociales y contribuyendo a darle institucionalidad. Este modelo tiene un interesante potencial de replicación a otras regiones y

países en los que hay procesos de descentralización del diálogo social y de las competencias del estado hacia las administraciones regionales y locales.

6. Recomendaciones

6.1. A la coordinación del Programa

1. Diseñar una estrategia de consolidación de las acciones del Programa centrada en las estrategias más viables y con potencial de impacto

254. El Programa debe centrar en esta segunda mitad sus acciones, enfocándose en aquellas líneas de trabajo que tienen mejores perspectivas de viabilidad, impacto, replicación a mayor escala y transferibilidad a otros países, como por ejemplo el programa de formación de formadores de la CGT en Argentina. Se recomienda para ello hacer una revisión del plan de trabajo de cada país, junto con las direcciones de las oficinas Regional, subregionales y regionales concernidas, los especialistas y la Sede para establecer metas realistas y relevantes bajo cada objetivo y con su correspondiente conjunto y secuencia de acciones de asistencia técnica.

255. Ello implicaría llevar a cabo con el programa y los especialistas de sus respectivas subregiones la revisión del plan de trabajo del Programa para cada país, haciendo un ejercicio riguroso de focalizar el Programa en aquellas líneas de trabajo que la implementación hasta ahora muestra que son más viables y relevantes, identificar cuáles son las metas que realísticamente se pueden lograr en la segunda mitad del Programa, y definir el conjunto y secuencia de acciones de asistencia técnica que es necesario implementar. La revisión del plan de trabajo deberá asegurar que la estrategia se concentra y prioriza resultados sustantivos acordes con los objetivos (mejora en capacidades, fortalecimiento de la institucionalidad del diálogo, etc.), y no en productos o actividades.

2. Redefinir, con el apoyo de las unidades de programación según corresponda, y aplicar como parte del sistema de seguimiento y evaluación del Programa un conjunto de indicadores para los objetivos específicos.

256. Desarrollar un conjunto sencillo y homogéneo de indicadores de los resultados, al menos en lo que respecta a 1) mejora de la capacitación de las organizaciones de empleadores; 2) mejora de la capacitación de las organizaciones de trabajadores; 3) creación y fortalecimiento de instancias tripartitas. Dicho sistema podría aplicarse a una selección de casos más representativos y con más posibilidades de toma de datos. Ello contribuiría a enfocar el seguimiento en los resultados del Programa y así como a mejorar el conocimiento en la OIT sobre la medición de resultados en diálogo social.

3. Retomar los mecanismos de seguimiento tripartito al Programa previstos en el diseño

257. Constituir los espacios de seguimiento tripartito al programa bajo la modalidad que mejor se adecúe a cada país, bien creando los comités tripartitos de la planificación, seguimiento y evaluación del programa previstos en el diseño, o incluyendo el seguimiento al Programa en la agenda de las instancias tripartitas ya existentes de seguimiento a las agendas nacionales de

trabajo decente y coordinación con OIT, como en el caso de Argentina son los comités de seguimiento a los PTDP.

4. Reforzar el enfoque de género del Programa, retomando de forma prioritaria las acciones incluidas en el diseño e identificando nuevas estrategias que correspondan en colaboración con las especialista de género

258. Analizar, junto con las especialistas de género de la región, la reactivación del componente de fortalecimiento de las comisiones tripartitas de género, o la reorientación de la estrategia hacia otras metas en esta materia que puedan ser más viables o pertinentes. En función de ellos, se recomienda reorganizar el plan de trabajo fijando objetivos alcanzables, realistas y significativos, teniendo en cuenta la diferente situación de los países y los plazos de ejecución del Programa.

259. Asimismo, en las actividades de capacitación con los sectores, introducir más explícitamente la temática de la igualdad de género. En consulta con las especialistas de género, identificar las temáticas de la agenda de OIT en materia de equidad de género que son más pertinentes para las diferentes iniciativas de capacitación que promueve el Programa, según el sector y país.

5. Dar más énfasis en la Sistematización de experiencias y herramientas

260. Se recomienda incluir en todos los procesos de asistencia técnica y fortalecimiento de capacidades un componente final de sistematización, lecciones aprendidas y buenas prácticas. Ello facilitará el dejar una memoria institucional de las metodologías y estrategias adoptadas del Programa que puedan ser aprovechadas para futuras iniciativas, y responderá a la fuerte demanda de herramientas prácticas sobre diálogo social que ha detectado la evaluación.

6. Incluir estrategias sistemáticas de divulgación y uso de los estudios e investigaciones producidas

261. Se recomienda incluir para todos los estudios producidos o en curso una estrategia sistemática, acordada con cada destinatario, para su divulgación entre los actores sociales y su utilización por los destinatarios, con la finalidad de asegurar que los materiales producidos maximizan su contribución a la creación de capacidades o la institucionalidad del diálogo social.

7. Recomendación específica para Argentina: Expandir el enfoque territorial

262. Fomentar la convergencia de los constituyentes hacia espacios territoriales comunes en torno a los que institucionalizar el diálogo social. Ello implicaría hacer un trabajo a nivel provincial con las organizaciones de empleadores y el sector gubernamental, en la línea del que se está realizando con los EMTD de la CGT. El Programa se podría enfocar en ciertos territorios que reúnan condiciones de viabilidad seleccionados con los constituyentes, y trabajar en ellos para la creación o fortalecimiento de instancias locales de diálogo social. La experiencia en instancias territoriales de diálogo social que el Programa está teniendo en otros países, como Chile y Perú podrían ser insumos valiosos a este respecto, así como los resultados del estudio sobre diálogo social en el país elaborado por el programa.

8. Recomendación específica para Chile: Sistematización de las experiencias del proyecto de reconstrucción con diálogo social

263. Continuar con el acompañamiento a los Municipios de Maule con este proceso hasta que se consolide la mesa de trabajo tripartita creada, que puede ser una base crucial en este proceso y debe apoyarse su consolidación. Se recomienda asimismo sistematizar el proceso y la

experiencia haciendo énfasis en identificar los factores de éxito y las condiciones de replicabilidad.

9. Recomendación específica para Ecuador: Retomar el proceso de apoyo al Foro Social Agropecuario

264. Coordinar con ACTEMP y con la Dirección subregional a la mayor brevedad posible la fórmula para retomar el proceso de apoyo al Foro Social Agropecuario, en el marco de la asistencia a las organizaciones de empleadores en el país.

10. Recomendación específica para Guatemala. Definir junto con el ETD-OP San José un plan de trabajo centrado en acciones viables con impacto realista en mejora del diálogo social

265. Valorar junto con la Dirección de la oficina subregional los especialistas concernidos, la viabilidad de lograr objetivos tangibles en el país en la segunda mitad del Programa. Adecuar el perfil del Programa en dicho país en consecuencia, manteniendo, si cabe, alguna acción de transferencia de la experiencia de Quetzaltenango a las instancias locales.

11. Recomendación específica para Panamá. Al igual que en Guatemala, definir junto con el ETD-OP San José un plan de trabajo centrado en acciones viables con impacto realista en mejora del diálogo social

266. Llevar a cabo un ejercicio similar de priorización al de Guatemala. Mantener un seguimiento estrecho para identificar el momento en que pueda haber condiciones favorables para retomar el proceso de apoyo a la creación de un instancia nacional tripartita de dialogo social

12. Recomendación específica para Perú. Continuar con la asistencia técnica al CNT y realizar un ejercicio inmediato de planificación de asistencia técnica con las organizaciones de empleadores y de trabajadores

267. Continuar con la asistencia técnica al CNT, incluyendo el refuerzo a su secretaría técnica.

268. Identificar con las organizaciones de empleadores y de trabajadores, en coordinación con ACTEMP y ACTRAV, posibles líneas de fortalecimiento de capacidades que puedan ser implementadas a corto plazo y logren objetivos en el tiempo que le queda al Programa de ejecución.

6.2. A los Especialistas de los Equipos de Trabajo Decente y Oficinas de País

13. Participar con el Programa en la revisión de su plan de trabajo y objetivos

269. En particular se considera importante que el ejercicio de revisión del plan de trabajo incluya una revisión conjunta con todos los especialistas, de manera que no solo se asegure la coherencia con las áreas respectivas de ACTRAV, ACTEMP y otras, sino que estas sean coherentes y sinérgicas entre sí.

6.3. A las Dirección de los Equipos de Trabajo Decente y Oficinas de País

14. Analizar con el Programa la creación de puestos nacionales de asistentes técnicos para los países en los que el Programa no tiene personal técnico

270. Analizar la creación de puestos nacionales de asistentes técnicos para Argentina, Guatemala y Panamá, cofinanciados entre el Programa y las oficinas de OIT respectivas. En el caso de Argentina podría estudiarse en el marco del PTDP en preparación. Para el caso de Guatemala y Panamá, podría ser adecuado un asistente técnico para ambos países basado en la Oficina Subregional o, tal vez más conveniente, en Panamá.

15. Participar en la revisión del plan de trabajo del programa, asegurando mayor peso estratégico de sus acciones

271. Participar en la revisión del plan de trabajo del Programa, dando orientaciones sobre las metas estratégicas que pueden alcanzarse, e identificando claramente los aportes del Programa y los de los especialistas y oficinas de OIT, bajo una lógica de mayor corresponsabilidad entre los distintos actores internos de OIT, en congruencia con la lógica de integración de todas las herramientas de asistencia técnica al servicio de una única estrategia programática.

6.5. Al donante

16. Considerar la financiación de una segunda fase del Programa, que capitalice la experiencia, los productos y las buenas prácticas que el Programa está obteniendo

272. El Programa está logrando avances relevantes tanto en materia de consolidación de las instancias de diálogo social como de generación de capacidades de los constituyentes en diálogo social, que sería necesario profundizar a más largo plazo para lograr multiplicar los impactos. La experiencia, lecciones aprendidas y buenas prácticas que se están obteniendo con este Programa, sumada al conocimiento acumulado por la OIT en proyectos anteriores, es un excelente capital para garantizar una segunda etapa con más impacto.

7. Anexos

Anexo 1. Resumen del nivel de implementación

Anexo 2. Términos de Referencia de la Evaluación

Anexo 3. Lista de personas entrevistadas e itinerario de la misión de evaluación

Anexo 4. Matriz de evaluación

Anexo 5. Listado de documentación analizada

Anexo 6. Marco lógico del Programa.

Anexo 1. Resumen del nivel de implementación.

Las siguientes tablas resumen el estado de implementación del Programa por país, para cada uno de los objetivos y actividades, según la información proporcionada por el Programa. La lista de actividades corresponde a los planes operativos, más actualizados que los marcos lógicos, salvo para los casos de Guatemala y Panamá en los que aquellos no se hicieron. .

Argentina

Objetivo inmediato 1	Situación
Actividad 1.1. Fortalecimiento de las Comisiones Tripartitas de Igualdad de Oportunidades como espacios privilegiados para el Diálogo Social	Realizada
Actividad 1.2. Fortalecimiento de las Comisiones Tripartitas Provinciales de Erradicación de Trabajo Infantil mediante el patrocinio para la participación de empleadores, funcionarios y representantes sindicales en el Curso e-learning de Gestión Local para la Prevención y Erradicación del Trabajo Infantil en Argentina que se dictará a líderes locales	Realizada
Actividad 1.7. Seminario Nacional sobre Piso Protección Social	Pendiente
1.3. Plan de formación de formadores para dirigentes sindicales y asesores de la CGT para capacitar al Equipo Multidisciplinario de Trabajo Decente de la CGT como formadores de Diálogos Social y Negociación Colectiva, instalar un Equipo de Formadores en San Nicolás de los Arroyos, Tucumán, Formosa, Santa Cruz, San Juan, Gran Buenos Aires y fortalecer los EMTD de CGT de las provincias en materia de diálogo social y negociación colectivas	En ejecución
1.9. Plan de formación de formadores para dirigentes sindicales de la CTA para aumentar capacidad de negociación, trabajo colaborativo, comprensión de los cambios en los mercados laborales nacionales e internacionales y Diálogo social	Pendiente
1.8 Estudio sobre funcionamiento de Consejos Económicos y Sociales	En ejecución
1.4. Diseño de una caja de herramientas metodológicas para ser incorporada en las instancias de formación organizadas por el Programa de Apoyo a la Consolidación y Mejora de la Calidad del Empleo en Argentina - CEA	Realizado
1.5 Talleres (02) de validación de la caja de herramientas	Realizado.
1.6 Publicación del Documento Caja de Herramientas metodológicas	Pendiente
Objetivo inmediato 2	Situación
2.1. Estudio sobre las condiciones laborales de los trabajadores de cooperativas y las instancias de Diálogo Social que utilizan para lograr Trabajo Decente y régimen especial de seguridad social para este tipo de empresas	Realizado
2.2. Estudio Nacional acerca del impacto que las instancias de Diálogo Social han tenido en política, economía, relaciones laborales, etc. para difundir sus ventajas y validar sus objetivos	Realizado
2.3 Talleres/Presentaciones Técnicos Regionales (02) para la difusión, análisis, debate de propuestas y recomendaciones del Estudio Nacional sobre Diálogo Social (UVA)	Pendiente
Objetivo inmediato 3	Situación
3.1. Curso Normas Internacionales (Maestría en Derecho del Trabajo y Relaciones Laborales Internacionales de la Universidad Nacional de Tres de Febrero)	Pendiente

Chile

Objetivo inmediato 1	Situación
1.2.Publicación Mapeo del Diálogo Social	Realizado
1.1. Estudio sobre actualización de instancias de diálogo social.	En proceso
1.3. Estudios sobre CESCOS	Realizado
1.5. Plan de formación sobre el sistema de competencias laborales a actores tripartitos.	Realizado
1.4Taller regional con los actores tripartitos para el intercambio de experiencias del Proyecto de Reconstrucción con Diálogo Social	Pendiente
1.6 Asistencia Técnica a los diversos actores sobre modelos internacionales de levantamiento de certificación por competencias.	Realizado
1.7. Seminario para dar a conocer resultados Estudio sobre participación de trabajadores en procesos de certificación de competencias.	Pendiente
1.8 Estudio conjunto Chile Valora y OIT sobre experiencias tripartitas de certificación de competencias a nivel nacional.	Pendiente
1.9. Intercambio de experiencias con actores tripartitos argentinos (CTG-UGT,UIA,)sobre certificación de competencias laborales	Pendiente
1.10Estudio sobre malla de capacitación de la Escuela Nacional Sindical de la Subsecretaría del Trabajo sobre nueva legislación laboral, derechos laborales y negociación colectiva.	Realizado
1.11. Programa de capacitación para el liderazgo sindical en desarrollo energético, trabajo decente y diálogo social.	En proceso
1.12 Producción del programa de capacitación para el liderazgo sindical en desarrollo energético, trabajo decente y diálogo social.	Pendiente
1.13 Seminario Internacional sobre Desarrollo Energético, Trabajo Decente y Diálogo Social.	Pendiente
1.14 Red tripartita formada desarrollo energético, trabajo decente y diálogo social.	Pendiente
1.15.-Ciclo de talleres para Red de formadores en Diálogo Social .	Realizado
1.15Plan Estratégico para la formación sindical en Diálogo Social.	En proceso
1.16 Transversalización del enfoque de género en instancias de diálogo social. Ciclo de 6 talleres.	Pendiente
1.17 Seminario Internacional sobre RSE y Diálogo Social entre CUT y Grupo Norte.	Realizado
1.18 Seminario Internacional tripartito sobre RSE y sus prácticas efectivas.	Pendiente
1.19Fortalecimiento de los Comités Regionales de Trabajo Infantil mediante el apoyo en la formulación de insumos para el debate tripartito.	Realizado
1.20 .Guía práctica sobre iniciativas y servicios para fomentar el diálogo social en Chile desarrolladas por los diferentes actores (Gobierno, Empresarios y Trabajadores).	Realizado
1.21 Simposio Internacional "Hacia una nueva cultura laboral".	Realizado
1.22. Seminario Internacional Diálogo Social y Negociación Colectiva.	Pendiente
1.23 Talleres de Diálogo Social Forestal para levantar información sobre modelos productivos para el sector forestal del sur del país.	Realizado
1.24. Encuentros tripartitos anuales con presencia de máximas autoridades para dar apoyo técnico para fortalecer el diálogo social en el país.	Realizado
Objetivo inmediato 2	Situación
2.1. Ciclo de talleres a la Administración al Ministerio del Trabajo sobre metodologías para la promoción del Diálogo Social y normas internacionales del Trabajo.	Pendiente
2.2. Talleres para el fortalecimiento de gestión institucional para mejorar la coordinación	Pendiente

interna en relación a las iniciativas de diálogo social en el nivel regional.	
2.3. Fortalecimiento de la Administración del Trabajo mediante la promoción del diálogo social intersectorial, y orientado a la prevención y erradicación de las peores formas de trabajo infantil en Chile.	Realizado
Objetivo inmediato 3	Situación
3.1. Estudio sobre normas internacionales.	Pendiente
3.2. Ciclo de talleres a la Administración al Ministerio del Trabajo sobre metodologías para la promoción del Diálogo Social y normas internacionales del Trabajo.	Realizado

Ecuador

Objetivo 1	Situación
1.1. Asistencia en la producción de documentos normativos, políticos o técnicos	En proceso
1.2. Seleccionar y capacitar a los líderes de los tres sectores para mejorar sus capacidades de interlocución y negociación	Pendiente
1.3. Soporte técnico y financiero para elaboración de propuestas de investigación laboral	Pendiente
1.4. Investigación estadística, monitoreo y control de cumplimiento de derechos (información de soporte)	Pendiente
1.5. Programas de formación a mandantes	En proceso
1.6. Apoyo técnico/financiero a los programas de fortalecimiento institucional de las organizaciones sindicales	Pendiente
1.7. Campañas de difusión y discusión de los derechos de los trabajadores, empleadores y rol del Estado	Pendiente
1.8. Organizar encuentros o eventos que acerquen y generen confianza entre los actores	En proceso
1.9. Asesoría permanente (couching a empleadores, sindicatos y Ministerio)	Pendiente
Objetivo inmediato 2	Situación
2.1. Reactivar el Consejo Nacional del Trabajo	En proceso
2.2. Capacitar a los funcionarios del MRL (encargados del diálogo social) en materia laboral	Pendiente
2.3. Fortalecer el Consejo Nacional del Trabajo, con equipos de apoyo altamente capacitados en temas técnicos	Pendiente
2.4. Implementar un Sistema de Información Laboral para la toma de decisiones	Pendiente
2.5. Promover la creación de un departamento de negociación y diálogo tripartito en el ministerio	Pendiente
2.6. Inducción a los funcionarios sobre la realidad de cada sub sector empresarial	Pendiente
2.7. Capacitación a inspectores laborales por tipo de sector	Pendiente
Objetivo inmediato 3	Situación
3.1. Realizar un estudio comparativo de nuestra legislación laboral frente a la de países de la región	Pendiente
3.2. Diagnóstico del sector productivo	Pendiente
3.3. Crear un grupo de trabajo interinstitucional que defina las bases del nuevo Código del Trabajo	Pendiente
3.4. Impulso a la nueva legislación de seguridad social	Pendiente
3.5. Difundir los compromisos asumidos por el Gobierno al ratificar los convenios internacionales	Pendiente
3.6. Difundir los avances en el marco normativo con los sectores tripartitos	Pendiente

Guatemala

Objetivo inmediato 1	Situación
1.1 Desarrollar las capacidades de diálogo de los jóvenes líderes de organizaciones gremiales de Quetzaltenango mediante la ejecución de talleres formativos que pongan en práctica el ejercicio del diálogo.	
1.2 Desarrollar las capacidades de negociación de los jóvenes líderes de organizaciones gremiales de Quetzaltenango mediante la ejecución de talleres formativos que capaciten en técnicas y tácticas de negociación	
1.3 Capacitar a los jóvenes líderes de organizaciones gremiales de Quetzaltenango para dotarles de contenido e instrucción sobre temas laborales y así potenciar el ejercicio del diálogo social para obtener acuerdos productivos	
Objetivo inmediato 2	Situación
Objetivo inmediato 3	Situación

Anexo 2. Términos de Referencia de la evaluación

Términos de Referencia

Evaluación del proyecto: “Programa Regional para la Promoción del Diálogo y la Cohesión Social en América Latina”

RLA/09/50/SPA

Agencia de Implementación: Organización Internacional del Trabajo (OIT)

Donante: Gobierno de España

Monto: US\$ 2.949.852 (€ 2.000.000).

Duración del proyecto: 30 meses

Fecha de inicio¹⁰: 22 de enero de 2010 (revisada)

Fecha de finalización¹¹: 22 de julio de 2012 (revisada)

Cobertura Geográfica: Argentina, Chile, Ecuador, Perú, Guatemala y Panamá

Oficina Administrativa: Oficina Regional para América Latina y el Caribe

Tipo de Evaluación: Intermedia Independiente

Cronograma de la evaluación: Julio – Septiembre 2011

Dirección de la Evaluación: Sabas Monroy, Oficial de Monitoreo y Evaluación

Lima, Mayo 2011

¹⁰ Fecha de Inicio Oficial el 01 de octubre de 2009 y Fecha de Inicio Real el 22 de enero de 2010.

¹¹ Fecha de Finalización Oficial el 01 de marzo de 2012 y Fecha de Finalización Real el 22 de julio de 2012.

1. INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN:

Siguiendo la Política de evaluación de la OIT, el documento del proyecto “Programa Regional para la Promoción del Diálogo y la Cohesión Social en América Latina” contempla una evaluación de medio término y una evaluación final. Respecto de las características de estas evaluaciones: al menos una de las evaluaciones será independiente y externa, mientras que la otra puede realizarse de carácter interno o en forma de una autoevaluación.

Al encontrarse el proyecto a mitad de su plazo, corresponde realizar la evaluación de medio término del mismo. El objetivo de la evaluación será por lo tanto analizar la estrategia y ejecución del proyecto a la fecha y realizar recomendaciones que contribuyan a mejorar la eficacia e impacto para el plazo restante de la iniciativa. Se realizará bajo la modalidad de evaluación independiente y contará con la participación de un colaborador externo contratado como evaluador.

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.

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 a futuro.

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.¹²

2. BREVES ANTECEDENTES DEL PROYECTO Y EL CONTEXTO:

Para poder lograr su objetivo “Contribuir al fortalecimiento del dialogo y de la cohesión social”, así como también sus objetivos inmediatos, el programa se sustenta en los avances y retos pendientes identificados en cada uno de los países seleccionados (Argentina, Chile, Ecuador, Perú, Guatemala y Panamá) y en las prioridades y resultados considerados en los Programas de Trabajo Decente de los mismos.

En ese sentido, la estrategia de intervención del programa responde a la interrelación existente entre la programación tripartita nacional, que considera a las organizaciones de trabajadores y empleadores, a las instancias de los Ministerios correspondientes, a la OIT, a las instancias de representación del donante ubicadas en los países (Oficinas Técnicas de Cooperación Española y Consejerías Laborales), y a las oficinas de representación sindical y empresarial españolas en los países de cobertura del programa.

En ese contexto, la presente propuesta constituye la primera fase de un programa regional de más amplio alcance, que en función a unos objetivos integradores sienta las bases necesarias para consolidar una cultura del diálogo, sustentada en un adecuado marco normativo, con estructuras y servicios adecuados y con instituciones e interlocutores sociales fortalecidos.

¹² <http://www.ilo.org/eval/Evaluationpolicy/lang-es/index.htm>

Esta primera fase del programa se orienta a abordar tres componentes fundamentales:

1. Fortalecimiento de las capacidades de interlocución o negociación de los actores sociales que intervienen en el diálogo.
2. Fortalecimiento de la administración del trabajo
3. Adecuación de los marcos legislativos de conformidad con las normas internacionales ratificadas y teniendo en cuenta los comentarios de la Comisión de Expertos en Aplicación de Convenios y Recomendaciones y el Comité de Libertad Sindical de la OIT.

Objetivo de desarrollo:

Contribuir al fortalecimiento del diálogo y de la cohesión social en América Latina.

Objetivos inmediatos:

1. Al finalizar el programa, se habrá extendido la capacidad de diálogo nacional, sectorial y temática, y habrá mejorado el funcionamiento del sistema de relaciones laborales.
2. Al final del programa los actores sociales contarán con una administración de trabajo más eficaz.
3. Al finalizar el programa, se contará con un marco legislativo desarrollado en conformidad con las normas internacionales ratificadas, dirigido al desarrollo de un sistema democrático de relaciones laborales.

Avances y resultados a la fecha:

Entre los principales avances y resultados alcanzados por el proyecto a la fecha, se destacan:

Avance Financiero:

USD 1, 425, 687 (46% del presupuesto)

Principales avances y resultados en las actividades:

- En Argentina se ha capacitado al equipo multidisciplinario de Trabajo Decente de la CGT, mediante la formación de 373 dirigentes sindicales provenientes de Buenos Aires, San Nicolás de los Arroyos, Tucumán, Formosa, Santa Cruz, San Juan y Gran Buenos Aires en temas de Diálogo Social y Negociación Colectiva; el Programa apoyó a la formación de 2 representantes del sector sindical, empresarial y gobierno en actividades orientadas al fortalecimiento de las Comisiones Tripartitas de Igualdad de Oportunidades como espacios privilegiados para el Diálogo Social y al fortalecimiento de las Comisiones Tripartitas Provinciales de Erradicación del Trabajo Infantil.
- En Chile, en cooperación con SERNAM, se capacitó a dirigentes sindicales en Diálogo Social, negociación colectiva y estrategias para el análisis de puestos de trabajo; se brindó asistencia técnica en el Proyecto Piloto Reconstrucción con Empleo y Diálogo Social para las organizaciones de mujeres, pequeñas productoras de las zonas de Retiro, Parral, Longaví; se capacitó a INJUV y oficinas municipales en Estrategias para el Diálogo Social y Políticas de Empleo para jóvenes; se impartió asistencia técnica a la Mesa Nacional del Transporte para preparar un protocolo de acuerdo tripartito.
- En Guatemala se ha desarrollado un proceso formativo sobre diversos tópicos de la realidad laboral del país dirigido a jóvenes líderes de las organizaciones sindicales y gremios empresariales.
- En Panamá se elaboró el documento *Fortalecimiento Institucional del Tripartismo en Panamá* que constituye un estudio legal que establece las debilidades y fortalezas del Diálogo Social en Panamá, bajo la perspectiva de constituir un órgano nacional tripartito,

en consulta con los constituyentes de la Organización Internacional del Trabajo que participen en el mismo.

- En Perú se ha promovido el diálogo social descentralizado a través de la realización de Talleres Macroregionales; apoyo técnico en el proceso de elaboración del Plan Nacional de Trabajo Decente en Perú; se ha promovido la creación de un espacio de diálogo social con los jóvenes; se brindó capacitación a 50 inspectores provenientes de las Regiones de Tumbes, Piura, Lambayeque, La Libertad, Ancash, Ica, Arequipa, Moquegua, Tacna, Amazonas, Cajamarca, Huánuco, Pasco, Junín, Huancavelica, Ayacucho, Apurímac, Cusco, Puno, Loreto, San Martín, Ucayali, Madre de Dios respecto a la aplicación de los Convenios 87 y 98 y las recomendaciones del Comité de Libertad Sindical y la Comisión de Expertos en el desarrollo de sus funciones.

Estructura organizativa:

Asesor Técnico Principal

- Asistente técnico
- Asistente administrativo/financiero
- Oficial Nacional en Chile

Documentos e informes de avance disponibles:

Las principales fuentes de información documental sobre el proyecto y su avance son las siguientes:

- Documento de Trabajo del Programa Regional para la Promoción del Diálogo y la Cohesión Social en América Latina
- Los Marcos Lógicos de los países involucrados.
- Los PTDP de los países involucrados.
- Informes de progreso correspondiente a los dos semestres del 2010 y primer semestre del 2011.
- Informes de las misiones realizadas por los miembros del equipo técnico del Proyecto.
- Productos de los consultores contratados en los seis países que cubre el Proyecto.
- Informes de las actividades realizadas en los seis países que cubre el Proyecto.

3. PROPÓSITO, ALCANCE Y CLIENTES DE LA EVALUACIÓN:

La evaluación del proyecto "Programa Regional para la Promoción del Diálogo y la Cohesión Social 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 ha funcionado y lo que no, de acuerdo al diseño aprobado y con la finalidad de mejorar el desempeño futuro del proyecto, 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.
- Establecer recomendaciones para el plazo restante de ejecución del proyecto.

Aún cuando la evaluación contempla una misión que sólo se desplazará a Lima, sede del proyecto, Santiago y Buenos Aires, el alcance de la evaluación comprende el proyecto en su conjunto. Es decir, cada uno de los componentes ejecutados y en los 6 países contemplados por

la iniciativa (Argentina, Chile, Ecuador, Perú, Guatemala y Panamá). En cuanto al periodo de evaluación, éste va desde el inicio de la ejecución del proyecto hasta junio 2011.

Clientes:

Clientes primarios de la evaluación del proyecto son:

1.1 Los clientes externos:

- 1.1.1 Instituciones de gobierno (principalmente los Ministerios de Trabajo), organizaciones de empleadores y organizaciones de trabajadores en los países del proyecto.
- 1.1.2 Instancias Tripartitas y Bipartitas de Diálogo Social, formalmente constituidas o no en los países del proyecto.
- 1.1.3 El Donante: Gobierno de España.

1.2 Los clientes internos:

- 1.2.1 ATP y equipo del proyecto.
- 1.2.2 Oficina Regional para América Latina y el Caribe.
- 1.2.3 ETD y Oficina de Países para el Cono Sur.
- 1.2.4 ETD y Oficina de Países para América Central.
- 1.2.5 ETD y Oficina de Países para los Países Andinos.
- 1.2.6 Oficina de País para Argentina.
- 1.2.7 Departamentos colaboradores en la sede: Departamento de Diálogo, ACTRAV y ACTEMP.
- 1.2.8 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 Técnica.¹³

Asimismo se recomienda el uso de la Guía “Consideración del género en el seguimiento y evaluación de proyectos”.¹⁴

La evaluación del proyecto “Programa Regional para la Promoción del Diálogo y la Cohesión Social 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.

¹³ https://www.ilo.org/intranet/spanish/region/codev/tc_manual/evaluation/index.htm

¹⁴ <https://www.ilo.org/intranet/english/edmas/eval/download/webguide-es03.pdf>

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:

1. ¿El proyecto abordó una necesidad pertinente y un déficit de trabajo decente identificado junto a las partes interesadas?
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?
3. ¿En qué medida el proyecto complementó y encajó con otros proyectos/ programas de la OIT que apoyan los PTDP de los países involucrados?

(ii). Validez del diseño:

4. ¿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 identificada en cada país?
5. ¿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?
6. ¿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?
7. ¿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?

(iii) El avance y la eficacia del proyecto:

8. ¿El proyecto camina hacia el logro sus objetivos planteados? ¿En qué medida se cuantifica este avance en términos de los resultados (efectos directos) e indicadores establecidos u otros términos pertinentes?
9. ¿Han sido satisfactorias la cantidad y la calidad de los productos generados? ¿Cuál es el avance alcanzado?
10. ¿Los beneficiarios del proyecto están usando y obteniendo provecho de los productos del mismo? ¿Han convertido los productos en resultados (efectos directos) reflejados en iniciativas y avances en sus actividades que sin el proyecto no se hubieran alcanzado?
11. ¿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? ¿A lo establecido en los PTDP?
12. ¿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?

13. ¿Qué estrategias alternativas, de haberlas, pudieran ser más eficaces para lograr los objetivos del proyecto? ¿De qué manera pueden plasmarse en su plan de trabajo?

(iv) Eficiencia en el uso de los recursos:

14. ¿Los recursos (económicos, humanos, tiempo, conocimientos especializados, etc.) han sido asignados estratégicamente para lograr los efectos directos?
15. ¿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?
16. ¿Los fondos y actividades del proyecto se han entregado y realizado de modo oportuno? ¿Cómo puede hacerse más eficiente el uso de los recursos?

(v) Eficacia en la estructura de gestión:

17. ¿La gestión y organización del proyecto facilita la obtención de buenos resultados y una ejecución eficiente? ¿Qué aspectos pueden mejorarse en ese sentido?
18. ¿Hasta qué punto ha sido 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?
19. ¿Cuán eficaz ha sido la comunicación y coordinación entre el equipo del proyecto y los socios ejecutores nacionales?
20. ¿Cuán eficaz ha sido el seguimiento que hace la dirección del proyecto del desempeño y los resultados del proyecto?
21. ¿El proyecto usa estratégicamente la coordinación y colaboración con otros proyectos de la OIT y con otras agencias y donantes en los países y región para aumentar su eficacia e impacto?

(vi) Orientación hacia el impacto y sostenibilidad del proyecto:

22. ¿Los cambios observados en los mandantes contrapartes (en actitudes y capacidades) pueden vincularse causalmente a las intervenciones del proyecto?
23. ¿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)?
24. 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?
25. ¿Es probable que los resultados, logros y beneficios del proyecto sean duraderos?
26. En lo que resta del plazo del proyecto, ¿Qué nuevas áreas deberían ser incorporadas y cuales fortalecidas para acrecentar el impacto y la sostenibilidad?

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

Como resultado de su análisis de la información documental (ver sección 6 “Metodología de la Evaluación”), el colaborador externo presentará un informe preliminar la segunda semana de su

contratación. Este será el primer producto por el que se le pagará el 15% del total del costo de la evaluación y deberá incluir:

- (1) Cubierta con los datos clave del proyecto y la evaluación;
- (2) Tabla de contenidos
- (3) Antecedentes y contexto
- (4) Resumen del objetivo del proyecto, lógica y estructura
- (5) Alcance de la evaluación
- (6) Metodología de evaluación
- (7) Listado de documentación analizada
- (8) Listado de informantes a abordar y herramientas para recolección de su información.
- (9) Cronograma

Segundo Producto

La quinta semana de la evaluación el colaborador externo presentará un borrador del informe final de la evaluación, que será circulada entre el equipo del Proyecto para sus comentarios y observaciones. Se le entregará el 35% del costo de la evaluación.

Tercer Producto

Una vez circulado el borrador, y recogidas y consideradas las observaciones se procederá a la redacción y entrega de una versión definitiva del informe final de la evaluación en la séptima semana de la evaluación, después de cuya aprobación por la Dirección de la Evaluación se procederá con la cancelación del 50% restante del costo de la evaluación.

El informe de evaluación en sus versiones borrador y definitiva seguirá la guía “Formatting requirements for evaluation reports¹⁵” y deberá incluir:

- (1) Cubierta con los datos clave del proyecto y la evaluación;
- (2) Tabla de contenidos
- (3) Listado de anexos
- (4) Listado de tablas
- (5) Listado de siglas o abreviaturas
- (6) Resumen ejecutivo
 - 6.1 Antecedentes y contexto
 - Resumen del objetivo del proyecto, lógica y estructura
 - Alcance de la evaluación
 - Metodología de evaluación
 - 6.2 Principales hallazgos y conclusiones
 - 6.3 Lecciones aprendidas, buenas prácticas y recomendaciones
- (7) Cuerpo del reporte
 - 7.1 Antecedentes del proyecto
 - 7.2. Antecedentes de la evaluación
 - 7.3. Metodología
 - 7.4. Principales hallazgos ordenados conforme a los 6 criterios del marco analítico
 - Resumen ejecutivo del informe
- (8) Conclusiones

¹⁵ <https://www.ilo.org/intranet/english/edmas/eval/download/project/checklist-4-formattingreports-rev2.pdf>

- 8.1. Conclusiones
- 8.2. Lecciones aprendidas
- 8.3. Buenas prácticas
- 8.4. Recomendaciones

(9) 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 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, los planes de trabajo, los PTDP de los países involucrados, los informes de avance semestrales, los estudios y otros documentos conceptuales producidos, entre otros.

b) **Entrevistas**: Se realizarán entrevistas con los involucrados en el proyecto en los países cubiertos por el mismo, incluyendo Ministerios de Trabajo, organizaciones de empleadores y trabajadores y oficinas de la OIT a nivel de país, subregión y región. En los casos fuera de Lima, Santiago y Buenos Aires en que no se contempla la presencia física del evaluador, las entrevistas se realizarán por videoconferencia, 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 instituciones y organizaciones beneficiarias. Un listado exhaustivo de los entrevistados se detallará junto a la coordinación del proyecto al elaborarse el Plan de Trabajo de la evaluación.

c) **El trabajo de campo** se realizará mediante una misión de dos semanas a Lima, Santiago y Buenos Aires. Se desarrollarán entrevistas con el equipo del proyecto e involucrados y al concluir la misión se realizará en Lima la presentación y discusión de los resultados preliminares, contemplando la participación de los funcionarios del proyecto y funcionarios de la oficina Regional, incluyendo el oficial de Monitoreo y Evaluación.

7. MODOS DE GESTION, PLAN DE TRABAJO Y PLAZOS

La evaluación será desarrollada por un consultor(a) externo(a) ajeno al diseño y gestión del proyecto con el perfil siguiente:

- Estudios universitarios completos.
- Dominio del idioma español.
- Experiencia en proyectos de desarrollo social con organismos de cooperación internacional.
- Experiencia en la evaluación de proyectos.
- Conocimiento en temas laborales.

La dirección de la evaluación estará a cargo del Sr. Sabas Monroy, Oficial Regional de Monitoreo y Evaluación, a quien deberá presentarse por vía electrónica el informe preliminar, 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, quien tomará las decisiones finales al respecto.

El plazo de la evaluación es de un máximo de 7 semanas a partir del inicio del contrato del colaborador externo, estimado para el 20 de julio de 2011, por lo que la conclusión de la misma será a más tardar el 6 de septiembre de 2011.

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: Análisis de la documentación del proyecto y preparación del informe preliminar de la Evaluación.

Semana 2: Envío y revisión del informe preliminar resultado del análisis documental junto al Director de la Evaluación e involucrados. Continúa análisis de documentación y preparación de entrevistas.

Semanas 3 y 4: Misión al terreno. Entrevistas presenciales en Lima, Santiago y Buenos Aires. Entrevistas telefónicas y electrónicas con involucrados en países beneficiarios y oficinas de la OIT involucradas. Presentación de resultados preliminares de la misión.

Semana 5: Elaboración del borrador del informe final de la evaluación. Envío del mismo al Director de la Evaluación.

Semana 6: Recepción de comentarios al borrador del informe final de la evaluación. Incorporación de los mismos a la versión definitiva.

Semana 7: Envío y revisión de la versión definitiva del informe final de la evaluación al Director de la Evaluación.

Presupuesto

Honorarios del consultor:

Se estima una dedicación de 35 días a US \$300/día = US \$10,500

El pago de los honorarios se realizará en un 15% contra la entrega y aprobación por la Dirección de la Evaluación del Informe Preliminar Resultado del Análisis Documental, el 35% de los honorarios contra entrega de la Versión Borrador de Informe Final de la Evaluación y el restante 50% contra la entrega y aprobación por la Dirección de la Evaluación de la Versión Definitiva del Informe Final de la Evaluación.

Subtotal honorarios: US \$10,500

Boleto aéreo y viáticos para el consultor:

1 Boleto de avión Madrid – Lima – Santiago – Buenos Aires – Lima – Madrid = US \$4,000

Management fee = US \$150

6 DSA Lima a US \$234 por día = US \$1,404

3 DSA Santiago a US \$237 por día = US \$711

3 DSA Buenos Aires a US \$370 por día = US \$1,110

Subtotal boleto y viáticos: US \$7,375

Total: US \$17,875

Anexo 3. Lista de personas entrevistadas

OIT, Sede Ginebra

Humberto Villasmil Punto focal para el Programa, DIALOGUE

Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe

Gerardina González Directora adjunta regional.

Sabas Monroy Oficial regional de Evaluación

Daniel Pujol Asistente Técnico Principal, Programa Promoción del Diálogo y
Cohesión social en América Latina

Patricia Urrello Oficial de programas Programa Promoción del Diálogo y
Cohesión social en América Latina

Oficina Subregional de la OIT para el Cono Sur de América Latina

Guillermo Miranda Director

Carlos Rodríguez Especialista ACTRAV

Andrés Yurén Especialista ACTEMP

Patricia Roa Oficial de Programación

Alicia Díaz Oficial de programas proyecto Promoción del Diálogo y
Cohesión social en América Latina

María Elena Valenzuela Especialista Regional de Género y Empleo

Oficina Subregional de la OIT para Países Andinos

Carmen Moreno Directora

Denise Malaga Oficial de programación

Italo Cardona Especialista en administración del trabajo y diálogo social

Jorge Ilingworkth Especialista de actividades con empleadores (ACTEMP)

Eduardo Rodríguez Especialista de actividades con trabajadores (ACTRAV)

Equipo de Trabajo Decente y Oficina de Países de la OIT para América Central, Haití, Panamá y República Dominicana

Virgilio Levaggi	Director
Adolfo Ciudad	Especialista en legislación laboral, administración del trabajo y diálogo social
Lorenzo Peláez	Especialista en actividades con los trabajadores

Oficina de la OIT para Argentina

Marcelo Castro Fox	Director,
Alejandra Pangaro	Oficial de Programación,

Argentina

Marita González	Confederación General del Trabajo
Antonio Jara	Confederación General del Trabajo
Victoria Guilietti	Unión Industrial Argentina
Beatriz Cappelletti	Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social
Julio Rosales	Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social

Chile

Soledad Suárez	Delegación de la Unión Europea en Chile
Miguel García	Gerente General, Grupo Norte Chile
Pablo Bobic	Confederación de la Producción y del Comercio (CPC), 16/8/2011
Andrea Cavada	Asesora Técnica de la Asociación de Municipios Tierra de Neruda (Municipios de Retiro, Longaví y Parral).
Mirna Morales	Secretaria Ejecutiva de la Asociación de Municipios Tierra de Neruda.

Antonieta Icarte	Unidad de Relaciones Laborales, Dirección del Trabajo
Víctor Ulloa	Directiva de la Central Unitaria de Trabajadores (CUT), presidente Junta Directiva de Chile Valora
Ana María Muñoz	Directiva de la Central Unitaria de Trabajadores (CUT)
Roberto Morales	Directivo de la Central Unitaria de Trabajadores (CUT)
José Manuel Díaz	Directivo de la Central Unitaria de Trabajadores (CUT)

Ecuador

Jaime Arciniega	Presidente, Confederación Sindical de Trabajadoras y Trabajadores del Ecuador (CSE)
Marianella Navas	Consultora del Programa
Juan Reece	Gerente de Relaciones Internacionales y Responsabilidad Social, EXPOFLORES
Fernando López	Consultor del programa en Ecuador y Panamá

Guatemala

Gustavo Prochazka	Consultor del programa
Fernando Hillerman	Miembro de la secretaría de jóvenes, Quetzaltenango.

Panamá

Rorix Núñez	Asesor del Exviceministro de Trabajo, Ministerios de Trabajo.
Miguel Canessa	Consultor del programa en Panamá

Perú

Manuela García Cochagne	Ex Ministra de Trabajo y Promoción del Empleo
Rosella Leiblinger	Secretaria Técnica del CNTPE
Julio Cesar Barrenechea	Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía
Sofía Ruiz	Sociedad Nacional de Industrias
Harry Stewart	Asociación Exportadores del Perú (ADEX)
Antonio Bardales	Sociedad Nacional de Industrias
Fabián Perez	Consultor del Programa
Julio César Bazán	Presidente, Central Unitaria de Trabajadores (CUT), Coordinador de turno del sector sindical en la CNTPE

Anexo 4. Matriz de evaluación

Interrogantes	Sub-interrogantes	Metodología y fuentes de información
Validez del diseño		<p>Se examinará la validez del proyecto en su conjunto, así como de cada componente individual (el conjunto de objetivo y sus respectivos productos).</p> <p>Para el análisis de la validez del diseño se adoptará el enfoque de teoría del programa. Se examinarán las hipótesis del proyecto sobre cómo resolver los problemas y lograr los resultados e impactos. Estas hipótesis se contrastarán con las evidencias que proporcionan la experiencia acumulada por la OIT, el criterio de los destinatarios, y otras fuentes relevantes.</p>
¿Existen todavía los problemas originales?	<p>¿Cuál es el déficit de diálogo social en cada país?</p> <p>¿Cuáles son sus causas y efectos?</p> <p>¿Cuáles son las debilidades principales de las instituciones tripartitas?</p> <p>¿En qué grado afectan al diálogo social?</p> <p>¿Coinciden las necesidades de los constituyentes con los problemas</p>	<p>Se elaborará un “mapa de problemas” que refleje las perspectivas –no necesariamente coincidentes- de las principales partes (OIT, constituyentes), se comparará con el análisis de problemas sobre el que se basa el proyecto.</p> <p>Fuentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Análisis de Estudios, etc. de fuentes expertas (OIT, otros) - Análisis de documentos e informes del proyecto. - Opinión funcionarios OIT

Interrogantes	Sub-interrogantes	Metodología y fuentes de información
	que aborda el proyecto?	- Opinión de los constituyentes.
¿Se eligió la mejor estrategia identificada?	<p>¿Tiene consistencia de la teoría del programa?</p> <p>(Hay coherencia entre la secuencia de actividades-productos-objetivos)</p>	<p>Se revisará la teoría del programa e hipótesis subyacentes, valorando tanto la combinación de medios elegida para lograr los cambios (actividades-productos-objetivos), como las cuestiones de tipo estratégico (coordinación y alianzas, mecanismos para proporcionar asistencia técnica y servicios, etc.)</p>
		<p>Fuentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Análisis de experiencia acumulada previa. - Criterio experto (funcionarios OIT) - Criterio constituyentes - Otros expertos
	¿Cuán realistas son los plazos?	<p>Comparación de cronograma del diseño con ejecución real. Análisis de diferencias.</p>
		<p>Fuentes:</p> <p>Análisis de la documentación del proyecto</p>
	¿Existen otras alternativas?	<p>Identificación y (si existen) comparación de otras alternativas según pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad potencial.</p>

Interrogantes	Sub-interrogantes	Metodología y fuentes de información
<p>¿Siguen siendo válidos los objetivos planteados?</p>		<p>Fuentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Análisis de experiencia acumulada previa. - Criterio experto (funcionarios OIT) - Criterio constituyentes - Otros expertos <p>La validez de los objetivos examinará la correspondencia de los objetivos con la problemática actual sobre el diálogo social y estado de las instituciones tripartitas</p>
<p>Ejecución (Gestión)</p> <p>¿Cuán funcional es el marco institucional en que opera el</p>	<p>¿Cuenta el proyecto con el respaldo</p>	<p>Fuentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Análisis de experiencia acumulada previa. - Criterio experto (funcionarios OIT) - Criterio constituyentes - Otros expertos <p>Se analizarán los principales factores que influyen en la funcionalidad del marco institucional, tales como respaldo de los distintos niveles de OIT en</p>

Interrogantes	Sub-interrogantes	Metodología y fuentes de información
proyecto?	<p data-bbox="696 296 1043 323">institucional interno adecuado?</p> <p data-bbox="696 427 1104 528">¿Está adecuadamente ubicado en el marco institucional de la OSR y la estructura de la OIT en la subregión?</p> <p data-bbox="696 746 1104 887">¿Son adecuados los mecanismos institucionales de relación (información, consulta y decisión) con los destinatarios?</p>	<p data-bbox="1133 296 1789 323">la subregión, y los mecanismos de relación interna y externa.</p> <p data-bbox="1133 427 1854 643"> Fuentes - Análisis de documentación del proyecto. - Criterio personal del proyecto - Criterio de funcionarios de la OSR involucrados a distintos niveles </p> <p data-bbox="1133 746 1854 1031"> Fuentes - Análisis de documentación del proyecto. - Criterio personal del proyecto - Criterio de funcionarios de la OSR involucrados a distintos niveles. - Criterio de los destinatarios </p>
¿Cómo operan los procesos?	¿Cómo operan los procesos de gestión técnica?	El examen de procesos de gestión técnica se hará reconstruyendo el proceso general de funcionamiento. Se complementará con el análisis de una pequeña muestra no-representativa de procesos (asistencia técnicas, talleres).

Interrogantes	Sub-interrogantes	Metodología y fuentes de información
	<p>¿Cómo operan los procesos administrativos y financieros?</p>	<p>Fuentes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Análisis de documentación del proyecto. - Criterio personal del proyecto <p>El examen de procesos de gestión administrativa se hará reconstruyendo el proceso general de funcionamiento. Se complementará con el análisis de una pequeña muestra no-representativa de procesos administrativos (asistencias técnicas, talleres).</p>
<p>¿Son efectivas las instancias de coordinación?</p>	<p>¿Cuál es el nivel de coordinación y colaboración con los especialistas y otras áreas técnicas-proyectos de la OIT en la subregión?</p> <p>¿Cuál es el valor añadido (de la coordinación con otras áreas de la OIT?</p>	<p>Fuentes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Análisis de documentación del proyecto. - Criterio personal del proyecto <p>La efectividad se valorará sobre los aspectos de eficacia de la coordinación (logro de los fines), oportunidad (producida cuando se necesita) y valor añadido.</p> <p>Fuentes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Análisis de documentación del proyecto.

Interrogantes	Sub-interrogantes	Metodología y fuentes de información
¿Cuál es la calidad de la asistencia técnica y servicios brindados?		<ul style="list-style-type: none"> - Criterio personal del proyecto - Criterio de especialistas de la OSR. - Criterio ATPs/coordinadores de otros proyectos OIT relacionados. <p>Se analizarán los principales factores de calidad: oportunidad, temporalidad, pertinencia, valor añadido, innovación.</p>
¿ Qué factores afectan positiva o negativamente?		Ver sección de efectos imprevistos.
Eficacia		La valoración de la eficacia analizará el grado en que el proyecto logrando los objetivos previstos. Para ello se utilizará un conjunto de variables/indicadores que incluirá los indicadores relevantes del proyecto, junto con los que se consideren necesarios para capturar todos los aspectos fundamentales de los objetivos.
¿Cuál es el nivel de logro de los objetivos inmediatos?		<p>Verificación de avances según indicadores del proyecto.</p> <p>Verificación de avances según productos.</p> <p>Fuentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Documentación del proyecto, incluyendo informes de avance, informes

Interrogantes	Sub-interrogantes	Metodología y fuentes de información
<p>¿Están contribuyendo a resolver los problemas y necesidades de los destinatarios originalmente identificados?</p>		<p>de actividades y asistencias técnicas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Criterio de personal del proyecto. - Criterio de funcionarios clave de OSR - Criterio de destinatarios. <p>Se cruzará el análisis de logros (interrogante anterior) con el análisis de problemas hecho para el aspecto de validez del diseño.</p> <p>Fuentes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Documentación del proyecto, incluyendo informes de avance, informes del sistema de monitoreo, informes de actividades y asistencias técnicas. - Criterio de personal del proyecto. - Criterio de funcionarios clave de OSR - Criterio de destinatarios.
<p>¿Están siendo los objetivos apropiados por los beneficiarios?</p>		<p>Para el análisis de apropiación examinarán las opiniones, actitudes y prácticas de los destinatarios.</p> <p>Fuentes</p>

Interrogantes	Sub-interrogantes	Metodología y fuentes de información
¿Hay alguna estrategia más efectiva para lograr los resultados?		<p>Criterio de destinatarios.</p> <p>Se juzgará en base a evidencias proporcionadas por la experiencia acumulada, y el criterio de las partes interesadas.</p> <p>Fuentes:</p> <p>Criterio de personal del proyecto.</p> <p>Criterio de funcionarios clave de OSR</p> <p>Criterio de destinatarios.</p>
Eficiencia		
¿Justifican los resultados los gastos incurridos?		Análisis de gastos vs resultados, desagregando entre otros por: componente, producto, bloques de actividades, país, constituyente.
¿Se han realizado de la forma más económica posible?		Análisis comparado con costos promedios.
¿Cuál ha sido la complementariedad con otras acciones?	<p>¿Cuál ha sido la complementariedad con otras iniciativas de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - OIT (proyectos, PTDPs en HON, RD, ES) 	<p>Revisión de documentación del proyecto.</p> <p>Fuentes</p>

Interrogantes	Sub-interrogantes	Metodología y fuentes de información
<p>¿Existen otras estrategias más eficientes?</p>	<p>- Otros proyectos USG, si relevante.</p>	<p>Criterio de personal del proyecto.</p> <p>Criterio de funcionarios clave de OSR</p> <p>Criterio de destinatarios.</p> <p>Criterio otros proyectos.</p> <p>Se juzgará en base a evidencias proporcionadas por la experiencia acumulada, y el criterio de las partes interesadas.</p> <p>Fuentes</p> <p>Criterio de personal del proyecto.</p> <p>Criterio de funcionarios clave de OSR</p> <p>Criterio de destinatarios.</p>
<p>Sostenibilidad</p>		<p>El análisis de sostenibilidad de basará en la identificación y valoración de los factores críticos de sostenibilidad: políticas, institucionales, sociales, financieros.</p> <p>Para cada uno de estos factores se identificarán las variables/indicadores principales de sostenibilidad.</p> <p>El análisis se centrará en la sostenibilidad de los objetivos y los productos, desagregando por país y, cuando sea pertinente, por constituyente.</p>

Interrogantes	Sub-interrogantes	Metodología y fuentes de información
¿Se están creando las condiciones para la sostenibilidad de los resultados?	<p>¿Se están dando las condiciones organizativas? ¿Existe o se está creando adecuado compromiso político de las autoridades? ¿Se están conformando las estructuras nacionales y locales?</p>	<p>Para cada condición de sostenibilidad se recogerá la evidencia que muestre el grado de cumplimiento de dicha condición, y las perspectivas de que las se aseguren al fin del proyecto. Se tendrá en cuenta la diferente influencia de cada condición en la sostenibilidad global de los resultados.</p>
¿Tiene el programa legitimidad y credibilidad ante los destinatarios?	<p>¿Se están creando las capacidades institucionales necesarias (personal capacitado, recursos, etc.)?</p>	<p>Fuentes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Revisión de documentación del proyecto, incluyendo informes de avance e informes del sistema de monitoreo. - Criterio de personal del proyecto. - Criterio de funcionarios clave de OSR - Criterio de destinatarios. <p>Valoración del programa por parte de los destinatarios. Identificación de los factores clave que afectan positiva y negativamente a la legitimidad y credibilidad (i.e. carácter tripartito, Experiencia, asistencia técnica, especialistas, reputación, etc.)</p>
		<p>Fuentes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Criterio de destinatarios.

Interrogantes	Sub-interrogantes	Metodología y fuentes de información
Efectos imprevistos		<p>Los efectos imprevistos cobran su importancia por el efecto que puedan tener en la pertinencia, la ejecución, la eficiencia, la efectividad o la sostenibilidad del proyecto. Por ello, cuando se analicen las distintas dimensiones de la evaluación se incorporará la valoración de efectos imprevistos sobre las bases metodológicas que a continuación se exponen, adaptadas a cada dimensión.</p>
<p>¿Qué factores externos/internos están influyendo y cuál es su influencia (positiva o negativa) en el curso del proyecto?</p>		<p>Identificación de los factores externos e internos (institucionales, políticos, sociales, económicos. i.e: golpe Honduras, cambios gobierno (Sal 5/2009, Hon 1/2010, CR 5/2010).</p> <p>Valoración de su impacto actual o futuro en:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La obtención de productos - El avance hacia los objetivos - La sostenibilidad <p>Fuentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Revisión de documentación del proyecto, incluyendo informes de avance e informes del sistema de monitoreo. - Criterio de personal del proyecto. - Criterio de funcionarios clave de OSR

Interrogantes	Sub-interrogantes	Metodología y fuentes de información
<p>¿Cómo fueron dichos factores previstos en el diseño?</p>		<p>- Criterio de destinatarios.</p> <p>Examen de la forma en que dichos factores fueron tenidos en cuenta en el diseño a nivel de análisis de supuestos, inclusión de medidas preventivas y monitoreo de supuestos críticos.</p> <p>Fuentes:</p> <p>Revisión de documentación del proyecto.</p> <p>Criterio de personal del proyecto.</p>
<p>¿En qué grado se ha adaptado el proyecto a dichos factores?</p>		<p>Examen de la respuesta del proyecto a factores externos respecto a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Detección a tiempo - Eficacia y eficiencia de las medidas adoptadas <p>Se analizarán también los elementos (institucionales, de gestión, administrativos, etc.) que facilitan o dificultan la capacidad de adaptación del proyecto.</p>

Interrogantes	Sub-interrogantes	Metodología y fuentes de información
		<p>Fuentes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Revisión de documentación del proyecto, incluyendo informes de avance e informes del sistema de monitoreo. - Criterio de personal del proyecto. - Criterio de funcionarios clave de OSR - Criterio de destinatarios.

Anexo 5. Listado de documentación analizada.

Documentación del proyecto y de programación de OIT.

- Documento del proyecto (PRODOC)
- Informe de progreso Enero-Julio 2010
- Informe de progreso Julio-Diciembre 2010
- PNTD outcomes – Strategic management 2010-2011
- Strategic Framework and Results for 2010-11 (outcome 12)
- Informes de misión del CTA del proyecto
 - Ginebra 23-25 febrero 2010
 - Madrid 8 septiembre 2010
 - Turín 14-15 septiembre 2010

- KOTOV, Rita. Manual Confianza en espacios bi-tripartitos de diálogo social, OIT, 2010.

Argentina

- Marco lógico del componente país
- Plan operativo componente país
- Informes de misión del CTA del proyecto
 - Argentina 15-22 mayo 2010,
 - Buenos Aires 1-8 diciembre 2010, 4-6 agosto 2010, 28 septiembre 2010
- Programa de Curso de Gestión Local para La Prevención y Erradicación del Trabajo Infantil en Argentina, octubre 2010 – agosto 2011
- Programa de la Academia sobre Economía Social y Solidaria Organización Internacional del Trabajo. Primera edición. Turín, 25-29 octubre 2010.
- Informes técnicos de los talleres del Programa Formador de Formadores para Dirigentes y Asesores Sindicales, Confederación General Del Trabajo De La República Argentina (Formosa, Gran Buenos Aires, San Juan, San Nicolás, Santa Cruz, Tucumán).
- Informe del taller “Tripartismo y e igualdad de oportunidades en América Latina y el Caribe”. Lima, Perú, 10-13 agosto 2010.
- Parysow, Javier. Caja de herramientas para el diálogo social y la promoción del empleo, OIT, 2011.
- Vuotto, Mirta. Acerca del empleo en las cooperativas de trabajo. Implicación de actores en el diálogo social, OIT, 2010.
- Etchemendy, Sebastián. La Refundación de las Relaciones Laborales en Argentina: Estado, Sindicatos, Empresarios y Diálogo Social en Perspectiva Comparada (2003-2010), OIT, 2011

Chile

- Marco lógico del componente país
- Plan operativo componente país
- Informes de misión del CTA del proyecto
 - Santiago 19-20 octubre 2010, 2-3 agosto 2010, 30 marzo -1 abril 2011
 - Chile 11-14 mayo 2010

- Informes de actividades
 - “Curso funcionarios de la Administración del Trabajo. Presentación del Diagnóstico del Diálogo Social en Chile”, junio 2011
 - Informe “Participación en Seminario Internacional. Capacita Chile. Competencias Laborales para elevar la productividad”, diciembre 2010.
 - Seminario Internacional Servicio Nacional de la Mujer “IMPORTANCIA DE LAS BUENAS PRÁCTICAS LABORALES CON EQUIDAD DE GÉNERO EN LA ACCIÓN SINDICAL”, octubre 2010
 - Taller sobre FUENTES DE ENERGIA, POLITICAS ENERGETICAS Y SU IMPACTO EN EL EMPLEO, junio 2011
 - Taller para funcionarios de la Administración del Trabajo. Presentación del Diagnóstico del Diálogo Social en Chile, abril 2011
 - Seminario Regional. .” Diálogo Social para la Reconstrucción con Empleo: la Experiencia del Tripartismo en la Región del Maule”, enero 2011
 - Capacitación Curso Dirección del Trabajo, octubre 2010
 - Talleres Tripartitos de Validación del Plan de Trabajo, 3, 10, 12 y 24 de agosto de 2010
 - Capacitación Seminario Internacional Servicio Nacional de la Mujer. “Importancia de las buenas prácticas laborales con equidad de género en la acción sindical”
- Ficha técnica Seminario la RSE en Iberoamérica, marzo-abril 2011
- Ficha técnica SEMINARIOS CUT CHILE, julio 2010
- Protocolo intersectorial para la atención integral y restitución de derechos de niños, niñas y adolescentes en explotación sexual comercial, OIT, 2011
- Rojas Grüzmacher, Cristián. Informe final análisis comparado experiencias internacionales de programas de formación sindical, OIT 2011
- Rojas Grüzmacher, Cristián. Sistematización instrumentos y experiencias sobre responsabilidad social empresarial, OIT, 2011
- Segura, Mercé. Asesoría técnica sobre modelos internacionales de levantamientos de competencias laborales y su relación con el diálogo social tripartito, OIT agosto 2010
- González Hermosilla, María Alejandra, Informe de consultoría diagnostico y recomendaciones para el fortalecimiento de los consejos económicos sociales comunales como instancias de dialogo social a nivel territorial, OIT, 2011
- Poblete Melis, Rolando, Informe final de consultoría para la realización de guía práctica sobre servicios de la administración del trabajo, OIT, 2011
- Rojas, Crhistian, Mapeo de las instancias de diálogo social en Chile, OIT
- Valdés Jara, Roberto Agustín Informe final de consultoría para el fortalecimiento del dialogo social del proyecto piloto “reconstrucción con empleo y dialogo social” en las comunas de parral, retiro, longavi. Asociación de municipios tierra de Neruda, OIT, 2010

Ecuador

- Marco lógico del componente país
- Plan operativo componente país
- Informes de misión del CTA del proyecto
 - Guayaquil, 25-26 mayo 2010
 - Quito 6-7 junio 2011
- Informes de misión de la oficial del proyecto
 - Guayaquil, Quito, 19-22 julio 2010

Quito 10-13 mayo 2010

- Informe Programa de Desarrollo de capacidades y competencias para ejecutivos y dirigentes de organizaciones empresariales, 21-24 de junio del 2011
- Informe taller de planificación y validación tripartita, Julio 2010

Guatemala

- Marco lógico del componente país
- Plan operativo componente país
- Informes de misión del CTA del proyecto
 - Guatemala 5-12 octubre 2010
 - Guatemala 13-14 abril 2010
 - Guatemala 23-26 febrero 2011
 - Quetzaltenango 19-24 julio 2010
 - Guatemala 24 mayo 2010
- Prochazka, Gustavo. Informe técnico del “taller dialogo social y juventud” Quetzaltenango, OIT, JULIO DEL 2010.
- Fichas técnicas de cuatro conversatorios con jóvenes líderes de Quetzaltenango, OIT, marzo 2010.
- Guzmán, Víctor Adolfo (editor). Informe de sistematización del “Encuentro departamental de jóvenes: desarrollo con trabajo decente”, Quetzaltenango, OIT, 2011.

Panamá

- Marco lógico del componente país
- Plan operativo componente país
- Informes de misión del CTA del proyecto
 - Panamá 12-13 julio 2010
 - Panamá 19-20 abril 2010
 - Panamá 27 febrero- 2 marzo 2011
 - Panamá 31 agosto – 2 septiembre 2010
 - Panamá 27-30 junio 2010
- Programa “Curso de Salud Laboral”, SUNTRACS-ICM, OIT, abril de 2011.
- Agenda talleres bipartitos sobre Género, abril y julio 2010.
- Ficha técnica del “Programa de formación en formadores: formación sindical, dialogo social y negociación colectiva para el trabajo decente, abril-agosto 2011”, OIT.
- Ficha técnica del “Taller de formación “desarrollo de sistemas de inspección del trabajo modernos y eficaces, mayo 2011”, OIT.
- Ficha técnica del “taller subregional: los sindicatos y la tercerización, agosto, 2010”, OIT.

Panamá

- Marco lógico del componente país
- Plan operativo componente país
- Informes de misión de la oficial del proyecto

- Piura 5-7 diciembre 2010
- Balbín, Edgardo. Informe del taller “Inspección de Trabajo y Normas Internacionales del Trabajo (NIT), con enfoque en los convenios sobre libertad sindical y negociación colectiva”, OIT, diciembre de 2010.
- Informe de evaluación del seminario “Impulsando políticas públicas en Materia de Trabajo Decente”, OIT, marzo del 2011.
- Informe del “Taller Virtual para la aplicación de las Normas Internacionales con enfoque en Libertad Sindical y Negociación Colectiva” OIT, marzo 2011.
- Informe del “Taller Macrorregional: Formación en Diálogo Social, Técnicas de Negociación, y Seguridad y Salud en el Trabajo en la Actividad Minera” OIT, marzo 2011.

Anexo 6. Marco lógico del Programa.

Objetivos	Indicadores	Medios de verificación
<p>Objetivo de desarrollo</p> <p>Contribuir al fortalecimiento del diálogo y de la cohesión social en América Latina.</p>		
<p>Objetivo inmediato 1</p> <p>Al finalizar el programa, se habrá extendido la capacidad de diálogo nacional, sectorial y temática, y habrá mejorado el funcionamiento del sistema de relaciones laborales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento en el grado de conocimientos en nuevos temas abordados en reuniones basadas en diálogo social en los países beneficiarios del programa. - Incremento en el grado de conocimientos de los interlocutores sociales y los funcionarios gubernamentales que participan en instancias de diálogo social sobre formación, sobre el rol de las áreas técnicas y en los temas clásicos de los sistemas de relaciones laborales. - Incremento en el grado de conocimientos en nuevos temas abordados en reuniones basadas en diálogo social en los países beneficiarios del programa. - Incremento en el grado de conocimiento de los interlocutores sociales y los funcionarios gubernamentales que participan en instancias de consulta y negociación temas de los sistemas de relaciones laborales. - Incremento de procesos de consulta. -Incremento de la presencia de cláusulas sobre temas novedosos en la negociación colectiva de empresa o sectorial - Incremento de las negociaciones desarrolladas) entre trabajadores, empleadores y el gobierno en los países beneficiarios. -disminución de quejas presentadas ante el Comité de Libertad Sindical - Incremento de estructuras 	<p>Actas de las instancias tripartitas nacionales de diálogo social.</p> <p>Encuestas y entrevistas de seguimiento a participantes</p> <p>Encuestas, grupos focales, entrevistas estructuradas</p> <p>Encuestas, grupos focales, entrevistas estructuradas</p> <p>Documentos y actas de negociación colectiva</p> <p>Registros ministeriales sobre conflictos y negociación colectiva</p>

Objetivos	Indicadores	Medios de verificación
	-	
<p>Objetivo inmediato 3</p> <p>Al finalizar el programa, se contará con un marco legislativo desarrollado en conformidad con las normas internacionales ratificadas, dirigido al desarrollo de un sistema democrático de relaciones laborales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Número de propuestas de normas y leyes en los países beneficiarios de acuerdo con las normas internacionales y con la conformidad de los actores sociales en el marco de un sistema de relaciones laborales. - Observaciones de los órganos de control de la OIT, indicando puntos de progreso en la efectiva aplicación de los convenios internacionales del trabajo que repercuten en el desarrollo de un efectivo sistema democrático de relaciones laborales. 	<p>Documentos de propuestas</p> <p>Documentos de compromisos de los actores sociales</p> <p>Informes de la CEACR de la OIT y del Comité de Libertad Sindical.</p>

Objetivos inmediatos	Resultados	Actividades
<p>Objetivo inmediato 1</p> <p>Al finalizar el programa, se habrá extendido la capacidad de diálogo nacional, sectorial y temática, y habrá mejorado el funcionamiento del sistema de relaciones laborales.</p>	<p>1.1 Instancias o acuerdos ad hoc de diálogo/consulta a nivel nacional/sectorial, creados, y/o mejorados o, desarrollados y con capacitación suficiente para desarrollar sus objetivos.</p>	<p>1.1.1 Diseñar e implementar un sistema de apoyo e integración de las instancias tripartitas en el seno de las estructuras del ejecutivo</p> <p>1.1.2 Diseñar un método de trabajo estableciendo indicadores de participación tripartita en todo el proceso ((institucional o ad hoc) de las instancias y establecer una programación por resultados.</p> <p>1.1.3 Desarrollar y fomentar acuerdo ad hoc sobre áreas temáticas determinadas</p> <p>1.1.4 Establecer un plan de formación de acuerdo a las necesidades identificadas.</p> <p>1.1.5 Elaborar y adaptar/revisar los materiales ad hoc para la formación.</p>
	<p>1.2 Organizaciones de Empleadores y Trabajadores capacitados para participar efectivamente en el diálogo, todos los niveles y en los sectores definidos en la fase de planificación.</p>	<p>1.2.1 Establecer un plan de acción con cada uno de los actores para capacitar en consulta y diálogo social (contenidos, proceso, técnicas), ya sea a nivel general o sectorial. Tener presente que la promoción de la aplicación del Convenio 144 debe ser una prioridad.</p> <p>1.2.2 Cursos de formación de formadores con cada uno de los actores.</p> <p>1.2.3 Elaborar y adaptar/revisar los materiales ad hoc para la formación</p>
	<p>1.3 Funcionarios Gubernamentales capacitados en el desarrollo de diferentes técnicas y temáticas para el diálogo.</p>	<p>1.3.1 Desarrollar con los Ministerios seleccionados un plan de formación en las áreas temáticas identificadas para capacitar a los funcionarios claves. La promoción de los Convenios de la OIT según las áreas identificadas debe ser una prioridad así como la aplicación del Convenio 144.</p> <p>1.3.2 Cursos de formación de formadores con los actores seleccionados.</p> <p>1.3.3 Elaborar y adaptar/revisar los materiales ad hoc para la formación.</p>
	<p>1.4 Comisiones de igualdad y equidad existentes capacitadas para promover el nivel de participación de mujeres en las instancias de diálogo social.</p>	<p>1.4.1 Desarrollar una estrategia de sensibilización para promover el equilibrio en la participación de mujeres y hombres en las organizaciones sociales e instancias de diálogo.</p> <p>1.4.2 Elaborar propuestas específicas y talleres de seguimiento y formación.</p> <p>1.4.3. Elaborar y adaptar/revisar los materiales ad hoc para la formación.</p>
	<p>1.5 actores sociales formados a través de programas específicos de buenas prácticas, en la negociación colectiva y en sus técnicas, con especial incidencia en sectores identificados.</p>	<p>1.5.1. Diseñar un programa específico de buenas prácticas en la negociación colectiva y sus técnicas General y/o sectorial.</p> <p>1.5.2. Implementar el programa diseñado.</p> <p>1.5.3. Elaborar y adaptar/revisar los materiales ad hoc para la formación.</p>

	<p>1.6 Sistema de solución de conflictos nivel central y provincial consolidado con funcionarios formados.</p>	<p>1.6.1 Analizar y proponer una mejora del sistema de solución de conflictos a ser sometido a taller tripartito.</p> <p>1.6.2 Elaborar un programa de formación sobre el sistema de solución de conflictos.</p> <p>1.6.3. Elaborar y adaptar/revisar los materiales a hoc para la formación.</p>
	<p>1.7. Participación en instancias subregionales y regionales de integración ampliada y mejorada para conseguir acuerdos y avances.</p>	<p>1.7.1. Analizar las necesidades de los sistemas regionales y subregionales en los que están incluidos los países objeto del programa.</p> <p>1.7.2. Apoyar el desarrollo de documentos, análisis y formación para participar activamente en las reuniones.</p>
<p>Objetivo inmediato 2</p> <p>Al final del programa los actores sociales contarán con una administración de trabajo más eficaz.</p>	<p>2.1 Propuesta de un sistema de carrera administrativa y escalafón para el Ministerio de trabajo o para servicios específicos.</p>	<p>2.1.1 Diseñar un programa de carrera administrativa.</p> <p>2.1.2 Revisar y discutir la propuesta de carrera administrativa en cada país desarrollado.</p> <p>2.1.3 Elaborar un programa de formación sobre incorporación de la carrera administrativa por país.</p> <p>2.1.4. Elaborar y adaptar/revisar los materiales a hoc para la formación.</p>
	<p>2.2 Sistema de registros diseñado y difundido entre las organizaciones de empleadores y trabajadores (registros sindicales, de empresas, de convenios).</p>	<p>2.2.1 Diseñar un programa mejorado de registros de empresa para la inspección del trabajo en el Ministerio competente.</p> <p>2.2.2. Diseñar un sistema de declaración, registro y archivo de los datos de los sindicatos en el Ministerio competente y con acceso público.</p> <p>2.2.3. Diseñar un sistema de declaración, registro y archivo de los datos de las organizaciones de empleadores.</p> <p>2.2.4 Revisar y discutir las propuestas de los sistemas de registro en cada país.</p> <p>2.2.5 Elaborar un programa de formación sobre utilización del sistema de registro por país.</p> <p>2.2.6 Elaborar y adaptar/revisar los materiales a hoc para la formación.</p> <p>2.2.7. Realizar una campaña de difusión de los registros mejorados, dirigida a las organizaciones de empleadores y trabajadores de los países.</p>
	<p>2.3 Diseño de un programa de fortalecimiento del Sistema de Inspección.</p>	<p>2.3.1. Revisar y/o desarrollar y discutir una propuesta sobre mejora de los servicios de Inspección por país.</p> <p>2.3.2. Programas específicos de mejoras de la actividad de Inspección en sectores determinados elaborados con la participación de los actores sociales.</p> <p>2.3.3. Elaborar y adaptar/revisar los materiales a hoc para la formación y capacitación necesaria.</p>

	<p>2.4. Servicios de empleo con mejores sistemas de intermediación y con funcionarios formados.</p>	<p>2.4.1. Diseñar un programa de reforma modernización de los servicios de empleo por país incorporando la gestión tripartita.</p> <p>2.4.2. Establecer un plan de formación tripartito de acuerdo a las necesidades identificadas.</p> <p>2.4.3 Elaborar y adaptar/revisar los materiales a hoc para la formación</p>
<p>Objetivo inmediato 3</p> <p>Al finalizar el programa, se contará con un marco legislativo desarrollado en conformidad con las normas internacionales ratificadas, dirigido al desarrollo de un sistema democrático de relaciones laborales.</p>	<p>3.1 Diferentes propuestas de legislación laboral elaboradas en conformidad con las normas internacionales del trabajo ratificadas por los países, así como en relación con sus necesidades económicas y sociales, sometidas a las instancias competentes (legislativo o ejecutivo dependiendo de la norma)</p>	<p>3.1.1 Elaborar un compendio de necesidades legislativas iniciales en cada país, (general o solo de un sector concreto).</p> <p>3.1.2 Asistencia para la preparación de propuestas legislativas.</p> <p>3.1.3 Presentar propuestas de acuerdo con las necesidades detectadas.</p> <p>3.1.4 Revisar presentación y debate de las propuestas en cada sector.</p>
	<p>3.2 Desarrollo e implementación de un sistema de formación sobre difusión del contenido de las normas laborales.</p>	<p>3.2.1 Diseño de un programa de formación de formadores</p> <p>3.2.2. Poner en marcha programas piloto de formación de formadores</p> <p>3.2.3 Difundir la experiencia piloto de formación de formadores</p> <p>3.2.4 Elaborar un programa de formación en normas del trabajo.</p> <p>3.2.5 Desarrollar un programa de formación para los empleadores y para sindicatos.</p>