



OIT - Evaluación

- **Título del proyecto** **Asignaciones de Fondos RBSA 2010-2011 en Apoyo a Organizaciones de Trabajadores y Organizaciones de Empleadores**

- **Tipo de la evaluación:** **Final independiente**

- **País(es):** **América Latina y el Caribe**

- **Fecha de la evaluación:** **Marzo – Mayo 2012**

- **Nombre del consultor(a):** **Percy Bobadilla**

- **Gestión de la evaluación:** **Sabas Monroy, Oficial de Monitoreo y Evaluación, Oficina Regional para América Latina y el Caribe**

- **Oficina Administrativa (OIT):** **Oficina Regional para América Latina y el Caribe**

- **Oficinas Técnicas (OIT):** **ACTRAV y ACT/EMP**

- **Fin del proyecto:** **30 de marzo de 2012**

- **Donante (monto en US\$):** **RBSA (US \$ 800,000)**

- **Palabras Claves:** **RBSA, ACTRAV, ACT/EMP, trabajadores, empleadores**

- **Presupuesto de la evaluación:** **US \$ 11,901**

2. TABLA DE CONTENIDO

2. TABLA DE CONTENIDO	2
3. LISTADO DE SIGLAS Y ABREVIATURAS	3
4. RESUMEN EJECUTIVO	6
5. CUERPO DEL REPORTE	17
5.1. Antecedentes de la asignación	17
5.2. Antecedentes de la evaluación	21
5.3. Metodología de evaluación	23
5.4. Principales hallazgos ordenados conforme a los 6 criterios del marco analítico	26
5.4.1. Análisis sobre la pertinencia de las asignaciones	26
Problemáticas objetivas enfrentadas por organizaciones de trabajadores y empleadores en las zonas de intervención.	26
Necesidades de las organizaciones de trabajadores y empleadores en las zonas de intervención.	32
5.4.2. Análisis de la validez en el diseño de las asignaciones	36
Resultados e hipótesis previstos.	36
Mecanismos de monitoreo establecidos	40
Consideración del Factor de Género	42
5.4.3. Análisis de los resultados y la eficacia	44
Resultados obtenidos a la fecha.	49
5.4.4. Análisis de la eficiencia en el uso de los recursos y en la gestión	56
Empleo de los recursos de la RBSA	56
Gestión de las asignaciones	58
5.4.5 Análisis de la sostenibilidad de las asignaciones.	62
6. CONCLUSIONES	67
6.1. Conclusiones	67
6.2. Lecciones aprendidas	68
6.3. Buenas Prácticas	73
6.4. Recomendaciones	74
7. ANEXOS	76

3. LISTADO DE SIGLAS Y ABREVIATURAS

ANDI. Asociación Nacional de Empresarios de Colombia

BID: Banco Interamericano de Desarrollo.

BPS: Banco de Previsión Social (Uruguay)

CAMEO: Caribbean Academy of the Management of Employers Organizations

CATP: Central Autónoma de Trabajadores del Perú

CCLA: Consejo Consultivo Laboral Andino

CCOO: Comisiones Obreras.

CCSA: Coordinadora de Centrales Sindicales Andinas.

CEACR: Comisión de Expertos en la Aplicación de Convenios y Recomendaciones.

CEPAL: Comisión Económica para América Latina.

CEPB: Confederación de Empresarios Privados de Bolivia

CES: Consejo Económico y Social

CGT: Confederación General del Trabajo.

CGTG: Confederación General de Trabajadores de Guatemala

CGTP: Confederación General de Trabajadores del Perú

CIET: Conferencia Internacional de Estadísticos del Trabajo de la OIT.

CIG: Cámara de Industrias de Guayaquil

CIOSL: Confederación Internacional de Organizaciones Sindicales Libres.

CIT: Convenios Internacionales del Trabajo.

CIUO: Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones

CLS: Comité de Libertad Sindical.

CMT: Confederación Mundial del Trabajo.

CNO: Clasificación Nacional de Ocupaciones (Colombia) o Código Nacional de Ocupaciones (Perú).

CNT: Confederación Nacional de Trabajadores

COPARMEX: Confederación Patronal de la República Mexicana.

CONATO: Confederación Nacional de Trabajadores (Panamá)

CONUSI: Confederación Nacional de Unidad Sindical Independiente (Panamá)

CPO: Country Programme Outcome.

CSA: Confederación Sindical de Trabajadores y Trabajadoras de las Américas

CSI: Central Sindical Internacional

CSJMP: Central Social Juanito Mora Porras (Costa Rica)

CST: Consejo Superior del Trabajo

CSTS: Confederación Sindical de Trabajadores y Trabajadoras (El Salvador)

CTC: Confederación de Trabajadores de Colombia.

CTP: Confederación de Trabajadores del Perú.

CTRN: Confederación de Trabajadores Rerum Novarum (Costa Rica)

CUSG: Confederación de Unidad Sindical de Guatemala

CUSIMA: Coordinadora Unitaria Sindical y Magisterial (Costa Rica)

CUT: Central Unitaria de Trabajadores de Colombia.

CUT: Central Unitaria de Trabajadores del Perú.

GAEC: Guías de Autoformación y Evaluación por Competencias

ITD: Índice de Desarrollo del Trabajo Decente.

MTPE: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (Perú).

MUSYGES: Movimiento de Unidad Sindical y Gremial de El Salvador

NIT: Normas Internacionales del Trabajo

OA: Oficina para los Países Andinos.

OC: Ocupados.

OIT: Organización Internacional del Trabajo.

ONG: Organizaciones No Gubernamentales.

ONP: Oficina Nacional de Pensiones.

PCD: Personas con Discapacidad

PIT-CNT: Plenario Intersindical de Trabajadores (PIT) y Convención Nacional Trabajadores (Uruguay)

PTDP: Programa de Trabajo Decente por País

PYME: Pequeña y Mediana Empresa

RBSA: Regular Budget Supplementary Account (Cuenta Suplementaria al Presupuesto Ordinario).

SEPYME: Secretaría de la PYME y Desarrollo Regional (Argentina)

UIA: Unión Industrial Argentina.

UNSI TRAGUA: Unión Sindical de Trabajadores de Guatemala

4. RESUMEN EJECUTIVO

En el presente resumen ejecutivo se sintetizan los hallazgos de la evaluación final, contenidos en el cuerpo del informe.

4.1 Antecedentes y contexto

La “Regular Budget Supplementary Account” (RBSA) o Cuenta Suplementaria al Presupuesto Ordinario (CSPO) es un fondo complementario de la OIT que permite canalizar donaciones voluntarias adicionales a las ya ofrecidas por los cooperantes en el presupuesto ordinario. Se trata de un recurso extrapresupuestario, no condicionado y por tanto flexible, que se destina principalmente a los resultados de los Programas de Trabajo Decente por País (PTDP).¹

En lo que respecta a América Latina, de los 53 millones de dólares alcanzados por la RBSA durante el bienio 2010-2011, la región recibió 800 mil dólares de este fondo, destinados específicamente a aquellos Programas País de la región donde se enfatizó el fortalecimiento de las organizaciones de empleadores y de trabajadores.

4.1.1. Resumen del objetivo de la asignación, lógica y estructura

Para el bienio 2010-2011 se decidió destinar fondos de la RBSA en América Latina al fortalecimiento de las organizaciones de empleadores y organizaciones de trabajadores de aquellos países para los cuales se estableció la prioridad en sus “Country Programme Outcomes” (CPO); y que necesitaron una partida adicional a lo definido en el presupuesto ordinario. A continuación, se muestra cuál fue la distribución, junto con los resultados de su programa país (12 en total), oficina responsable y monto relativo asignado a cada resultado (en US \$):

Fondos Asignados RBSA		
MEX802 - Apoyo a organizaciones de trabajadores	Oficina de Países de la OIT para México y Cuba (OP-México)	40,000
MEX801- Apoyo a organizaciones de empleadores	Oficina de Países de la OIT para México y Cuba (OP-México)	90,000

¹ILO’s Regular Budget Supplementary Account. Update for the 313 Governing body. Pág.2.

Fondos Asignados RBSA		
SSJ802 - Apoyo a organizaciones de trabajadores	ETD y Oficina de Países de la OIT para América Central (ETD/OP-San José)	60,000
SSJ801 - Apoyo a organizaciones de empleadores	ETD y Oficina de Países de la OIT para América Central (ETD/OP-San José)	66,000
SPS804 - Apoyo a organizaciones de trabajadores	ETD y Oficina de la OIT para el Caribe (ETD/O-Puerto España)	75,000
SPS801- Apoyo a organizaciones de empleadores	ETD y Oficina de la OIT para el Caribe (ETD/O Puerto España)	25,000
SLI802 - Apoyo a organizaciones de trabajadores	ETD y Oficina de Países de la OIT para los Países Andinos (ETD/OP-Lima)	75,000
SLI801 - Apoyo a organizaciones de empleadores	ETD y Oficina de Países de la OIT para los Países Andinos (ETD/OP-Lima)	119,000
BRA156 - Apoyo a organizaciones de trabajadores	Oficina de País de la OIT para el Brasil (OP-Brasilia)	35,000
SSA802 - Apoyo a organizaciones de trabajadores	ETD y Oficina de Países de la OIT para el Cono Sur de América Latina (ETD/OP-Santiago)	75,000
ARG802 - Apoyo a organizaciones de trabajadores	Oficina de País de la OIT para la Argentina (OP-Buenos Aires)	40,000
ARG801- Apoyo a organizaciones de empleadores	Oficina de País de la OIT para la Argentina (OP-Buenos Aires)	100,000
TOTAL		US \$ 800,000

4.1.2. Situación actual de la asignación

Como consta en los informes de las oficinas de países de la OIT, la mayoría de las actividades en las que se ejecutó este presupuesto correspondieron a talleres de formación con organizaciones de empleadores y/o de trabajadores según fue el caso. En la sección 5 del presente documento se expone esta información de forma detallada.

La fecha límite de la ejecución de los fondos RBSA para el bienio 2010-2011 es Marzo del 2012, por lo que la OIT considera necesario realizar una evaluación independiente de lo conseguido por aquellos países cuyos CPO incluyeron una cantidad de los US \$ 800 mil provenientes de la RBSA.

La evaluación del uso de los fondos RBSA se realiza bajo el marco de la evaluación de proyectos de la OIT –a pesar que la asignación de fondos no constituye un proyecto en sí mismo-, y está dirigida por el Oficial de Monitoreo y Evaluación de la Oficina Regional en Lima. Esto se debe a que los fondos RBSA se asignan tras la recepción de propuestas de las oficinas de países, por lo que es importante conocer el contexto en el cual se formularon los requerimientos de las asignaciones y el resultado de las mismas. Esto justifica la necesidad de la evaluación.

4.1.3. Propósito, alcance y partes interesadas en la evaluación

El consultor tiene como objetivo general de la evaluación independiente: “valorar la eficacia y la incidencia de los medios de acción e intervenciones específicos de las asignaciones RBSA 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.”² Por medio de esta revisión se podrá generar lecciones aprendidas sobre qué asignaciones fueron más exitosas y qué criterios permitieron éstos logros relativos.

Con el fin de determinar el nivel de incidencia conseguido a través de los fondos RBSA, los términos de referencia de la consultoría han fijado los siguientes objetivos específicos:

- 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.
- Evaluar la viabilidad de la sostenibilidad de los procesos y las estrategias trabajadas.
- Identificar buenas prácticas y lecciones aprendidas de la intervención.
- Establecer recomendaciones para futuras intervenciones.

La evaluación final comprende la revisión de las asignaciones de fondos RBSA en cada uno de los componentes ejecutados y en todas las oficinas de países de la región de América Latina y el Caribe donde estos fondos se asignaron. Estas oficinas junto con sus respectivos especialistas constituyen las partes interesadas de la evaluación a nivel interno. Según los TDR, estos serían los siguientes:

²Ídem

- Oficina Regional para América Latina y el Caribe
- Oficinas de País(es) en la región (7)
- Especialistas ACT/EMP en la región
- Especialistas ACTRAV en la región
- Unidades de Programación en la región
- Unidades relacionadas en la sede: ACT/EMP, ACTRAV, PARDEV y EVAL

Las partes interesadas externas de la evaluación son todos aquellos actores que no manejaron directamente la ejecución de los fondos pero son *stakeholders* de los mismos. Estos actores interesados son los siguientes:

- Organizaciones de empleadores y organizaciones de trabajadores en los países beneficiarios
- Los donantes: países contribuyentes a los fondos RBSA.

El rango de tiempo que abordó la evaluación corresponde al inicio de la ejecución de los fondos (febrero de 2011), hasta el momento de la evaluación (marzo de 2012). Por ello no se aborda en este documento todo el bienio 2010-2011, sino estrictamente el segundo año.

4.1.4. Metodología de evaluación

El diseño de la evaluación final es de tipo cualitativo, basado principalmente en dos estrategias de recojo de información: revisión de fuentes documentales y entrevistas semi-estructuradas. No se desarrolló una metodología cuantitativa ya que los resultados y lógicas a contemplarse no son numéricos sino concernientes a transformaciones concretas y que reflejan cambios cualitativos.

Para el análisis de fuentes documentales se contó con la colaboración de los especialistas de OIT tanto en la Oficina Regional como en las demás oficinas. Se ha tenido acceso a los resultados de Programa país, las propuestas de asignación de fondos y las descripciones de los Programas/talleres/ actividades desarrollados gracias a las partidas presupuestales RBSA. Toda esta información fue procesada según los criterios establecidos en los TDR.

Recibidos los documentos se procedió a efectuar una revisión preliminar de los mismos. Como resultado de esta revisión se consideró necesario distinguir las dimensiones claves de análisis a ser recogidas mediante cada estrategia, ya sea entrevistas o revisión documental.

4.2 Principales hallazgos y conclusiones

Principales hallazgos

Pertinencia

Se pueden identificar las siguientes tendencias que de alguna manera parecen haber sido comunes a varios de los países donde se efectuó la asignación de recursos de la RBSA y que determinan su pertinencia:

Organizaciones de Trabajadores:

- Nuevas demandas de defensa de derechos laborales que sobrepasan las líneas de trabajo establecidas en las agendas de estas organizaciones (trabajo infantil, trabajadoras y trabajadores domésticos, etc).
- Relativo distanciamiento entre sindicatos y empresa, evidenciado en determinados conflictos sindicales (caso de Guatemala) o problemas de libertad sindical (caso de Venezuela)
- Variables problemas de libertad sindical que impiden organización de trabajadores (fuerte presencia de MYPEs, grandes empresas, etc.
- En algunos casos poco conocimiento de las normativas sobre Trabajo Decente formuladas por la OIT y/o sobre como implementarlas.

Organizaciones de empleadores:

- Limitada visibilidad pública –y reconocimiento- de sus acciones a favor de generar entornos propicios para el desarrollo de las empresas y por tanto generación de empleo.
- Capacidad limitada de gestión, manejo con miras a resultados tangibles y formulación de proyectos.
- En algunos casos, buena relación con el Estado pero relativo desencuentro con las organizaciones sindicales y de trabajadores. En el caso de Argentina, las organizaciones de empleadores y de trabajadores mantienen una relación fluida entre sí, así como con el Gobierno.
- Necesidad de generar una propuesta de cooperación técnica de la OIT más cercana a los intereses del mundo empresarial (ej.: desarrollo de entornos favorables para la empresa sostenible, empresarios jóvenes, empleo juvenil, agencias privadas de empleo, responsabilidad social, gestión de los recursos humanos, etc.)

Los CPO hacia los cuales se orientaron asignaciones RBSA tienen que ver con las temáticas aquí descritas, en la mayoría de los casos. Dado que tales temáticas eran efectivamente relevantes y constituían necesidades concretas de los dos tipos de organizaciones aquí descritos, se puede concluir que existió pertinencia en la formulación de las asignaciones. Es decir, lo propuesto como intervención se condijo adecuadamente con una necesidad real, existente y verificable de primera mano.

Validez del diseño

Los fondos RBSA se enmarcan o articulan a los CPO, los mismos que sirvieron como orientadores para la ejecución de las diversas actividades y/o proyectos que involucraron a organizaciones locales; con la expectativa de que éstas fomenten o contribuyan a un empoderamiento o desarrollo organizacional de las instituciones de trabajadores y empleadores.

Estos objetivos dialogan con las condiciones iniciales relatadas en el acápite anterior y revelan que a nivel del diseño del objetivo hubo un empate directo entre el uso de los fondos RBSA y lo propuesto o formulado en los CPO, así como con las necesidades tanto de los países como de las propias organizaciones.

Eficacia

En general, la evaluación ha encontrado los siguientes logros específicos

Organizaciones de Trabajadores:

- Desarrollo de conocimientos en torno a temáticas previamente poco implementadas en las organizaciones tales como: trabajo infantil, trabajo migrante, mujeres trabajadoras, trabajo de personas con discapacidad, etc.
- Habilidades más afirmadas de gestión interna. En torno a actividades tales como el empleo de información estadística, manejo de mejores redes de comunicación, implementación de software para monitoreo de resultados (gestión por resultados, etc.)
- Mejora en la capacidad de articulación y trabajo en red entre organizaciones de trabajadores. A través de la mejora en las comunicaciones, evidenciada en el establecimiento de alianzas y sistemas de interconexión entre organizaciones de trabajadores.
- Mayor capacidad de incidencia. Manifestado en la generación de acuerdos, declaraciones, agendas de trabajo decente e incluso la iniciativa de formar un nuevo ministerio; gracias a los procesos de capacitación facilitados por OIT.

Organizaciones de empleadores:

- Conocimiento mejorado para el tratamiento del tema de las MYPES. Un tema fundamental en América Latina, las Mype han sido desarrolladas como tema transversal en las jornadas de capacitación efectuadas por OIT.
- Inclusión de temas de agenda priorizados por la OIT. Tales como trabajo infantil, inclusión de personas con discapacidad, y otros.
- Mayor capacidad de articulación y sinergia entre diferentes organizaciones del sector privado. Por medio del trabajo en alianzas estratégicas, que han conseguido generar sinergias positivas entre las organizaciones implicadas. Ha servido también que los programas y talleres efectuados por OIT se constituyeron en espacios de socialización y conocimiento mutuo entre los actores implicados.

Eficiencia

Se encontró que los equipos de gestión fueron pequeños, flexibles y debidamente especializados en todos los casos. Su función fue principalmente la de coordinar la provisión del presupuesto y verificar que los proyectos se elaboraban de acuerdo a lo señalado en los CPO.

En cuanto a los productos (capacitaciones, asistencias, etc.) éstos fueron encargados a consultores externos especializados (en algunos casos a más de uno) que se encargaron de las distintas etapas de los mismos: facilitación, elaboración de materiales, ejecución de talleres, soporte logístico, etc. No existió un equipo permanente que llevará a cabo los talleres, sino que los consultores fueron contratados de acuerdo a las necesidades planteadas en cada iniciativa. De esta forma se aseguró contar con personal calificado y especializado en los diversos temas tratados en cada taller.

Sostenibilidad

Uno de los primeros puntos en los cuales se encuentra un consenso es respecto al grado de incorporación de los lineamientos sobre el Trabajo Decente. Todos los actores entrevistados son enfáticos en señalar que se ha conseguido avanzar en el cumplimiento de estos indicadores. En la mayoría de seminarios, talleres, capacitaciones u otras actividades participativas y de concertación se realizaron análisis exhaustivos del marco de políticas públicas en materia laboral, evidenciándose las falencias de las mismas y los posibles ejes de mejora. Estas apreciaciones evidenciaron la capacidad de agencia y proposición de las organizaciones tanto de trabajadores como empleadores; que a través de sus apreciaciones se han empoderado.

Otro punto importante es que los procesos a los que apoyaron los fondos RBSA son procesos en marcha, y aún inconclusos. Esto quiere decir que dichas actividades se orientan al cumplimiento futuro de los indicadores de Trabajo Decente, pero requieren continuar en el tiempo para conseguir este fin. En ese sentido, las próximas intervenciones también deberán considerar la necesidad de contar con un fondo adicional similar al RBSA para implementar iniciativas con el objetivo de concretar lo señalado en la agenda hemisférica para el trabajo decente en Latinoamérica.

Conclusiones

La evaluación de las asignaciones RBSA ha permitido constatar que éstas contribuyeron de forma importante al desarrollo de los procesos o planes de trabajo en el marco tanto de los Objetivos del Milenio, como de los objetivos señalados en el Programa y Presupuesto aprobado por el Consejo de Administración y la Conferencia internacional del Trabajo de la OIT. En General, las conclusiones observables son las siguientes:

Pertinencia: Se ha constatado que en Latinoamérica, la pertinencia del programa de ACT/EMP y ACTRAV es real dada la debilidad institucional de muchas de las organizaciones de empleadores y trabajadores, siendo esto un problema real y visible que en ocasiones dificulta el aporte de estos actores a la consecución de los objetivos de la OIT en la región (plasmados en los documentos oficiales). Esto lleva a corroborar la importancia de contar con fondos o financiamientos, en este caso los Fondos RBSA, que permite responder a las brechas o necesidades reales de las organizaciones de trabajadores y empleadores.

Validez del diseño: El diseño general de las asignaciones en tanto orientadas a empoderar las organizaciones de trabajadores y empleadores de la región se ha visto como muy pertinente y conectado tanto con la realidad concreta en muchos países latinoamericanos, como con los criterios técnicos necesarios para desarrollarlas.

Eficacia: Se han constatado logros importantes de visibilización de los derechos de poblaciones vulnerables y empoderamiento organizacional en los países de intervención. A través de los fondos RBSA se ha constituido un ministerio (en Paraguay), elaborado indicadores para el trabajo decente (en Brasil), construido lineamientos consensuados para el trabajo de las MYPE (Argentina), entre otros.

Eficiencia: Los equipos de gestión fueron cortos y flexibles, mientras que el grueso del personal que llevo a cabo las actividades financiadas gracias a los fondos RBSA fueron consultores externos. En general, la forma en que se ejecutaron los recursos revela fuerte presencia de criterio técnico y orgánico.

Sostenibilidad: Con base en los mecanismos de medición establecidos en el propio Programa y Presupuesto de la OIT (indicadores de éxito y resultados) se considera que las actividades desarrolladas gracias a los fondos RBSA han tenido un importante y real impacto en los diferentes entornos de intervención, produciendo resultados que deben reportarse al Consejo de Administración de la OIT, así como a los respectivos donantes de dicha financiación. Esto se evidencia en los documentos concretos a los que se ha llegado: acuerdos, lineamientos, indicadores de trabajo decente, etc. Las organizaciones se han armado entonces de una agenda bastante específica del trabajo decente, la cual tiene todas las posibilidades de incidir en los respectivos países en los que se formuló.

4.3 Recomendaciones, lecciones aprendidas y buenas prácticas.

Recomendaciones

1. Para los funcionarios de OIT responsables de asignaciones RBSA: Contar con un mecanismo/función de acopio de información que centralice la documentación e información general sobre los avances de los proyectos/programas financiados con aportes de la RBSA; de manera que sea posible observar sin dificultades, desorden o confusiones esta información en un futuro, tanto para la OIT y otros actores externos que puedan necesitarlos.
2. Para los especialistas ACTRAV: Vigilar la sinergia de intereses entre la OIT y las organizaciones de trabajadores, de forma que la agenda de la OIT en la región se corresponda con las agendas de estas.
3. Para los especialistas ACTEMP: Vigilar por la convocatoria a organizaciones que agrupen pequeños y micro empresarios de forma que se les apoye a generar capacidades y empoderamiento que permitan incrementar su capacidad de incidencia política e impacto.
4. Para los especialistas ACTRAV y ACTEMP: Propiciar que los proyectos/programas financiados con el RBSA tengan una participación más delimitada y activa del sector público en cada país en el diseño de los proyectos e iniciativas.
5. Para el oficial de monitoreo: Diseñar mecanismos de monitoreo y seguimiento de las asignaciones RBSA, que permitan distinguir, no solo el tipo de actividad o proyecto que apoya, sino como la inversión realizada va logrando en proceso los resultados previstos y si estos realmente aluden a efectos y se diferencian de productos más acotados.
6. Para los oficiales de programación y monitoreo: Estimular que las actividades y proyectos formulados en el marco de la RBSA cuenten con indicadores de impacto más específicos, articulados a los indicadores ya existentes contemplados en los programa país para conocer con mayor rigurosidad la contribución a cambios concretos en cada región.

Lecciones aprendidas

A nivel de la gestión de las asignaciones se puede concluir lo siguiente:

- El utilizar pequeños equipos de trabajo encargados de la gestión de los recursos y la ejecución de los talleres resultó beneficioso para llevar a cabo los productos establecidos, en tanto dinamizó las actividades y no generó entrampamientos de tiempo o recursos. Por ello, esta lógica debe mantenerse en próximas intervenciones tanto a nivel de oficina regional como subregionales.

- El establecer mecanismos específicos de monitoreo/ seguimiento resultó beneficioso para los fondos desde el nivel de planificación; de igual forma, el no contar con estos mecanismos en algunos casos trajo dificultades. Es por ello que se debe continuar estableciendo mecanismos ad hoc de monitoreo en futuras intervenciones.
- El hecho de que los fondos RBSA tengan tal flexibilidad fue sumamente valorada por los funcionarios de OIT y resultó beneficioso para su adecuada ejecución. En la práctica, la RBSA a pesar de brindar en algunos casos montos pequeños, se convierte en un efectivo soporte para todo el sistema por lo que se debe continuar proveyendo de estos fondos.

A nivel del tipo de proyectos apoyados por las asignaciones RBSA se puede considerar lo siguiente:

- La modalidad de trabajo en red, consistente en la participación conjunta de más de una organización de trabajadores o empleadores en el transcurso de una actividad, fue sumamente beneficiosa, en la medida que permita generar sinergias entre representantes que de otra forma estarían desconectados con sus respectivas realidades regionales. Esta clase de proyectos se deben seguir implementando a futuro.
- Entre los empleadores ha resultado positivo conocer la preocupación de los mismos frente al problema de las MYPE, y las posibles líneas de acción frente a este tema, en la medida que se trata de un problema actual y visible. Esta línea de trabajo debe continuar en el futuro.
- Asimismo, frente a otras temáticas como el empleo de trabajadores migrantes, fue beneficioso trabajar y abordarlo a lo largo de determinadas capacitaciones. En general, se aprecia que las organizaciones de empleadores han generado mayor preocupación por estos asuntos sensibles.

Buenas Prácticas

- El empoderamiento para trabajar temas que van acordes a las nuevas tendencias en inclusión social, como es el caso de las personas con discapacidad es una muy buena práctica por parte de las organizaciones de empleadores.
- Una práctica muy buena por parte de las organizaciones sindicales fue la seriedad con la que manejaron los fondos RBSA que en algunos casos se les encomendaron (caso de México y Brasil). Esta confianza fue fundamental para el avance de la cooperación técnica ofrecida por OIT en este rubro.
- La incidencia política derivada del empoderamiento gracias a los fondos de RBSA se observó claramente en el caso de Paraguay, donde fue posible la creación de un nuevo ministerio. Esto revela una buena práctica de negociación e incidencia por parte del sindicalismo paraguayo.

- Se ha constatado la inclusión de nuevos puntos de agenda vinculados al trabajo migrante y la seguridad social en las organizaciones sindicales de Argentina, México, Costa Rica, Guatemala, Panamá, El Salvador y otros. Esto significa una práctica positiva.
- La experiencia brasileña, especialmente, muestra el grado en que se pueden llegar a construir consensos en torno a la necesidad de establecer indicadores comunes del trabajo decente. Este trabajo cooperativo entre organizaciones también se observó en el caso de México y Argentina.
- El empleo sostenido de información estadística como base y complemento tanto para la toma de decisiones como para la generación de propuestas constituye un cambio importante en las prácticas internas de los sindicatos.
- El impulso al entrenamiento de una nueva generación de líderes empresarios, con nuevas perspectivas sobre el país es una muy buena iniciativa por parte de las organizaciones empresariales en Centro América (Nicaragua, Costa Rica y Honduras).

5. CUERPO DEL REPORTE

5.1. Antecedentes de la asignación

La “*Regular Budget Supplementary Account*” o Cuenta Suplementaria al Presupuesto Ordinario (CSPO) es un fondo complementario de la OIT que permite canalizar donaciones voluntarias adicionales a las ya ofrecidas por los cooperantes en el presupuesto ordinario. Se trata de un recurso extrapresupuestario, no condicionado y por tanto flexible, que se destina principalmente a los Programas de Trabajo Decente por País (PTDP).³

La RBSA constituye un mecanismo veloz y útil para complementar el total de fondos de la organización, y ampliar las facilidades de cooperación técnica con las que cuenta la OIT. Los recursos de la RBSA son asignados principalmente a los Programas de País (a través de los CPO – *Country Programme Outcomes*) cuando surgen o se detectan necesidades que sobrepasan lo programado en el presupuesto ordinario, ateniéndose esta asignación a una serie de criterios que reflejan las necesidades de cooperación técnica en cada zona. Si en un país miembro se constata la existencia de estos criterios, la OIT puede destinar recursos del RBSA en el respectivo Programa País.

Desde la apertura de éste mecanismo presupuestario durante el bienio 2008-2009, la RBSA ha venido incrementando sus fondos. Durante el mencionado bienio, la RBSA alcanzó un monto total de 42 millones de dólares, y al culminar el bienio 2010-2011 –que compete al presente documento- se constata que las asignaciones de este fondo a nivel global alcanzaron un monto total de 53 millones de dólares.⁴

Como refiere la OIT, los resultados de la RBSA han sido hasta el momento bastante satisfactorios. En un contexto global cada vez más complejo y conflictivo, muchos de los principales donantes prefieren apostar por brindar un apoyo focalizado y específico a determinados países y áreas temáticas, dejando de lado otras líneas de trabajo y países que involucran procesos de muy largo plazo o simplemente no se perciben como interesantes, pero que son necesarios dentro de la lógica del trabajo decente. A través de este fondo, la OIT puede destinar una cartera de recursos a tales áreas temáticas y países que de otra forma no contarían con otro tipo de apoyo para sus respectivos PTDP.

Como ejemplo de esto, es a través de la RBSA que se ha contribuido a empoderar a organizaciones de trabajadores y empleadores en el Caribe (Antigua y Barbuda, Belice, Montserrat, Santa Lucía, San Vicente y las Granadinas) en el tema de Seguridad, Salud ocupacional y ambiente durante el año 2011. Asimismo, otra experiencia es la de Brasil donde el fondo permitió avanzar en torno a la eliminación del trabajo forzado en ese país, a través de la implementación de programas de rehabilitación y reintegración de víctimas en Mato Grosso durante el año 2010.⁵ Estas y otras experiencias en América Latina, África, los países árabes, Asia-Pacífico, etc. revelan la importancia del fondo y su creciente papel

³ILO’s Regular Budget Supplementary Account. Update for the 313 Governing Body. Pág.2.

⁴Ídem.

⁵Ídem.

en el apoyo a líneas de desarrollo en las que de otra forma no podría avanzarse por falta de presupuesto.

En lo que respecta a América Latina, de los 53 millones alcanzados por la RBSA durante el bienio 2010-2011, la región recibió 800 mil dólares de este fondo, destinados específicamente a aquellos Programas País de la región donde se enfatizó el fortalecimiento de las organizaciones de empleadores y de trabajadores.

Esta asignación responde a las prioridades regionales delimitadas por la OIT tanto en el Programa y Presupuesto 2010-2011, como en los programas país (CPO de los países integrantes) y la Agenda Hemisférica para el Trabajo Decente en las Américas 2006-2015. En todos estos documentos se establece la necesidad de fortalecer las organizaciones de empleadores y trabajadores como paso necesario para mejorar e institucionalizar el diálogo constante entre ambos grupos.

En la Agenda Hemisférica, documento elaborado el año 2006 y que establece la hoja de ruta para la región en los próximos años, se destaca el diálogo social como una de las estrategias involucradas en la generación de trabajo decente. La agenda establece como meta “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”⁶. Estos espacios de diálogo no pueden surgir de no haber organizaciones de empleadores y trabajadores debidamente fortalecidas, por lo cual el empoderamiento de tales organizaciones es un aspecto sustancial del cambio.

Este imperativo a nivel de Latinoamérica empalma con lo estipulado en el documento del Programa y presupuesto 2010-2011 de la OIT, donde se establece como tercer objetivo estratégico: “fortalecer el tripartismo y el dialogo social”, estableciéndose los siguientes resultados esperados:

Objetivo estratégico: Fortalecer el tripartismo y el diálogo social	
R	<ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones de empleadores: Los empleadores tienen organizaciones sólidas, independientes y representativas • Organizaciones de trabajadores: Los trabajadores tienen organizaciones sólidas, independientes y representativas • Administración del trabajo y legislación laboral: Las administraciones del trabajo aplican una legislación laboral actualizada y prestan servicios eficaces
E	
S	
U	
L	
T	
A	
D	
O	

⁶ Trabajo Decente en las Américas: una agenda hemisférica, 2006-2015. Pág. 45.

Objetivo estratégico: Fortalecer el tripartismo y el diálogo social	
S	<ul style="list-style-type: none"> • Diálogo social y relaciones laborales: El tripartismo y el fortalecimiento de la gobernanza del mercado de trabajo contribuyen a un diálogo social eficaz y relaciones laborales sólidas.
	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo decente en los sectores económicos: Se aplica un enfoque del trabajo decente específico para cada sector.

De estos cinco objetivos, los dos primeros tienen especial relevancia para América Latina. El fortalecimiento de las organizaciones de empleadores (resultado 9) y de trabajadores (resultado 10) es el paso fundamental para los demás resultados, sin los cuales no puede avanzarse en torno al logro del trabajo decente.

Es así que para el bienio 2010-2011 se decidió destinar fondos de la RBSA en América Latina al fortalecimiento de las organizaciones de empleadores y organizaciones de trabajadores de aquellos países para los cuales se estableció la prioridad en sus CPO; y que necesitaron una partida adicional a lo definido en el presupuesto ordinario. A continuación, se muestra cuál fue la distribución, junto con los resultados de su programa país (12 en total), oficina responsable y monto relativo asignado a cada resultado:

RESULTADOS PROGRAMA PAÍS	OFICINA RESPONSABLE	Presupuesto (US\$)
MEX802 - Apoyo a organizaciones de trabajadores	Oficina de Países de la OIT para México y Cuba (OP-México)	40,000
MEX801- Apoyo a organizaciones de empleadores	Oficina de Países de la OIT para México y Cuba (OP-México)	90,000
SSJ802 - Apoyo a organizaciones de trabajadores	ETD y Oficina de Países de la OIT para América Central (ETD/OP-San José)	60,000
SSJ801 - Apoyo a organizaciones de empleadores	ETD y Oficina de Países de la OIT para América Central (ETD/OP-San José)	66,000
SPS804 - Apoyo a organizaciones de trabajadores	ETD y Oficina de la OIT para el Caribe (ETD/O-Puerto España)	75,000
SPS801- Apoyo a organizaciones de empleadores	ETD y Oficina de la OIT para el Caribe (ETD/O Puerto España)	25,000
SLI802 - Apoyo a organizaciones de trabajadores	ETD y Oficina de Países de la OIT para los Países Andinos (ETD/OP-Lima)	75,000
SLI801 - Apoyo a organizaciones	ETD y Oficina de Países de la OIT	119,000

RESULTADOS PROGRAMA PAÍS	OFICINA RESPONSABLE	Presupuesto (US\$)
de empleadores	para los Países Andinos (ETD/OP-Lima)	
BRA156 - Apoyo a organizaciones de trabajadores	Oficina de País de la OIT para el Brasil (OP-Brasilia)	35,000
SSA802 - Apoyo a organizaciones de trabajadores	ETD y Oficina de Países de la OIT para el Cono Sur de América Latina (ETD/OP-Santiago)	75,000
ARG802 - Apoyo a organizaciones de trabajadores	Oficina de País de la OIT para la Argentina (OP-Buenos Aires)	40,000
ARG801- Apoyo a organizaciones de empleadores	Oficina de País de la OIT para la Argentina (OP-Buenos Aires)	100,000
		\$ 800,000

Fuente: Elaborado en base a los TDR de la consultoría

Como consta en los informes de las oficinas subregionales de la OIT como las de México, Brasil y Argentina, la mayoría de las actividades en las que se ejecutó este presupuesto correspondieron a talleres de formación con organizaciones de empleadores y/o de trabajadores según fue el caso. En la sección 5 del presente documento se expone esta información de forma detallada.

La fecha límite para la ejecución de los fondos RBSA para el bienio 2010-2011 fue Marzo del 2012, por lo que la OIT consideró necesario realizar una evaluación independiente de lo conseguido por aquellos países cuyos CPO incluyeron la cantidad de 800 mil dólares provenientes de los fondos RBSA.

La evaluación del uso de los fondos RBSA se realiza bajo el marco de la evaluación de proyectos de la OIT –a pesar que la asignación de fondos no constituye un proyecto en sí mismo-, y está dirigida por el Oficial de Monitoreo y Evaluación de la Oficina Regional en Lima. Esto se debe a que los fondos RBSA se asignan tras una decisión proveniente de los oficiales en las oficinas subregionales, por lo que es importante conocer el criterio que llevó a determinadas asignaciones y el resultado de las mismas. Esto justifica la necesidad de la evaluación.

5.2. Antecedentes de la evaluación

Los TDR de la presente evaluación señalan que: “las evaluaciones de las asignaciones de fondos RBSA forman parte de las políticas de gestión por resultados y de aprendizaje institucional de la OIT y deben servir para generar una base de conocimientos y buenas prácticas derivadas de la ejecución de proyectos de cooperación técnica. Estos conocimientos, por su lado, deben retroalimentar a los programas de cooperación de los países donantes, a los mandantes de la OIT y a los servicios técnicos y de gestión de la misma OIT, con el objetivo de ayudarles a tomar mejores decisiones.”⁷

En ese sentido, el consultor tiene como objetivo general de la evaluación independiente: “valorar la eficacia y la incidencia de los medios de acción e intervenciones específicos de las asignaciones RBSA 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.”⁸ Por medio de esta revisión se podrá generar lecciones aprendidas sobre qué asignaciones fueron más exitosas y qué criterios permitieron éstos logros relativos.

Con el fin de determinar el nivel de incidencia conseguido a través de los fondos RBSA, los términos de referencia de la consultoría han fijado 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.
- Evaluar la viabilidad de la sostenibilidad de los procesos y las estrategias trabajadas.
- Identificar buenas prácticas y lecciones aprendidas de la intervención.
- Establecer recomendaciones para futuras intervenciones.

Esta serie de objetivos específicos sigue los lineamientos definidos por la OIT para todos los procesos de evaluación de proyectos de cooperación técnica, en la medida que se busca conocer la pertinencia, eficiencia y sostenibilidad de los procesos, culminando en una identificación de las buenas prácticas y lecciones aprendidas provenientes del mismo. El consultor seguirá esta estructura para la presentación de los resultados en el informe final de la evaluación.

Se trata entonces de evaluar las lógicas detrás de las asignaciones de fondos RBSA durante el bienio 2010-2011. Para averiguar esto será necesario revisar los resultados de programa país (CPO) en los cuales se asignaron estos fondos, y conocer el proceso de priorización para la asignación de estos fondos. A continuación se pasará a explicar en detalle la metodología.

⁷TDR de la consultoría

⁸Ídem

La evaluación final comprende la revisión de las asignaciones de fondos RBSA en cada uno de los componentes ejecutados y en todas las oficinas de países de la región de América Latina y el Caribe donde estos fondos se asignaron. Como se aprecia en el siguiente cuadro, son siete las oficinas regionales/subregionales involucradas directamente en la presente evaluación:

OFICINAS DE LA OIT	LOCALIZACIÓN
Oficina de Países de la OIT para México y Cuba (OP-México)	México DF, México
ETD y Oficina de Países de la OIT para América Central (ETD/OP-San José)	San José, Costa Rica
ETD y Oficina de la OIT para el Caribe (ETD/O Puerto España)	Puerto España, Trinidad & Tobago
ETD y Oficina de Países de la OIT para los Países Andinos (ETD/OP-Lima)	Lima, Perú
Oficina de País de la OIT para el Brasil (OP-Brasilia)	Brasilia, Brasil
ETD y Oficina de Países de la OIT para el Cono Sur de América Latina (ETD/OP-Santiago)	Santiago, Chile
Oficina de País de la OIT para la Argentina (OP-Buenos Aires)	Buenos Aires, Argentina

Estas oficinas junto con sus respectivos especialistas constituyen las partes interesadas de la evaluación a nivel interno. Según los TDR, estos serían los siguientes:

- Oficina Regional para América Latina y el Caribe
- Oficinas de País(es) en la región (7)
- Especialistas ACT/EMP en la región
- Especialistas ACTRAV en la región
- Unidades de Programación en la región
- Unidades relacionadas en la sede: ACT/EMP, ACTRAV, PARDEV y EVAL

Las partes interesadas externas de la evaluación son todos aquellos actores que no manejaron directamente la ejecución de los fondos pero son *stakeholders* de los mismos. Estos actores interesados son los siguientes:

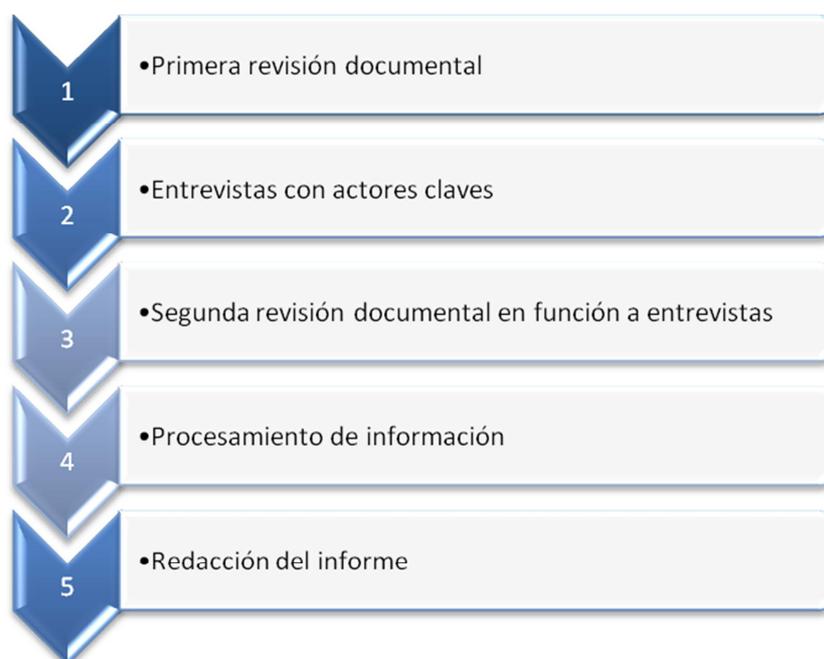
- Organizaciones de empleadores y organizaciones de trabajadores en los países beneficiarios
- Los donantes: países contribuyentes a los fondos RBSA.

El rango de tiempo que abordó la evaluación corresponde al inicio de la ejecución de los fondos (febrero de 2011), hasta el momento de la evaluación (marzo de 2012). Por ello no se aborda en este documento todo el bienio 2010-2011, sino estrictamente el segundo año.

5.3. Metodología de evaluación

El diseño de la evaluación final es de tipo cualitativo, basado principalmente en dos estrategias de recojo de información: revisión de fuentes documentales y entrevistas semi-estructuradas. No se desarrolló una metodología cuantitativa ya que los resultados y lógicas a contemplarse no son numéricos sino concernientes a transformaciones concretas y que reflejan cambios cualitativos.

Se dividió el proceso de la evaluación en cinco grandes momentos a ser desarrollados de forma paralela:



Para el análisis de fuentes documentales se contó con la colaboración de los especialistas de OIT tanto en la Oficina Regional como en las demás oficinas. Se ha tenido acceso a los resultados de Programa país, las propuestas de asignación de fondos y las descripciones de los Programas/talleres/ actividades desarrollados gracias a las partidas presupuestales RBSA. Toda esta información fue procesada según los criterios establecidos en los TDR.

Recibidos los documentos se procedió a efectuar una revisión preliminar de los mismos. Como resultado de esta revisión se consideró necesario distinguir las dimensiones claves de análisis a ser recogidas mediante cada estrategia, ya sea entrevistas o revisión documental. En el siguiente cuadro se presenta la información que el equipo evaluador consideró necesaria para el análisis, donde también se define el método empleado durante el proceso.

Dimensión de análisis	Conceptualización	Información necesaria	
		Documental	Entrevistas
Pertinencia de los objetivos y resultados	Valorar el grado en que cada una de las asignaciones de fondos RSBA (las inversiones concretas a las que se destinó cada una) fueron pertinentes a las condiciones y objetivos de desarrollo del Trabajo Decente en la región (América Latina) y los países de intervención.	Estudios sobre situación fortaleza de organizaciones de empleadores y trabajadores en AL antes del 2010. Informes sobre trabajo decente.	Evidencias sobre contexto previo a la dotación de las asignaciones. (con oficiales de la Oficina Regional y oficinas nacionales)
Eficiencia de la intervención	Conocer la forma como se emplearon los recursos asignados de la CSPO en las iniciativas concretas por país, de acuerdo al criterio de eficiencia (logro de objetivos con gasto exacto de recursos y tiempo).	Informes de avance de la ejecución de actividades/ presupuesto	Evidencias sobre ejecución de actividades y presupuesto por parte de funcionarios y oficiales.
Eficacia de la intervención	Conocer el grado en que se cumplieron los objetivos fijados previamente a la asignación de los fondos CSPO en cada país	Informes de avance de la ejecución de actividades/ informes de resultado	Evidencias sobre ejecución de actividades y logro de resultados por parte de funcionarios y oficiales.
Sostenibilidad de lo ejecutado	Valorar el potencial de sostenibilidad de las acciones ejecutadas gracias a los fondos de la CSPO	Estudios sobre situación fortaleza de organizaciones de empleadores y trabajadores en AL durante el 2011 (o proyecciones). Informes sobre trabajo decente.	Opinión/ valoración de los entrevistados sobre potencial de las organizaciones de trabajadores y empleadores para mantener su empoderamiento
Buenas prácticas y lecciones aprendidas	Conocer las buenas prácticas	Informes de actividades desarrolladas	Opinión/ valoración de los entrevistados.

En la siguiente lista se tienen los nombres de los funcionarios que se entrevistaron en el transcurso de la evaluación. Para acercarse a ellos se hizo uso de una guía de entrevista construida en base a lo definido en los TDR y que se incluye como anexo.

Resultado de Programa País	Oficina responsable	Funcionarios relacionados
	Oficina Regional para América Latina y el Caribe (OR-Lima)	Carmen Benítez, Especialista ACTRAV OR-Lima, benitezc@oit.org.pe Luis González, Especialista ACT/EMP OR-Lima, gonzalezl@oit.org.pe Florencio Gudiño, Jefe Unidad de Programación OR-Lima, gudino@oit.org.pe
MEX802 - Apoyo a organizaciones de trabajadores	Oficina de Países de la OIT para México y Cuba (OP-México)	Oscar Valverde, Especialista ACTRAV ETD/OP-San José, valverde@ilo.org
MEX801- Apoyo a organizaciones de empleadores		Lorenzo Peláez, Especialista ACT/EMP ETD/OP-San José, pelaez@ilo.org Erika Flores, Oficial de Programación OP-México, florese@oit.org.mx
SSJ802 - Apoyo a organizaciones de trabajadores	ETD y Oficina de Países de la OIT para América Central (ETD/OP-San José).	Oscar Valverde, Especialista ACTRAV ETD/OP-San José, valverde@ilo.org
SSJ801 - Apoyo a organizaciones de empleadores		Lorenzo Peláez, Especialista ACT/EMP ETD/OP-San José, pelaez@ilo.org Walter Romero, Oficial de Programación ETD/OP-San José, romerow@sjo.oit.or.cr
SPS804 - Apoyo a organizaciones de trabajadores	ETD y Oficina de la OIT para el Caribe (ETD/O-Puerto España).	Paula Robinson, Especialista ACTRAV ETD/O-Puerto España, robinson@ilocarib.org.tt
SPS801- Apoyo a organizaciones de empleadores		Luesette Howell, Especialista ACT/EMP ETD/O-Puerto España, howell@ilocarib.org.tt Sandra Agarrat, Oficial de Programación ETD/O-Puerto España, agarrat@ilocarib.org.tt
SLI802 - Apoyo a organizaciones de trabajadores	ETD y Oficina de Países de la OIT para los Países Andinos (ETD/OP-Lima).	Eduardo Rodríguez, Especialista ACTRAV ETD/OP-Lima, rodriguez@oit.org.pe
SLI801 - Apoyo a organizaciones de empleadores		Jorge Illingworth, Especialista ACT/EMP ETD/OP-Lima, illingworth@oit.org.pe Denise Málaga, Oficial de Programación ETD/OP-Lima, malaga@oit.org.pe
BRA156 - Apoyo a organizaciones de trabajadores	Oficina de País de la OIT para el Brasil (OP-Brasilia)	Carmen Benítez, Especialista ACTRAV OR-Lima, benitezc@oit.org.pe Thais Faria, Oficial de Programación OP-Brasilia, faria@oitbrasil.org.br
SSA802 - Apoyo a organizaciones de trabajadores	ETD y Oficina de Países de la OIT para el Cono Sur de América Latina (ETD/OP-Santiago).	Carlos Rodríguez, Especialista ACTRAV ETD/OP-Santiago, rodriguez@oit Chile.cl Patricia Roa, Oficial de Programación ETD/OP-Santiago, roa@oit Chile.cl
ARG802 - Apoyo a organizaciones de trabajadores	Oficina de País de la OIT para la Argentina (OP-Buenos Aires).	Carmen Benítez, Especialista ACTRAV OR-Lima, benitezc@oit.org.pe
ARG801- Apoyo a organizaciones de empleadores		Carlos Rodríguez, Especialista ACTRAV ETD/OP-Santiago, rodriguez@oit Chile.cl Andrés Yurén, Especialista ACT/EMP ETD/OP-Santiago yuren@oit Chile.cl Alejandra Pángaro, Oficial de Programación OP-Buenos Aires, pangaro@oit.org.ar

Para cumplir con éste riguroso cronograma de entrevistas y siempre siguiendo lo estipulado en los Términos de Referencia, se planteó desarrollar la evaluación en un lapso de 30 días calendario, desde fines de Marzo hasta fines de Abril del 2012. Cada etapa del proceso comprendió una cantidad de días útiles. En función a estas consideraciones el consultor elaboró y presentó el siguiente cronograma de trabajo:

Actividades	MARZO			ABRIL			Mayo-Junio
	15-19	20-23	24-30	1-10	11-20	20-30	
Revisión de documentación preliminar							
Redacción del primer producto							
Ejecución de entrevistas							
Revisión documental adicional							
Procesamiento de información							
Redacción del Informe Final							
Presentación de versión preliminar final							
Presentación de versión Final del informe							

5.4. Principales hallazgos ordenados conforme a los 6 criterios del marco analítico

5.4.1. Análisis sobre la pertinencia de las asignaciones

En ésta primera sección se valorará el grado en que cada una de las asignaciones de fondos RBSA (las inversiones concretas a las que se destinó cada una) fue pertinente a las condiciones y objetivos de desarrollo del Trabajo Decente en la región América Latina y los países de intervención.

La pertinencia de las asignaciones provenientes del RBSA se debe valorar en función a las situaciones de partida de los países y regiones en los que se ha implementado. Esto requiere conocer las condiciones *ex-ante* en que se encontraban las organizaciones de trabajadores y empleadores en cada zona de intervención. Por ello, el análisis de la pertinencia se divide en dos acápite: primero, un análisis de las problemáticas a las que se enfrentaban las organizaciones de trabajadores y empleadores en las zonas de intervención; y segundo, las necesidades concretas demandadas por estos.

Problemáticas objetivas enfrentadas por organizaciones de trabajadores y empleadores en las zonas de intervención.

Un primer punto en el que coincidieron todos los actores entrevistados es la idea de que las oficinas de la OIT en América Latina vienen recibiendo cada vez menos presupuesto para sus diferentes iniciativas.

Tal situación podría explicarse por diferentes motivos, entre los cuales se destaca el hecho de que una cantidad importante de países en la región han sido declarados de renta media. El PBI per cápita se ha incrementado notablemente en el caso de Perú, Brasil y otros⁹, manifestándose a través de un notable incremento en la capacidad de gasto y consumo; razón por la cual se consideraría que no necesitan tanto apoyo como antes. Sin embargo, esta mirada que asocia el crecimiento económico directamente con el empoderamiento de las organizaciones de trabajadores y empleadores podría ser equívoca, existiendo estudios que discuten esta relación en el caso de muchos países latinoamericanos.¹⁰

Quizás la mayor evidencia de que en América Latina todavía existe un déficit de participación y empoderamiento de las organizaciones de trabajadores y empleadores reside en las cifras y hallazgos de los propios informes de Trabajo Decente producidos en el marco de los Programas de Trabajo Decente implementados en la región. Queda claro así que a nivel regional, el des-empoderamiento de estas organizaciones ha sido más bien común y constante, debido al surgimiento de nuevas agendas de

⁹ De acuerdo al ministerio de Economía del Perú, el país ha tenido más de 10 años de crecimiento económico continuo., manteniéndose con tasas de crecimiento por encima del 7%. Similar situación ocurre en Brasil donde le crecimiento no ha bajado del 6%.

¹⁰ El propio Programa y Presupuesto de la OIT lo reconoce así, indicando que “A pesar de los resultados positivos del crecimiento económico, la creación de empleo ha sido decepcionante y los progresos realizados han sido desiguales y lentos” (Pág. 18)

derechos e intereses por parte de sectores laborales tradicionalmente no incluidos en las agendas sindicales.¹¹

En ese sentido, la decisión de apoyar por medio de la RBSA a iniciativas orientadas al empoderamiento de estas organizaciones parece ser muy pertinente, en principio, con una necesidad de corte regional establecida hasta en tres fuentes oficiales de la OIT: el Programa y Presupuesto General, los Programas de Trabajo Decente¹² y –especialmente- la agenda hemisférica para el Trabajo Decente; documento que delimita los lineamientos estratégicos a ser priorizados por la OIT en América Latina y el Caribe.

Asimismo, en lo que corresponde a la dimensión de las realidades concretas concernientes a cada país de intervención, se ha constatado que en la mayoría de estos efectivamente existían limitaciones concretas en las organizaciones de trabajadores y empleadores, que reflejan la pertinencia de las asignaciones finalmente establecidas. En el siguiente cuadro puede verse un resumen de los principales problemas identificados entre las organizaciones de trabajadores y empleadores de los países de intervención, comenzando por las organizaciones de trabajadores:

ACTIVIDADES CON TRABAJADORES		
OFICINA	PAIS BENEFICIARIO	PROBLEMÁTICAS EN PAISES DE INTERVENCIÓN RESPECTO A TRABAJADORES
Oficina de Países de la OIT para México y Cuba (MEX802 - Apoyo a organizaciones de trabajadores)	México	<ul style="list-style-type: none"> Se encontró limitaciones en la capacidad propositiva y de incidencia de las centrales sindicales mexicanas, manifestado en un limitado impacto a nivel del diseño de políticas públicas. Esto reflejó una debilidad en el sindicalismo mexicano.
ETD y Oficina de Países de la OIT para América Central (SSJ802 - Apoyo a organizaciones de trabajadores)	Panamá	<ul style="list-style-type: none"> Ausencia de un programa de trabajo decente en el país (PTDP). Interés de las organizaciones sociales por avanzar en pos de la implementación de indicadores sobre seguridad laboral.
	El Salvador	<ul style="list-style-type: none"> Problema de libertad sindical. Ausencia de un programa de trabajo decente en el país (PTDP). Interés de las organizaciones sociales por avanzar en pos de la implementación de indicadores sobre seguridad laboral.
	Costa Rica	<ul style="list-style-type: none"> Poca existencia de sindicatos y ausencia de trabajo en determinados temas.
	Guatemala	<ul style="list-style-type: none"> Se ha reportado que determinados convenios de OIT en materia de seguridad laboral no se estarían respetando en el país
ETD y Oficina de la OIT para el Caribe. (SPS804 - Apoyo a organizaciones de trabajadores)	Antigua y Barbuda. Jamaica, Trinidad y Tobago	<ul style="list-style-type: none"> Problemas de limitaciones al sindicalismo. Demandas de nuevos sectores laborales como: trabajadoras domesticas y trabajadores migrantes en todo el Caribe, para lo cual todavía debe de incluirse el tema en las agendas sindicales locales.

¹¹ Tales como el caso de trabajadores migrantes, trabajadores domésticos, trabajadores de las PYME, etc.; quienes hasta hace algunos años no encontraban representación en los organismos sindicales establecidos en diferentes países de la región.

¹²Se revisaron los Programas de Trabajo Decente de México, Perú, Argentina y Brasil, donde la necesidad se establece claramente en cada uno.

ACTIVIDADES CON TRABAJADORES

OFICINA	PAIS BENEFICIARIO	PROBLEMÁTICAS EN PAISES DE INTERVENCIÓN RESPECTO A TRABAJADORES
ETD y Oficina de Países de la OIT para los Países Andinos. (SLI802 - Apoyo a organizaciones de trabajadores)	Venezuela	<ul style="list-style-type: none"> El sindicalismo en el país tendría determinadas dificultades vinculadas a las nuevas modalidades laborales, como la migración por trabajo.
	Perú	<ul style="list-style-type: none"> Fuerte presencia de MYPES, en donde la creación de sindicatos y libertad de asociación es limitada. Limitadas capacidades técnicas. Limitado conocimiento de las normativas de la OIT.
	Colombia	<ul style="list-style-type: none"> Capacidades no del todo desarrolladas para el uso de datos y ampliación de los servicios sociales ofrecidos por las centrales sindicales. Interés de los sindicatos en empoderarse en torno a esta línea.
Oficina de País de la OIT para el Brasil. (BRA156 - Apoyo a organizaciones de trabajadores)	Brasil	<ul style="list-style-type: none"> Avances importantes en el empoderamiento del movimiento sindical brasileño, pero ausencia de indicadores de trabajo decente debidamente consensuados desde la mirada de las organizaciones de trabajadores
ETD y Oficina de Países de la OIT para el Cono Sur de América Latina. (SSA802 - Apoyo a organizaciones de trabajadores)	Uruguay	<ul style="list-style-type: none"> Existiría un buen ambiente para la concreción del trabajo decente en el país, pero se debe trabajar en búsqueda de materializar el compromiso. En el marco MERCOSUR, se tiene el acuerdo de impulsar de manera tripartita la Conferencia Nacional de Trabajo Decente, con énfasis en diálogo social. Estos hechos hablan del buen camino hacia el objetivo propuesto:
	Paraguay	<ul style="list-style-type: none"> El tema laboral en Paraguay recién se está discutiendo con fuerza desde hace unos pocos años. En el país no existía un Ministerio de Trabajo hasta inicio de éste año.
Oficina de País de la OIT para la Argentina. (ARG802 - Apoyo a organizaciones de trabajadores)	Argentina	<ul style="list-style-type: none"> Desde la Secretaría de Relaciones Internacionales de la Confederación General del Trabajo se han llevado a cabo una serie de actividades en el marco del Plan de Trabajo Decente por País (PTDP 2008-2011), incluyendo la conformación y fortalecimiento del Equipo Multidisciplinario de Trabajo Decente (EMTD) de la CGT, así como de equipos provinciales y locales en varias zonas del país; la formación en múltiples temas vinculados con la Agenda de Trabajo Decente y la realización de estudios y diagnósticos específicos. El trabajo desarrollado define un escenario de necesidades de articulación con los Sindicatos Globales o Federaciones Sindicales Internacionales para la formación sectorial en temas de negociación colectiva, tomando como dimensión central la Salud y Seguridad en el trabajo y como variables independientes de abordaje la problemática de la inclusión de los jóvenes.

Por otro lado, en el caso de las organizaciones de empleadores también se encontraron escenarios problemáticos que hacían necesario un esfuerzo de intervención

ACTIVIDADES CON EMPLEADORES		
OFICINA	SEDE DE ASIGNACIÓN	PROBLEMÁTICAS EN PAISES DE INTERVENCIÓN RESPECTO A EMPLEADORES
Oficina de Países de la OIT para México y Cuba (MEX801- Apoyo a organizaciones de empleadores)	México	<ul style="list-style-type: none"> Competencias de los directores de organizaciones empresariales no estarían certificadas adecuadamente
ETD y Oficina de Países de la OIT para América Central (SSJ801 - Apoyo a organizaciones de empleadores)	Nicaragua	<ul style="list-style-type: none"> En Nicaragua se tiene conocimiento que el empresariado es clave para el desarrollo del país pero es todavía débil el liderazgo de sus organizaciones. Por ese lado se reconoce un área necesaria a ser empoderada en el futuro.
	Honduras	<ul style="list-style-type: none"> Organizaciones como la COHEP se encuentran interesadas en mejorar el apoyo del empresariado a la sociedad mayor. Así, por ejemplo, la Comisión Laboral del COHEP incide en la modernización de las diferentes instancias de representación en las que participan.
	Costa Rica	<ul style="list-style-type: none"> Organizaciones como la UCCAEP tienen interés en trabajar temáticas vinculadas al ámbito laboral. Existe la conciencia de que es necesario trabajar estos temas desde las organizaciones de empleadores del país.
ETD y Oficina de la OIT para el Caribe. (SPS801- Apoyo a organizaciones de empleadores)	13 países miembros (incluyendo Antigua y Barbuda,; Trinidad y Tobago, y Jamaica)	<ul style="list-style-type: none"> Dificultades variables según cada uno de los 13 países. Por ejemplo, se sabe que existen problemáticas generalizadas en la situación del trabajo de algunos de los países de intervención, como Haití.
ETD y Oficina de Países de la OIT para los Países Andinos. (SLI801 - Apoyo a organizaciones de empleadores)	Ecuador	<ul style="list-style-type: none"> Creación del “Programa de capacitación gratuita para personas con discapacidad” por parte de la Cámara de Industrias de Guayaquil, ante la problemática de las PCD. Sin embargo, se ha constatado que las personas con discapacidad se adaptan con dificultad a la empresa y en varios casos sus puestos laborales no son productivos.
	Colombia	<ul style="list-style-type: none"> Esfuerzos dispersos de las organizaciones de trabajadores – especialmente la ANDI- por trabajar el tema de gestión de riesgos en el trabajo. Creciente importancia y conciencia sobre el tema en el país.
	Bolivia	<ul style="list-style-type: none"> Limitaciones en el acceso al empleo decente por parte de las personas con discapacidad (PCD); y ausencia de “cuotas” mínimas obligatorias para que las empresas contraten a PCD.
Oficina de País de la OIT para la Argentina (ARG802 - Apoyo a organizaciones de trabajadores)	Argentina	<ul style="list-style-type: none"> Creciente relevancia de las PYME en la economía argentina e interés por discutir su adecuación con los estándares de trabajo decente de la OIT.

Como se aprecia en el cuadro, se pueden identificar las siguientes tendencias que de alguna manera parecen haber sido comunes a varios de los países donde se efectuó la asignación de recursos de la RBSA:

Organizaciones de Trabajadores:

- Poco conocimiento de las normativas sobre Trabajo Decente formuladas por la OIT y/o sobre como implementarlas: una de las constantes en los diagnósticos preliminares a la asignación de fondos es que las organizaciones no tienen un buen manejo de los convenios y mandatos formulados por OIT para velar por el trabajo decente. En otros casos, los Planes de Trabajo Decente del País no son cumplidos del todo o las organizaciones requieren mayor seguimiento para que esto se dé.
- Nuevas demandas de defensa de derechos laborales que sobrepasan las líneas de trabajo establecidas en las agendas de estas organizaciones: con la complejidad del mercado internacional del trabajo y el sistema económico, nuevas –y viejas- formas de trabajo han comenzado a surgir y establecerse en la realidad latinoamericana desde fines del siglo XX, alterando la composición convencional de la estructura sindical. Así, hoy en día hay más trabajo infantil; ha surgido con mucho mayor fuerza un sector de mujeres trabajadoras, especialmente en lo que se refiere a trabajadoras domésticas; y también se debe considerar un sector de trabajadores migrantes, quienes por lo general viajan a países más prósperos insertándose en el trabajo a través de pequeñas y micro empresas donde muchas veces no tienen acceso a plenos derechos laborales.
- Relación algo distante entre sindicatos y empresa: si bien, en parte gracias a la mediación de OIT, se ha avanzado notablemente en acercar a empresa y sindicalismo en pos de la consecución de objetivos tripartitos; todavía existen experiencias que pueden incidir negativamente en la armonía de esta relación. Es por ejemplo el caso de Guatemala, donde se han reportado determinadas irregularidades en el cumplimiento de los derechos laborales lo que ha propiciado una molestia del sector sindical. Por otro lado, en algunos países existe la sensación por parte del sindicalismo de que no influyen “suficiente” a nivel de incidencia política, y que podrían hacer más (caso de Costa Rica y El Salvador, entre otros).
- Varios problemas de libertad sindical que impiden organización de trabajadores: el tema de la libertad sindical, junto con otras temáticas como el trabajo con discapacitados fue algo relativamente transversal en la medida que se trata de una fuente de preocupación para las organizaciones sindicales. Esto además empata con un interés por parte de muchas de las organizaciones de trabajadores de construir una visión sindical del país, que resulta difícil por la profusión de nuevas condiciones limitantes para la agremiación de todos los trabajadores. Estas condiciones son varias, desde la fuerte presencia de MYPES y PYMES –que altera la estructura del trabajo, en tanto son modelos de negocio donde resulta difícil satisfacer todos los derechos laborales convencionales-; hasta el poder de negociación de grandes empresas, que pueden recurrir sin impedimento legal a modelos novedosos de contratación tales como los *services*,

liberándose de responsabilidad con muchos trabajadores. Estos factores inciden en la poca sindicalización de los trabajadores latinoamericanos y son causal de incumplimiento muchas veces de convenios de OIT.

Organizaciones de empleadores:

- Limitada visibilidad pública–y reconocimiento- de sus acciones: una preocupación transversal a todas las organizaciones de empleadores es hacer más visible su contribución a la sociedad y especialmente, a la mejora de las condiciones del trabajo en el país. Como se deduce de lo señalado en cada país, varias de las organizaciones de empleadores ya tienen iniciativas importantes en marcha en diversos temas, solo que estos no son del todo visibles para la sociedad mayor siendo más bien de incidencia indirecta y a largo plazo.
- Limitadas capacidades de gestión: otro aspecto reconocido es que varias organizaciones de empleadores, especialmente aquellas de menor tamaño no cuentan con liderazgos especializados al interior de las mismas, lo cual incide en un manejo que cumple con procesos generalmente pero no busca observar resultados. Esto es un problema, ya que el enfoque de gestión más aceptado hoy en día es aquel con miras a resultados tangibles y formulación de proyectos de incidencia. Se comprende que en varios casos esto pasa por una falta de presupuesto o cuadros especializados, antes que por un desinterés directo.
- Buena relación con el estado pero relativo desencuentro con las organizaciones sindicales y de trabajadores: otra constante es la buena relación existente entre los empleadores y diversos organismos estatales, pero la constante tensión que puede surgir con el sindicalismo. En los últimos años esto se ha visto afectado por la aparición de nuevas modalidades de contratación – como los *services*- que en varios casos, resultan contraproducentes para el trabajador pero no ilegales desde el punto de vista jurídico, propiciando una molestia por parte de las organizaciones de trabajadores. Esto por supuesto tiene sus bemoles, ya que en determinados países, como por ejemplo Argentina, se ha construido una relación armónica.
- Necesidad de criterios para manejo de temas de interés público y privado: las preocupaciones temáticas de las organizaciones de empleadores son aquellas que afectan al empresariado hoy en día en cuanto al tipo de recursos humanos con los que se contarán. Así, temas como el trabajo juvenil, el trabajo de las personas discapacitadas y las mujeres son asuntos de interés directo en tanto exigen determinado manejo de RRHH que no puede ser el convencionalmente otorgado al trabajador masculino. Esto motiva a las organizaciones de empleadores a buscar asesorarse o aportar a la generación de conocimiento y estrategias sobre como asimilar de la mejor manera a estos nuevos tipos de trabajadores, de forma que sean beneficiosos para la empresa, y que la empresa a la vez pueda resultarles un espacio de crecimiento personal y laboral.

En general, las organizaciones de trabajadores se ven afectadas por los nuevos cambios en la estructura del trabajo de los países latinoamericanos, que generan nuevos actores insertados en la estructura productiva. Hay consenso sobre el hecho de que posiblemente, estos nuevos actores no han sido adecuadamente representados por los frentes sindicales durante los años anteriores. Esto genera un relativo desencuentro entre lo que realmente ocurre en la estructura laboral y las organizaciones que formalmente deberían defender a los sectores vulnerables al interior de tal estructura, desfase atribuible –como se ve en el cuadro anterior- a limitaciones en las capacidades de gestión y de conocimiento respecto a la normativa ofrecida por la OIT.

De otro lado, en el caso de las organizaciones de empleadores se visibiliza una relativa desconexión entre estas y la sociedad mayor. A pesar de su importancia para el desarrollo de las políticas públicas laborales y las efectivas acciones que varias han emprendido ya, las capacidades para formular proyectos e iniciativas son limitadas y existiría la idea, en el sentido común, de que tales organismos son solamente espacios de agrupación del empresariado, pero no de acción efectiva a nivel de la sociedad debido a la falta de visibilidad que tienen sus iniciativas. Esto por supuesto tiene sus notables matices: organizacionales como la CIU en Uruguay y COPARMEX en México, entre otras, tienen en su historial acciones de asesoría y desarrollo de proyectos en torno al tema de empleo juvenil¹³; como puede también registrarse en el caso de la UIA de Argentina. Sin embargo, tales iniciativas se perciben como aisladas, y potencialmente mejorables en el largo plazo.

Necesidades de las organizaciones de trabajadores y empleadores en las zonas de intervención.

Los problemas señalados anteriormente no han pasado desapercibidos por las propias organizaciones de trabajadores y empleadores. En las entrevistas recogidas entre sus representantes es clara la constatación de los problemas señalados.

Sin embargo, cada conjunto de organizaciones de trabajadores y empleadores –por país- manifestó necesidades concretas que en algunos casos dialogan con los problemas señalados o se concentran en un aspecto específico de los mismos. En el siguiente cuadro se aprecian las necesidades señaladas por algunas de estas organizaciones en los países de ejecución de los fondos RBSA, comenzando por las organizaciones de trabajadores:

ACTIVIDADES CON TRABAJADORES			
OFICINA	PAIS BENEFICIARIO	NOMBRE DE LAS ORGANIZACIONES	NECESIDADES MANIFESTADAS
Oficina de Países de la OIT para México y Cuba (MEX802 - Apoyo a organizaciones de trabajadores)	México	CTM, CROC, UNT, FSM	Necesidad de mejorar los servicios internos para con los afiliados, mejora de su capacidad de acción.

¹³Informe de trabajo decente 2011

ACTIVIDADES CON TRABAJADORES			
OFICINA	PAIS BENEFICIARIO	NOMBRE DE LAS ORGANIZACIONES	NECESIDADES MANIFESTADAS
ETD y Oficina de Países de la OIT para América Central (SSJ802 - Apoyo a organizaciones de trabajadores)	Panamá	<i>CONATO y CONUSI</i>	Se necesita avanzar en el conocimiento sobre temas como libertad sindical y negociación colectiva.
	El Salvador	<i>MUSYGES y CSTS</i>	Las organizaciones de trabajadores manifestaron la necesidad de trabajar en pos de asegurar la libertad sindical en el país.
	Costa Rica	<i>CTRN, CSJMP y CUSIMA,</i>	Las organizaciones sindicales necesitan fortalecerse para impulsar los debates sobre el trabajo decente en el país.
	Guatemala	<i>UNSTRAGUA, CUSG y CGTG</i>	Necesidad de auto empoderamiento para responder mejor a las necesidades de representación de los trabajadores en Guatemala.
ETD y Oficina de la OIT para el Caribe. (SPS804 - Apoyo a organizaciones de trabajadores)	Antigua y Barbuda, Jamaica, Trinidad y Tobago	<i>Red de organizaciones de trabajadoras domésticas en el Caribe</i>	Se solicitó asistencia técnica para el desarrollo de políticas a favor del trabajo infantil, trabajadoras domésticas, entre otras.
ETD y Oficina de Países de la OIT para los Países Andinos. (SLI802 - Apoyo a organizaciones de trabajadores)	Venezuela	<i>No especificada</i>	La iniciativa se dio aquí a nivel de todo el sector sindical en su integridad, no se basó en un conjunto de organizaciones específicas.
	Perú	<i>CGTP, CATP, CUT</i>	Necesidad de promover la participación femenina, mejorar la formulación de estadísticas.
	Colombia	CUT	Interés por mejorar la incidencia sindical en los espacios de diálogo social de Colombia
Oficina de País de la OIT para el Brasil. (BRA156 - Apoyo a organizaciones de trabajadores)	Brasil	CUT	Consolidar la promoción del trabajo decente en el país a través de mecanismos que aseguren el cumplimiento del PTD en el país.
ETD y Oficina de Países de la OIT para el Cono Sur de América Latina. (SSA802 - Apoyo a organizaciones de trabajadores)	Uruguay	PIT-CNT	Interés en trabajar a favor de una visión sindical del país y apoyar la implementación de las jornadas educativas previamente planificadas por el PIT-.CNT de Uruguay.
	Paraguay	CUT-A y CNT	Interés en incidir a favor de la creación de un Ministerio del Trabajo y apoyar la implementación de políticas de Trabajo Decente.

ACTIVIDADES CON TRABAJADORES			
OFICINA	PAIS BENEFICIARIO	NOMBRE DE LAS ORGANIZACIONES	NECESIDADES MANIFESTADAS
Oficina de País de la OIT para la Argentina. (ARG802 - Apoyo a organizaciones de trabajadores)	Argentina	CGT	Mejorar capacidad de articulación inter institucional; desarrollo de temáticas como género y proselitismo sindical.

De igual forma, en el siguiente cuadro se aprecian las necesidades encontradas en las organizaciones de empleadores:

ACTIVIDADES CON EMPLEADORES			
OFICINA	PAIS BENEFICIARIO	NOMBRE DE LAS ORGANIZACIONES	NECESIDADES MANIFESTADAS
Oficina de Países de la OIT para México y Cuba (MEX801- Apoyo a organizaciones de empleadores)	México	<i>COPARMEX y otras</i>	Necesidad de generar mejores prácticas en gestión y habilidades de planeamiento
ETD y Oficina de Países de la OIT para América Central (SSJ801 - Apoyo a organizaciones de empleadores)	Nicaragua	<i>COSEP</i>	Interés en aportar al cumplimiento del Trabajo Decente en cada uno de los países, visibilizando el tema en las agendas de cada país.
	Honduras	<i>COHEP</i>	
	Costa Rica	<i>UCCAEP</i>	
ETD y Oficina de la OIT para el Caribe. (SPS801- Apoyo a organizaciones de empleadores)	13 países miembros (incluyendo Antigua y Barbuda,; Trinidad y Tobago, y Jamaica)	<i>Organizaciones varias (en 13 países miembros)</i>	Los empleadores buscaron trabajar en temas como pequeña y micro empresa, acoso sexual en el trabajo y aspectos relacionados al empleo femenino.
ETD y Oficina de Países de la OIT para los Países Andinos. (SLI801 - Apoyo a organizaciones de empleadores)	Ecuador	<i>Cámara de Industrias de Guayaquil</i>	Contribuir a brindar soluciones ante el problema de las personas en situación de discapacidad (PCD) y su inserción laboral.
	Colombia	<i>ANDI</i>	Interés por seguir contribuyendo al país en sugerencias respecto a cómo prevenir y garantizar los sistema de salud ocupacional y de riesgo profesional en las empresas
	Bolivia	<i>CEPB</i>	La Confederación de Empresarios Privados de Bolivia definió en su plan estratégico la necesidad de ofrecer servicios de calidad, priorizando la inserción laboral de las personas con discapacidad. Este es el rubro que se desea trabajar.

ACTIVIDADES CON EMPLEADORES			
OFICINA	PAIS BENEFICIARIO	NOMBRE DE LAS ORGANIZACIONES	NECESIDADES MANIFESTADAS
Oficina de País de la OIT para la Argentina (ARG802 - Apoyo a organizaciones de trabajadores)	Argentina	UIA	Continuar apoyando el fortalecimiento de las PYME en Argentina, con miras a establecer un sistema institucional en torno a éstas.

En general, las organizaciones de empleadores ya manifestaban la necesidad de fortalecer sus procesos internos. En varios casos, como en el de Argentina, la preocupación por el futuro de las MYPE estaba en el centro de sus intereses organizacionales. Esto va de la mano con la creciente importancia de las MYPE para la economía de toda la región: a nivel de Latinoamérica, las MYPE generan más del 70% de todo el empleo y contribuyen en más del 50% al PBI de la mayoría de países.¹⁴

Por otro lado, el tema de los riesgos laborales es otro causal de preocupación, vinculado a la oferta de una mejor calidad de trabajo y manejo de recursos humanos hoy en día. En general, las necesidades manifestadas por las organizaciones de trabajadores se orientan más a una dimensión externa: la capacidad de articulación y la imagen que pueden generar las empresas dadas sus políticas internas de contratación y manejo de personal, que implica a su vez una mejora de los procesos internos organizacionales.

En resumen, los CPO hacia los cuales se orientaron asignaciones RBSA tienen que ver con las temáticas aquí descritas, en la mayoría de los casos. Dado que tales temáticas eran efectivamente relevantes y constituían necesidades concretas de los dos tipos de organizaciones aquí descritos, se puede concluir que existió pertinencia en la formulación de las asignaciones. Es decir, lo propuesto como intervención se condijo adecuadamente con una necesidad real, existente y verificable de primera mano.

¹⁴OIT, 2011

5.4.2. Análisis de la validez en el diseño de las asignaciones

En este acápite se revisará en qué medida el diseño de las asignaciones se correspondió con criterios técnicos propios de todo proceso de planificación: definición de resultados, necesidad de establecer un seguimiento o monitoreo a las mismas y consideración del género durante la ejecución. Se revisarán a continuación cada uno de estos criterios.

Resultados e hipótesis previstos.

Lo primero a resaltar en cuanto a los resultados es el enorme espectro de actividades ejecutadas gracias a los fondos RBSA en los países de intervención. En su mayoría, los fondos brindaron un soporte adicional a procesos/ programas que ya estaban en ejecución al designarse la asignación, por lo que tales fondos permitieron complementar esfuerzos.

La mayor parte de estas actividades fueron de dos tipos: grandes procesos de capacitación y talleres; tanto en organizaciones de empleadores como de trabajadores. Este es el modelo de intervención privilegiado en países como Argentina, Perú, México, entre otros; sin embargo, hubo diferencias específicas respecto a los contenidos y productos obtenidos en cada actividad.

En los siguientes cuadros se detallan los resultados previstos para las asignaciones, así como las hipótesis que guiaron su elaboración según cada país de intervención y sede de asignación. El primer cuadro comprende los resultados a nivel de las organizaciones de trabajadores:

ACTIVIDADES CON TRABAJADORES			
OFICINA	PAIS BENEFICIARIO	RESULTADOS ESPERADOS	HIPÓTESIS INVOLUCRADA
Oficina de Países de la OIT para México y Cuba (MEX802 - Apoyo a organizaciones de trabajadores)	México	Asistencia técnica para que las organizaciones de trabajadores mejoren su capacidad propositiva en materia de empleo y trabajo decente y ofrezcan mejores servicios a sus afiliados en base a propuesta de competencias claves a ser desarrolladas por las organizaciones	Se consideró que tras la ejecución de las actividades las organizaciones sindicales estarían en mejor capacidad de construir propuestas en el marco de la implementación del trabajo decente en el país.
ETD y Oficina de Países de la OIT para América Central (SSJ802 - Apoyo a organizaciones de trabajadores)	Panamá	Se esperó generar propuestas sindicales para el PTDP de Panamá, con énfasis en libertad sindical y negociación colectiva, sistematizadas y puestas en un formato de difusión pública.	Se mejoraría gestión interna y por tanto, se empoderaría mas a la organización
	El Salvador	En el conjunto de talleres se buscó visibilizar temas claves en la agenda política de El Salvador: fortalecimiento y libertad sindical, relación con el sector público, etc.	Por medio de la visibilización de la libertad sindical se esperó contribuir a mejorar la intervención de este sector en el país.

ACTIVIDADES CON TRABAJADORES			
OFICINA	PAIS BENEFICIARIO	RESULTADOS ESPERADOS	HIPÓTESIS INVOLUCRADA
	Costa Rica	Construir una agenda sindical del trabajo decente en el país, con enfoque de género y con participación de las principales centrales del país (CTRN, CSJMP y CUSIMA)	Se esperó aportar al fortalecimiento de la libertad sindical a través de talleres de sensibilización con sus líderes
	Guatemala	Se espero armar una agenda sindical para ser discutida con el sector público en el tema de defensa de la libertad sindical	A través de la iniciativa se buscó contribuir a reducir los casos de incumplimiento de convenio de OIT, permitiendo a los trabajadores una mejor capacidad de negociación con el sector privado.
ETD y Oficina de la OIT para el Caribe. (SPS804 - Apoyo a organizaciones de trabajadores)	Antigua y Barbuda. Jamaica, Trinidad y Tobago	Desarrollo de una red de trabajadores del Caribe, impulsando a una mejora de la interconectividad y asociatividad.	A través de la red de organizaciones de trabajadoras, el sindicalismo mejoraría sus conexiones inter institucionales en todo el Caribe.
ETD y Oficina de Países de la OIT para los Países Andinos. (SLI802 - Apoyo a organizaciones de trabajadores)	Venezuela	Verificar que efectivamente, se ha incidido en una ampliación de la libertad sindical en el país	Se espero contribuir mediante la iniciativa a una mejora sustancial de la libertad sindical en el país
	Perú	Informes diagnósticos de los cambios internos operados en las organizaciones sindicales, a través de apoyo a los especialistas	Se consideró que con el manejo de información estadística las organizaciones sindicales peruanas estarían mejor preparadas para generar propuestas de agenda sobre trabajo decente en el país
	Colombia	Se buscó empoderar a las organizaciones sindicales en su capacidad de propuesta de iniciativas con miras al trabajo decente en el país	Se espero que a través de la dotación de información sobre cómo manejar datos estadísticos (utilizando las herramientas empleadas en el caso de Perú) las organizaciones sindicales se empoderarían en su capacidad de generar propuestas.
Oficina de País de la OIT para el Brasil. (BRA156 - Apoyo a organizaciones de trabajadores)	Brasil	Generación de indicadores consensuados para medir la implementación del Trabajo Decente en el país.	A través de indicadores específicos será posible hacer un mejor seguimiento a la implementación del PTDP del Brasil.
ETD y Oficina de Países de la OIT para el Cono Sur de América Latina. (SSA802 - Apoyo a organizaciones de trabajadores)	Uruguay	Generar un compromiso en pos del cumplimiento del PTDP del país, incidiendo especialmente en la preservación de empleos.	Se espero proseguir en la línea del dialogo social que ya existe en Uruguay desde el 2005.
	Paraguay	Contribuir a la creación de un Ministerio de Trabajo en el país	A través de la creación de un Ministerio de Trabajo se concretaría uno de los pilares fundamentales necesarios para validar el trabajo Decente en el país.

ACTIVIDADES CON TRABAJADORES			
OFICINA	PAIS BENEFICIARIO	RESULTADOS ESPERADOS	HIPÓTESIS INVOLUCRADA
Oficina de País de la OIT para la Argentina. (ARG802 - Apoyo a organizaciones de trabajadores)	Argentina	Mejoramiento de los sistemas de formación, información e investigación sindical, articulación de sus capacidades técnicas, creación de equipos para la promoción del trabajo decente a nivel provincial y sectorial enlazados a nivel nacional, desarrollo de las acciones de promoción y garantía de la igualdad de género; y, de proselitismo sindical; a través de tres nuevas delegaciones del EMTD en tres provincias	Empoderamiento de la capacidad de gestión de información de las organizaciones sindicales con miras a un mejor empleo de sus recursos.

A continuación, se presentan también los resultados e hipótesis previstos en el caso de las organizaciones de empleadores:

ACTIVIDADES CON EMPLEADORES			
OFICINA	PAIS BENEFICIARIO	RESULTADOS ESPERADOS	HIPÓTESIS INVOLUCRADA
Oficina de Países de la OIT para México y Cuba (MEX801- Apoyo a organizaciones de empleadores)	México	Programa de Certificación de Competencias para Directores de Organizaciones de Empleadores, articulado con la agenda de trabajo decente de la OIT en el país y sus principales proyectos. Se involucraría a: COPARMEX, Cámara Nacional de la Industria Azucarera, Consejo Nacional Agropecuario, Consejo Coordinador Empresarial, Cámara Nacional de Comercio, Cámara de la Industria Textil del Estado de Jalisco; etc.	Se consideró que los directores de las organizaciones de empleadores podían potenciar sus capacidades con miras a mejorar su desempeño en la gestión organizacional, productividad, planeamiento, etc. Al obtener un certificado en el marco de la actividad se demostraría la contribución al desarrollo de capacidades.
ETD y Oficina de Países de la OIT para América Central (SSJ801 - Apoyo a organizaciones de empleadores)	Nicaragua	Generación de un programa de capacitación y un programa de formación de dirigentes del sector empleador, especialmente jóvenes empresarios.	A través de la formación jóvenes líderes empresarios se espera contribuir a la formación de una nueva generación de líderes del sector privado comprometidos desde el inicio con los lineamientos del trabajo decente.
	Honduras		Se consideró que a través de la asignación RBSA se daría un apoyo a los esfuerzos ya desarrollados por la COHEP para hacer más efectivo el cumplimiento de la agenda de trabajo decente en el país y el rol protagónico del empresariado a nivel nacional.

ACTIVIDADES CON EMPLEADORES			
OFICINA	PAIS BENEFICIARIO	RESULTADOS ESPERADOS	HIPÓTESIS INVOLUCRADA
	Costa Rica	Entre los principales resultados esperados pueden mencionarse los siguientes: a) revisar y actualizar el programa de certificación de la Cámara de Comerciantes y Detallistas de Costa Rica, realizado en conjunto con el Instituto Nacional de Aprendizaje, y certificar al menos 800 comerciantes detallistas; b) mejorar los niveles de seguridad capacitando a las empresas que brindan seguridad privada y facilitando la implementación de una red de alerta coordinada por la Policía Nacional.	Se tuvo como hipótesis que a través del empoderamiento de la Cámara de Comerciantes se mejorarían las capacidades de sus miembros, lo que implicaría una positiva incidencia en la estructura del empleo en el país.
ETD y Oficina de la OIT para el Caribe. (SPS801- Apoyo a organizaciones de empleadores)	13 países atendidos (incluyendo Antigua y Barbuda, Trinidad y Tobago, y Jamaica)	A través del CAMEO se buscó generar información y herramientas para mejorar la contribución de las organizaciones de empleadores en 13 países a los asuntos sociales esperados; desarrollando mejores herramientas de gestión en el Caribe.	La hipótesis de partida era que las organizaciones de empleadores de la región no estaban del todo preparadas para las diferentes problemáticas que han surgido últimamente en el escenario del empleo. Esto habría sido constatado por los propios estudios de las organizaciones quienes llevaron a cabo una encuesta para saber en qué medida la gente sentía que la formación para el trabajo respondía a sus expectativas.
ETD y Oficina de Países de la OIT para los Países Andinos. (SLI801 - Apoyo a organizaciones de empleadores)	Ecuador	Actividad de capacitación y fortalecimiento institucional de las organizaciones de empleadores locales con miras a mejorar la productividad y el ambiente laboral de las personas con discapacidad.	Se esperó que tras el proceso de desarrollo de capacidades, los líderes de las organizaciones participantes fortalecieran o institucionalizaran procesos y/o sistemas referidos a la seguridad ocupacional e inserción laboral de personas discapacitadas.
	Colombia	Contribuir a implementar mejor el enfoque de calidad en salud ocupacional y riesgos.	
	Bolivia	Aportar a la mejora de la situación laboral y empleabilidad de las personas con discapacidad que forman parte real o potencial de la PEA; apoyar a una mejor implementación del enfoque de seguridad laboral.	
Oficina de País de la OIT para la Argentina (ARG802 - Apoyo a organizaciones de trabajadores)	Argentina	Estrategia empresarial de apoyo a la pequeña y mediana empresa (PyME) para la generación de empleos decentes y productivos en Argentina.	La organización empresarial tiene una mayor capacidad de injerencia en el desarrollo de políticas públicas que afectan a la PYME y ofrece nuevos servicios a su afiliación PYME

Se puede apreciar que la mayoría de los fondos RBSA tenían en la mira resultados que debían empatar con otros procesos en marcha en el país. La principal estrategia para llevar a cabo estos resultados fue la ejecución de talleres o programas de capacitación/ certificación con participación de diversas organizaciones locales; con la expectativa de que a través de estas capacitaciones el empoderamiento o desarrollo organizacional se incrementara. Estos objetivos dialogan con las condiciones iniciales relatadas en el acápite anterior y revelan que a nivel del diseño del objetivo hubo un empate directo entre lo formulado en los CPO y las necesidades tanto de los países como de las propias organizaciones.

Mecanismos de monitoreo establecidos

Se encontró que un déficit en la ejecución de varios programas financiados por la RBSA fue la falta de mecanismos de monitoreo claramente establecidos desde la fase de diseño de las propuestas. Esto no significa que la intervención careció de monitoreo: el seguimiento fue tarea de los técnicos en las respectivas oficinas, tanto en la regional de Lima como en las oficinas subregionales; pero no se conformaron en varios casos comisiones técnicas de monitoreo con indicadores delimitados. Como bien señalan los propios especialistas de OIT:

“No se hace un seguimiento estricto, surgen por iniciativa de los países en donde se destina el fondo” (Oficial de programación ACTEMP)

“debido a que eran cuatro países era difícil establecer un sólo sistema de monitoreo” (especialista ACTRAV)

Esta ausencia de indicadores se apreció especialmente en las asignaciones que involucraron a más de un país. Fue el caso, por ejemplo de las asignaciones efectuadas a nivel de Bolivia, Ecuador y Colombia; y en Trinidad y Tobago, Antigua y Barbuda y Jamaica. En estas asignaciones se diseñaron objetivos orientados a la conformación de redes, lo que hacía sumamente complicado la definición de indicadores comunes para todas las organizaciones de trabajadores y empleadores incluidos en la red.

Sin embargo, aún sin estos indicadores definidos el seguimiento fue llevado a cabo de forma perenne por los oficiales de programa en cada una de las oficinas involucradas. De tal forma, no se ha constatado que las actividades estuvieran sin control o descoordinadas unas con otras.¹⁵

En los siguientes cuadros se aprecia cómo se establecieron los mecanismos de monitoreo en las asignaciones tanto de empleadores como de trabajadores. El primer cuadro corresponde a trabajadores y el segundo a empleadores.

¹⁵Esto se constató en las entrevistas efectuadas con los oficiales de programa y otros especialistas entrevistados en las demás oficinas de la OIT.

ACTIVIDADES CON TRABAJADORES		
OFICINA	PAIS BENEFICIARIO	MECANISMOS DE MONITOREO ESTABLECIDOS
Oficina de Países de la OIT para México y Cuba (MEX802 - Apoyo a organizaciones de trabajadores)	México	El monitoreo estuvo a cargo de la oficina regional de México. Se orientó el monitoreo de las actividades de acuerdo a lo planificado en el CPO.
ETD y Oficina de Países de la OIT para América Central (SSJ802 - Apoyo a organizaciones de trabajadores)	Panamá	El monitoreo estuvo a cargo de la oficina de San José de Costa Rica y correspondía para los tres países de intervención. Localmente, los especialistas ACTRAV se ocuparon de verificar que los recursos llegaran oportunamente.
	El Salvador	
	Costa Rica	
	Guatemala	
ETD y Oficina de la OIT para el Caribe. (SPS804 - Apoyo a organizaciones de trabajadores)	Antigua y Barbuda. Jamaica, Trinidad y Tobago	No existió un mecanismo específico de monitoreo para cada uno de los países, aunque el seguimiento se llevó a cabo por la Oficina encargada en Puerto España.
ETD y Oficina de Países de la OIT para los Países Andinos. (SLI802 - Apoyo a organizaciones de trabajadores)	Venezuela	La Oficina Regional ubicada en Lima monitoreó el avance de las actividades en los tres países. Adicionalmente, desde la oficina Regional también se monitoreó el avance de las actividades en Argentina y Brasil. Localmente (en Colombia y Venezuela) se recurrió a consultores contratados.
	Perú	
	Colombia	
Oficina de País de la OIT para el Brasil. (BRA156 - Apoyo a organizaciones de trabajadores)	Brasil	En Brasil el monitoreo estuvo a cargo tanto de la Oficina de Brasil como de la oficina de Lima. Se orientó en base a los CPO de planeamiento.
ETD y Oficina de Países de la OIT para el Cono Sur de América Latina. (SSA802 - Apoyo a organizaciones de trabajadores)	Uruguay	La oficina de Chile estuvo a cargo del monitoreo en los dos países. Se recurrió localmente al apoyo de los equipos de trabajo locales.
	Paraguay	
Oficina de País de la OIT para la Argentina. (ARG802 - Apoyo a organizaciones de trabajadores)	Argentina	En Argentina el monitoreo estuvo a cargo tanto de la oficina local de país como de la oficina regional ubicada en Lima.

ACTIVIDADES CON EMPLEADORES		
OFICINA	PAIS BENEFICIARIO	MECANISMOS DE MONITOREO ESTABLECIDOS
Oficina de Países de la OIT para México y Cuba (MEX801- Apoyo a organizaciones de empleadores)	México	En México la oficina regional se encargó de monitorear el avance, a cargo del especialista ACTEMP.

ACTIVIDADES CON EMPLEADORES		
OFICINA	PAIS BENEFICIARIO	MECANISMOS DE MONITOREO ESTABLECIDOS
ETD y Oficina de Países de la OIT para América Central (SSJ801 - Apoyo a organizaciones de empleadores)	Nicaragua	En los tres países el monitoreo estuvo a cargo del ACTEMP ubicado en la Oficina Regional de San José.
	Honduras	
	Costa Rica	
ETD y Oficina de la OIT para el Caribe. (SPS801- Apoyo a organizaciones de empleadores)	13 países miembros (incluyendo Antigua y Barbuda,; Trinidad y Tobago, y Jamaica)	Monitoreo a cargo de la oficina en Puerto España
ETD y Oficina de Países de la OIT para los Países Andinos. (SLI801 - Apoyo a organizaciones de empleadores)	Ecuador	El especialista ACTEMP ubicado en Lima se encargó de monitorear el avance de las iniciativas en los tres países, redactando los informes de avance de las mismas.
	Colombia	
	Bolivia	
Oficina de País de la OIT para la Argentina (ARG802 - Apoyo a organizaciones de trabajadores)	Argentina	En Argentina el avance estuvo monitoreado tanto desde Lima como por parte del especialista ACTEMP local

Consideración del Factor de Género

Se ha podido constatar que la temática de género estuvo considerada de forma transversal a lo largo de la intervención en prácticamente todos los países donde se ejecutaron fondos RBSA. En principio, toda intervención de la OIT debe contemplar lo establecido en el manual para considerar la temática de género en el diseño de intervenciones, por lo cual se ha debido contemplar esto al momento de plantear las acciones.

Más aún, algunas de las iniciativas formuladas abordan directamente el tema de género en el propio planteamiento de las intervenciones y sus resultados, principalmente por parte de las organizaciones de empleadores. En los siguientes cuadros se señala qué intervenciones incorporaron activamente ésta temática y qué organizaciones (empleadores o trabajadores) estuvieron involucradas:

ACTIVIDADES CON TRABAJADORES		
OFICINA	PAIS BENEFICIARIO	CONSIDERACIÓN DEL FACTOR DE GÉNERO
Oficina de Países de la OIT para México y Cuba (MEX802 - Apoyo a organizaciones de trabajadores)	México	Se incluyó en el diseño de talleres y en los planes de acción sindicales elaborados por cada una de las tres centrales de trabajadores: CROC, UNT, CTM.
ETD y Oficina de Países de la OIT para América Central (SSJ802 - Apoyo a organizaciones de trabajadores)	Panamá	En Panamá se incluyó en la planificación del CPO.
	El Salvador	Se definió que la agenda sindical a ser realizada como resultado debería tener un enfoque de género, se trabajó a este nivel con MUSYGES y CSTS.

ACTIVIDADES CON TRABAJADORES		
OFICINA	PAIS BENEFICIARIO	CONSIDERACIÓN DEL FACTOR DE GÉNERO
	Costa Rica	Se incluyó el enfoque de género de forma transversal a nivel de la CONATO, CONUSI.
	Guatemala	Se impulso incorporar el enfoque de género en la agenda sindical a ser realizada en Guatemala a nivel de la CGTG, UNSITRAGUA y CUSG.
ETD y Oficina de la OIT para el Caribe. (SPS804 - Apoyo a organizaciones de trabajadores)	Antigua y Barbuda. Jamaica, Trinidad y Tobago	Se trabajó en torno a la articulación de trabajadores migrantes especialmente mujeres, a nivel de las centrales de trabajadores de antigua y Barbuda; Trinidad y Tobago, Jamaica.
ETD y Oficina de Países de la OIT para los Países Andinos. (SLI802 - Apoyo a organizaciones de trabajadores)	Venezuela	Señalado en los CPO, a nivel de la planificación.
	Perú	Se trabajó en torno a la articulación de trabajadores migrantes especialmente mujeres, a nivel de la CTP y la CATP.
	Colombia	Señalado y justificado en la planeación del CPO.
Oficina de País de la OIT para el Brasil. (BRA156 - Apoyo a organizaciones de trabajadores)	Brasil	Entre los siete indicadores de Trabajo Decente se incluyeron alusiones a la problemática de género en el país.
ETD y Oficina de Países de la OIT para el Cono Sur de América Latina. (SSA802 - Apoyo a organizaciones de trabajadores)	Uruguay	En el caso de Uruguay se estableció la temática a nivel de la planificación.
	Paraguay	En Paraguay no estuvo muy explicito, pero se definió a nivel de la planificación.
Oficina de País de la OIT para la Argentina. (ARG802 - Apoyo a organizaciones de trabajadores)	Argentina	No estuvo muy explicito en los documentos de planificación.

ACTIVIDADES CON EMPLEADORES		
OFICINA	PAIS BENEFICIARIO	CONSIDERACIÓN DEL FACTOR DE GÉNERO
Oficina de Países de la OIT para México y Cuba (MEX801- Apoyo a organizaciones de empleadores)	México	Las consideraciones de género están incluidas en el documento de planificación del CPO pero también en los resultados.
ETD y Oficina de Países de la OIT para América Central (SSJ801 - Apoyo a organizaciones de empleadores)	Nicaragua	En los tres países el componente de género fue transversal y se manifestó en la formulación de talleres con mujeres vinculadas a las organizaciones empresariales involucradas.
	Honduras	
	Costa Rica	
ETD y Oficina de la OIT para el Caribe. (SPS801- Apoyo a organizaciones de empleadores)	13 países atendidos (incluyendo Antigua y Barbuda, Trinidad y Tobago, y Jamaica)	Se incidió especialmente en la situación del empleo de mujeres en condición de trabajo domestico. Esto estuvo incluido de forma especial.

ACTIVIDADES CON EMPLEADORES		
OFICINA	PAIS BENEFICIARIO	CONSIDERACIÓN DEL FACTOR DE GÉNERO
ETD y Oficina de Países de la OIT para los Países Andinos.(SLI801 - Apoyo a organizaciones de empleadores)	Ecuador	Al decidirse trabajar con personas en situación de discapacidad se perfiló también la situación de las mujeres en situación de discapacidad.
	Colombia	El enfoque de seguridad laboral también contempló su adecuación a la situación de las mujeres.
	Bolivia	En el caso de Bolivia se estableció la necesidad de ocuparse de las mujeres con discapacidad, dentro de las condiciones de las personas con discapacidad.
Oficina de País de la OIT para la Argentina (ARG802 - Apoyo a organizaciones de trabajadores)	Argentina	En Argentina se estableció un componente de género en la planeación de la agenda sindical a obtenerse.

Cabe destacar que en las iniciativas de Centro América (El Salvador, Guatemala, Costa Rica) el tema de género fue particularmente transversal, y se reflejó incluso en la contratación de los especialistas (hombre y mujer) capacitadores.

5.4.3. Análisis de los resultados y la eficacia

A continuación se revisarán los resultados obtenidos por aquellas actividades financiadas gracias a la RBSA. El acápite trata de abordar la cuestión sobre qué tanto los resultados obtenidos se han vinculado a lo planeado, demostrando una eficacia de las asignaciones. Se trata en suma de medir el impacto obtenido por los resultados observando si permitieron finalmente empoderar a las organizaciones de trabajadores y empleadores. Para ello se revisarán algunos de los logros conseguidos en los países de intervención.

A continuación se aprecia el desagregado de estos resultados, distinguiendo las iniciativas orientadas a organizaciones de empleadores de aquellas orientadas a organizaciones de trabajadores. El primer cuadro aborda los resultados obtenidos a nivel de las asignaciones orientadas a actividades con organizaciones de trabajadores:

ACTIVIDADES CON TRABAJADORES		
OFICINA	PAIS BENEFICIARIO	RESULTADOS OBTENIDOS CON LOS FONDOS
Oficina de Países de la OIT para México y Cuba(MEX802 - Apoyo a organizaciones de trabajadores)	México	<ul style="list-style-type: none"> Acuerdo sindical nacional sobre un estándar de competencia de líderes sindicales para la promoción del trabajo decente, en colaboración con organizaciones sindicales regionales e internacionales. Revisión de la Guía GAEC II, "Generación de valor social", con la participación de organizaciones sindicales regionales e internacionales. Propuestas sindicales para el mejoramiento del sistema de seguridad social mexicano, sistematizadas y puestas en un formato de difusión pública.

ACTIVIDADES CON TRABAJADORES

OFICINA	PAIS BENEFICIARIO	RESULTADOS OBTENIDOS CON LOS FONDOS
<p>ETD y Oficina de Países de la OIT para América Central (SSJ802 - Apoyo a organizaciones de trabajadores)</p>	<p align="center">Panamá</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se consiguió establecer una agenda sindical para la promoción del trabajo decente, con enfoque de género, reforzando los ejes de libertad sindical y negociación colectiva, elaborada. • Se desarrollaron propuestas sindicales para el PTDP de Panamá, con énfasis en libertad sindical y negociación colectiva, sistematizadas y puestas en un formato de difusión pública. • Se capacitaron sindicalistas de CONATO y CONUSI en materia de libertad sindical y negociación colectiva. • Se capacitó a un grupo de mujeres sindicalistas de CONATO y CONUSI en materia de conciliación de la vida laboral, familiar y sindical.
	<p align="center">El Salvador</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Agenda sindical para la promoción del trabajo decente, con enfoque de género, reforzando los ejes de libertad sindical y negociación colectiva, actualizada. • Propuestas sindicales para el PTDP de El Salvador, con énfasis en libertad sindical y negociación colectiva, sistematizadas y puestas en un formato de difusión pública. • Propuesta sindical de promoción del trabajo decente presentada en los espacios tripartitos de diálogo social (CST y/o CES). • Sindicalistas de MUSYGES y CSTS capacitados en materia de libertad sindical y negociación colectiva.
	<p align="center">Costa Rica</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborada una agenda sindical de trabajo decente, con enfoque de género, elaborada. • Propuestas sindicales para el PTDP de Costa Rica, sistematizadas y puestas en un formato de difusión pública. • Propuesta sindical de promoción del trabajo decente presentada en el seno del Consejo Superior del Trabajo (CST) • Sindicalistas de CUSIMA, CTRN y CSJMP capacitados en materia de libertad sindical y negociación colectiva. • Grupo intersindical de Normas conformado y con agenda de trabajo establecida.
	<p align="center">Guatemala</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se trabajó en una actualización de la agenda sindical para la promoción del trabajo decente, con enfoque de género, reforzando los ejes de libertad sindical y negociación colectiva (recursos: asistencia técnica ETD San José, taller nacional, misión Especialista OIT. • Se apoyó en la elaboración de propuestas sindicales para el PTDP de Guatemala, con énfasis en libertad sindical y negociación colectiva, sistematizadas y puestas en un formato de difusión pública. • Sindicalistas de CGTG, UNSITRAGUA y CUSG capacitados en materia de libertad sindical y negociación colectiva (taller). • Mujeres sindicalistas de las 3 centrales filiales de la CSA/CSI capacitadas en materia de conciliación de la vida laboral, familiar y sindical (consultoría, taller nacional).
<p>ETD y Oficina de la OIT para el Caribe. (SPS804 - Apoyo a organizaciones de trabajadores)</p>	<p align="center">Antigua y Barbuda. Jamaica, Trinidad y Tobago</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Una red de trabajadores domésticos del Caribe • Mapeo general de trabajadores domésticos en Jamaica. • Política de trabajo infantil y plan de acción sobre el tema adoptado por centrales sindicales de Antigua y Barbuda. • Investigación y publicación sobre situación de los derechos de trabajadoras domésticas en el Caribe.

ACTIVIDADES CON TRABAJADORES

OFICINA	PAIS BENEFICIARIO	RESULTADOS OBTENIDOS CON LOS FONDOS
<p>ETD y Oficina de Países de la OIT para los Países Andinos. (SLI802 - Apoyo a organizaciones de trabajadores)</p>	<p align="center">Venezuela</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se estableció un programa de promoción de la libertad sindical entre las organizaciones d de trabajadores. • Se levantó información sobre hechos considerados violatorios de la libertad sindical. • Se realizó un informe sobre el estado de situación de la libertad sindical en Venezuela.
	<p align="center">Perú</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de un Manual de “Uso e interpretación de Estadísticas Laborales” orientado a las organizaciones sindicales del país. • Mejoramiento de las capacidades de análisis y formulación de propuestas sobre trabajo decente. • Elaboración de un programa específico de trabajo para las organizaciones sindicales del país • Se preparó un informe sobre la eficacia de las recomendaciones del Comité de Libertad Sindical
	<p align="center">Colombia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Talleres de fortalecimiento de capacidades sindicales para la promoción del trabajo decente. • Se constató mejoras en la capacidad de análisis y propuesta sobre trabajo decente y elaboración de estrategias sindicales específicas en las organizaciones de trabajadores de Colombia.
<p>Oficina de País de la OIT para el Brasil. (BRA156 - Apoyo a organizaciones de trabajadores)</p>	<p align="center">Brasil</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se consiguió validar una propuesta de siete indicadores sobre trabajo decente desde la perspectiva sindical, elaborado con la CUT Brasil. Este fue plasmado en un documento de trabajo difundido a nivel de las instancias públicas de gobierno. • Se elevó la concientización de las organizaciones de trabajadores respecto a la necesidad de la agenda de trabajo decente. • Se brindó asistencia técnica para la implementación de la agenda de trabajo decente en los planes y programas sindicales • Se realizaron Jornadas de apoyo y asistencia técnica a la UGT.
<p>ETD y Oficina de Países de la OIT para el Cono Sur de América Latina. (SSA802 - Apoyo a organizaciones de trabajadores)</p>	<p align="center">Uruguay</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se brindó asistencia técnica al PIT-CNT, Comisión de Mujeres y Equipo de Representación de los Trabajadores ante el BPS. • Se incidió en la gestión socio-política tendiente a reducir déficit de igualdad de género en ámbitos identificados como prioritarios. • Se logró que las organizaciones sindicales trazaran estrategias ante el trabajo precario • Se ha apoyado en la construcción de una Visión Sindical del país. Esto involucró una mirada sobre Seguridad Social y Desafíos Sindicales, así como la contribución a Políticas Sindicales Frente a la Crisis.
	<p align="center">Paraguay</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Competencias técnicas y organizativas actualizadas de los equipos de las organizaciones sindicales en materia de trabajo decente. • PTDP de Paraguay revisado con participación de las agencias sindicales. • Participación sindical en la discusión sobre el nuevo instrumento para trabajadoras domésticas de alta calidad, a partir de la formación específica para dirigentes de organizaciones de trabajadores en estos temas. • Se facilitó la creación del proyecto de Ley para la creación del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social del Paraguay.

ACTIVIDADES CON TRABAJADORES		
OFICINA	PAIS BENEFICIARIO	RESULTADOS OBTENIDOS CON LOS FONDOS
Oficina de País de la OIT para la Argentina. (ARG802 - Apoyo a organizaciones de trabajadores)	Argentina	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad fortalecida de los equipos técnicos sindicales para intervenir en todas las dimensiones del trabajo decente, tales como el Equipo Multidisciplinario de Trabajo Decente de la CGT-RA y la Comisión Sindical de Trabajo Infantil, entre otros. • Tres nuevas Delegaciones del Equipo Multidisciplinario de Trabajo Decente en tres provincias: Santa Fe, Córdoba y Tierra del Fuego; quienes formularon una propuesta de trabajo decente y reforma tributaria para el país, desde la perspectiva sindical • Se logró capacitar a un número importante de trabajadores vinculados a la central de trabajadores de Argentina en el tema de seguridad y salud para la negociación colectiva. • Estudio sindical sobre la matriz tributaria argentina: Principales problemas, obstáculos para la reforma y desafíos, discutida con la CSA y organizaciones multilaterales del sistema.

En el siguiente cuadro se abordan los resultados obtenidos a nivel de las asignaciones orientadas a actividades con organizaciones de empleadores:

ACTIVIDADES CON EMPLEADORES		
OFICINA	PAÍS BENEFICIARIO	RESULTADOS OBTENIDOS CON LOS FONDOS
Oficina de Países de la OIT para México y Cuba (MEX801- Apoyo a organizaciones de empleadores)	México	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollado un programa de certificación de competencias para ejecutivos de organizaciones empresariales, orientado a desarrollar sus habilidades en la construcción de proyectos, productos y servicios. Este programa permitió la incorporación de valores, conocimientos y programas de la OIT en las agendas de las organizaciones empresariales participantes • Se ejecutó un seminario nacional de retro-alimentación de mejores prácticas de transformación y desarrollo de servicios, para altos/as ejecutivos/as de organizaciones de empleadores • Se documentaron buenas prácticas de Responsabilidad Social de Empresas, especialmente en el ámbito de derechos laborales y trabajo infantil. • Certificación de los/as participantes, con base en una evaluación de conocimientos demostrados, competencias desarrolladas y la calidad del proyecto final de transformación organizacional.
ETD y Oficina de Países de la OIT para América Central (SSJ801 - Apoyo a organizaciones de empleadores)	Nicaragua	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación sectorial para el diálogo de acuerdo a necesidades/ Apoyo a procesos de diálogo ad hoc en función de los intereses de las NIT • Se desarrolló un programa de fortalecimiento de la comisión laboral de los empleadores. • Se llevó a cabo un intercambio y promoción de buenas prácticas de negociación colectiva a nivel de empresa y sectorial. • Establecida una red de intercambio entre formadores en comunicación en red Se elaboró un plan de sensibilización sobre igualdad de género en el CONEP. • Desarrollado también un programa de formación para líderes empresariales nicaragüenses.

ACTIVIDADES CON EMPLEADORES

OFICINA	PAÍS BENEFICIARIO	RESULTADOS OBTENIDOS CON LOS FONDOS
	Honduras	<ul style="list-style-type: none"> • Se realizó un programa de fortalecimiento de la comisión laboral de los empleadores y un programa de formación de líderes empresariales en el país. • Se intercambiaron buenas prácticas de negociación colectiva a nivel de empresa y sector • Establecida una red de intercambio entre formadores.
	Costa Rica	<ul style="list-style-type: none"> • Intercambio de experiencias exitosas de diálogo tripartito y/o bipartito • Se apoyaron procesos de diálogo ad hoc en función de los intereses de las NIT • Se desarrolló un programa de fortalecimiento de la comisión laboral de los empleadores, incluyendo perspectiva de género • Estudios y análisis técnicos para el fomento de la negociación colectiva • Se realizó el efectivo intercambio y promoción de buenas prácticas de negociación colectiva a nivel de empresa y sectorial. • Se estableció una red de intercambio entre formadores. • Realizados talleres sobre derechos laborales para organizaciones de trabajadores y empleadores • Empoderamiento efectivo de la Cámara de Comerciantes y Detallistas de Costa Rica (CANACODE) para el mejoramiento de la productividad de sus asociados.
ETD y Oficina de la OIT para el Caribe. (SPS801- Apoyo a organizaciones de empleadores)	13 países beneficiarios (incluyendo Antigua y Barbuda, Trinidad y Tobago, y Jamaica)	<ul style="list-style-type: none"> • Se lograron establecer las necesidades de los 13 países participantes en la iniciativa CAMEO , incluyendo a Antigua y Barbuda; Trinidad y Tobago, entre otros. • Se definió la participación de Haití y la posibilidad de incluirlo como Estado miembro
ETD y Oficina de Países de la OIT para los Países Andinos. (SLI801 - Apoyo a organizaciones de empleadores)	Ecuador	<ul style="list-style-type: none"> • Se realizaron seminarios /talleres de capacitación en 3 áreas de competencias laborales necesarias, en donde participaron personas con discapacidad. • Se realizaron talleres de capacitación y motivación con los funcionarios encargados de RRHH de las empresas participantes y su personal, para determinar las necesidades físicas de las personas con discapacidad y facilitar su inclusión laboral • La Cámara de Industrias de Guayaquil-CIG tiene ahora adecuada experiencia para abordar el tema de discapacidad. Además de esto, varios jóvenes con discapacidad, capacitados por el programa ahora tienen trabajo.
	Colombia	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de sensibilización a nivel de 09 oficinas regionales de la ANDI en Colombia. • Al finalizar las actividades se obtuvo el proyecto de actualización de la resolución 1016/89, formulada por el sector empresarial
	Bolivia	<ul style="list-style-type: none"> • Dos iniciativas: la primera trabajó a nivel de las personas con discapacidad. Se incidió en competencias laborales necesarias para que las personas con discapacidad puedan insertarse laboralmente de forma efectiva en un conjunto de empresas identificadas. Al finalizar este programa se consiguió validar y editar una guía sobre la inserción laboral de personas con discapacidad. Además se capacitó a un grupo de PCD para que mejoren su inserción laboral y se constató que varias estaban ya trabajando. • Para el segundo caso se realizaron seminarios de sensibilización sobre gestión de la seguridad laboral en las empresas, elaborándose guías de sensibilización y otros materiales. Al finalizar el programa, el 68% de las empresas tenían niveles de cumplimiento "satisfactorio" y/o "muy satisfactorio" en cuanto a su gestión de seguridad y salud laboral; lo cual supuso una mejora sustancial respecto a las condiciones iniciales en las que el 90% de las empresas tenían niveles de cumplimiento "no satisfactorio" y "poco satisfactorio".
Oficina de País de la OIT para la Argentina (ARG802 - Apoyo a organizaciones de	Argentina	<ul style="list-style-type: none"> • Programa para el Fortalecimiento de la Red Empresarial (PROFOREM), ejecutado y evaluado. • Se apoyó a la Unión Industrial Argentina (UIA) en la formulación de una

ACTIVIDADES CON EMPLEADORES		
OFICINA	PAÍS BENEFICIARIO	RESULTADOS OBTENIDOS CON LOS FONDOS
trabajadores)		<p>propuesta de “Política Nacional Integral para la PYME” con el fin de impulsar la generación de empleos decentes y productivos a partir de un mayor desarrollo de la PYME en la Argentina, sobre la base de un conocimiento más amplio de su situación actual y de la normativa que favorecería plenamente su creación, sustento y desarrollo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Documento oficial de la UIA proponiendo una Política Nacional Integral PYME en Argentina. • Capacidades institucionales fortalecidas tanto de la UIA como de sus afiliadas territoriales en las provincias de Córdoba y Santa Fe, con el objetivo de que ofrezcan mejores servicios y programas de apoyo a las PyME, y busquen alianzas público-privadas con la Red de Agencias de la SEPYPME. • Generación de empleo decente y productivo a partir del fomento de la competitividad de la industria PYME en la provincia de Córdoba a través de la intervención de Unión Industrial de Córdoba (UIC). • Fortalecimiento institucional de las organizaciones empresariales provinciales afiliadas a la UIA, para mejorar su capacidad de apoyo a la PYME. • Establecimiento de una alianza público-privada para apoyar a la PYME entre la UIA y la SEPYPME para difundir los programas de apoyo a la PYME a través de las afiliadas de la UIA en las provincias de Córdoba y Santa Fe.

Principales resultados obtenidos a la fecha.

Con la implementación de los programas y demás iniciativas realizados gracias a los fondos RBSA, se ha encontrado el logro de resultados importantes en la inclusión de determinados derechos y puntos de agenda del trabajo decente al interior tanto de las organizaciones como de los propios países.

Cabe señalar que estos resultados no pueden entenderse desligados de los procesos particulares que en cada país se vienen desarrollando. En ese sentido, los fondos han complementado iniciativas y no necesariamente creado condiciones de la nada.

En los siguientes cuadros se resumen los principales resultados conseguidos hasta la fecha a través de las asignaciones RBSA. El primer cuadro aborda los resultados a nivel de las actividades con trabajadores y el segundo con empleadores:

ACTIVIDADES CON TRABAJADORES			
OFICINA	PAIS BENEFICIARIO	RESULTADOS OBTENIDOS	OBSERVACIONES
Oficina de Países de la OIT para México y Cuba (MEX802 - Apoyo a organizaciones de trabajadores)	México	Los participantes en el programa de certificación de competencias hoy cuentan con una debida certificación. Además, han desarrollado esbozos de proyectos como resultado de su participación.	Ninguna en especial
ETD y Oficina de Países de la OIT para América Central (SSJ802 - Apoyo a organizaciones de trabajadores)	Panamá	Se elaboró el integro del programa de trabajo decente (PTDP) del país. Se consiguió además validar un acta de acuerdo tripartito para validar este programa, con repercusión directa en el estado.	Cabe señalar que Panamá no contaba con un PTDP en el país. Los resultados obtenidos mediante el RBSA han permitido obtener la primera iniciativa de un PTDP en el país.
	El Salvador	Los resultados conseguidos fueron los siguientes: Se validó una agenda sindical para la promoción del trabajo decente, con enfoque de género, reforzando los ejes de libertad sindical y negociación colectiva y se generaron propuestas sindicales para el PTDP de El Salvador. Además de esto se logró capacitar a un conjunto de sindicalistas de MUSYGES y CSTS en materia de libertad sindical y negociación colectiva.	Se contribuyó al empoderamiento de las centrales sindicales (MUSYGES y CSTS) y a una mejor implementación del PTDP del país.
	Costa Rica	Se consiguió acordar una agenda sindical de trabajo decente, con enfoque de género. Se elaboraron además, una serie de propuestas sindicales para el PTDP de Costa Rica, sistematizadas y puestas en un formato de difusión pública. Se obtuvo una propuesta sindical de promoción del trabajo decente presentada en el seno del Consejo Superior del Trabajo (CST) y se capacitaron sindicalistas de CUSIMA, CTRN y CSJMP en el tema de libertad sindical y negociación.	La iniciativa se inserta en el marco de las quejas sobre violación de los convenios 87 y 88 sobre libertad sindical, presentes en el país.
	Guatemala	Se elaboró un documento de propuesta que aporte al PTDP de Guatemala, con aportes de hasta tres organizaciones de trabajadores: UNSITRAGUA, CUSG y CGTG.	Los talleres desarrollados abordaron temáticas como el trabajo decente y la violencia anti sindical, en el marco de un mejor marco de respuesta ante estas problemáticas.

ACTIVIDADES CON TRABAJADORES			
OFICINA	PAIS BENEFICIARIO	RESULTADOS OBTENIDOS	OBSERVACIONES
ETD y Oficina de la OIT para el Caribe. (SPS804 - Apoyo a organizaciones de trabajadores)	Antigua y Barbuda. Jamaica, Trinidad y Tobago	Hoy en día existe efectivamente una red de trabajadores en el Caribe, implementada gracias a la iniciativa de los RBSA.	El resultado ha sido muy provechoso para mejorar la conexión interna de las organizaciones en los tres países involucrados.
ETD y Oficina de Países de la OIT para los Países Andinos. (SLI802 - Apoyo a organizaciones de trabajadores)	Venezuela	Se realizaron jornadas y talleres en Venezuela que han permitido empoderar al sindicalismo venezolano.	No hay forma de medir efectivamente el nivel de empoderamiento, pero se considera que el programa implementado aporta al proceso en desarrollo de ampliación de la libertad sindical en el país
	Perú	Las organizaciones sindicales peruanas cuentan hoy con mecanismos efectivos para el procesamiento y manejo de información estadística, elementos que no tenían antes.	El impacto ha sido reconocido como muy provechosos por las mismas organizaciones.
	Colombia	Se consiguió contribuir al empoderamiento del sindicalismo en Colombia.	Se buscó mejorar las capacidades de las organizaciones de trabajadores.
Oficina de País de la OIT para el Brasil. (BRA156 - Apoyo a organizaciones de trabajadores)	Brasil	Se consiguió validar una propuesta de indicadores sobre trabajo decente desde la perspectiva sindical, elaborado con la CUT.	La propuesta de siete indicadores es pertinente al marco de la actual discusión sobre trabajo decente en el país.
ETD y Oficina de Países de la OIT para el Cono Sur de América Latina. (SSA802 - Apoyo a organizaciones de trabajadores)	Uruguay	Se realizaron jornadas educativas sobre evaluación de los consejos de salarios privados, un seminario sobre modificaciones a la ley 18.572, un análisis de las crisis económicas y posibles consecuencias, la unidad de acción del sindicalismo internacional, importancia de la seguridad social, defensa del trabajo decente frente a la crisis, jornada mundial del trabajo decente.	Si bien hubo un número importante de participantes en el proceso de capacitación desarrollado, es preciso comentar que la cobertura cubierta es mínima y que además se requiere mejorar la metodología para una mayor comprensión y asimilación de los propósitos.
	Paraguay	Se ha creado un Ministerio del Trabajo en Paraguay, aprobado el año 2011 bajo la presidencia de Fernando Lugo.	Las actividades en apoyo de trabajadores incidieron en el empoderamiento de las centrales sindicales para aumentar su capacidad de incidencia en pos de la creación del Ministerio.

ACTIVIDADES CON TRABAJADORES			
OFICINA	PAIS BENEFICIARIO	RESULTADOS OBTENIDOS	OBSERVACIONES
Oficina de País de la OIT para la Argentina. (ARG802 - Apoyo a organizaciones de trabajadores)	Argentina	Se llevó a cabo un programa de capacidad institucional que involucró el desarrollo de una propuesta de trabajo decente y reforma tributaria desde la perspectiva sindical Argentina.	Las organizaciones sindicales en Ushuaia, Rosario y Córdoba elaboraron sus propias propuestas de reforma tributaria. Estos documentos revelan una interiorización importante del tema sindical por parte de estas organizaciones.

ACTIVIDADES CON EMPLEADORES			
OFICINA	PAIS BENEFICIARIO	RESULTADOS OBTENIDOS	OBSERVACIONES
Oficina de Países de la OIT para México y Cuba (MEX801- Apoyo a organizaciones de empleadores)	México	Se generaron capacidades en los empleadores con el fin de incorporar el enfoque basado en seguridad laboral y mejor respuesta a las MYPES	Ninguna en especial en este país.
ETD y Oficina de Países de la OIT para América Central (SSJ801 - Apoyo a organizaciones de empleadores)	Nicaragua	Los empleadores se han visto fortalecidos en sus labores a través del programa de fortalecimiento de capacidades de liderazgo. Además, se ha establecido una red de intercambio entre formadores en comunicación en red Se elaboró un plan de sensibilización sobre igualdad de género en el CONEP.	Se ha incidido especialmente en el género a través de un componente. La experiencia ha sido provechosa para los empleadores.
	Honduras	Se realizó un programa de fortalecimiento de la comisión laboral de los empleadores y un programa de formación de líderes empresariales en el país. A través de este se intercambiaron buenas prácticas de negociación colectiva a nivel de empresa y sector	La experiencia ha sido valorada por el sector empleador de Honduras (COHEP) como muy positiva
	Costa Rica	Se estableció una red de intercambio entre formadores. Realizados talleres sobre derechos laborales para organizaciones de trabajadores y empleadores Empoderamiento efectivo de la Cámara de Comerciantes y Detallistas de Costa Rica (CANACODE) para el mejoramiento de la productividad de sus asociados.	Se ha empoderado a una organización de empleadores –los detallistas- tipo de organización con la que OIT no estaba muy familiarizada para trabajar. Este trabajo ha sido fructífero.

ACTIVIDADES CON EMPLEADORES			
OFICINA	PAIS BENEFICIARIO	RESULTADOS OBTENIDOS	OBSERVACIONES
ETD y Oficina de la OIT para el Caribe. (SPS801- Apoyo a organizaciones de empleadores)	13 países atendidos (incluyendo Antigua y Barbuda, Trinidad y Tobago, y Jamaica)	Se lograron establecer las necesidades de los 13 países participantes en la iniciativa CAMEO, incluyendo a Antigua y Barbuda; Trinidad y Tobago, entre otros.	Se definió la participación de Haití y la posibilidad de incluirlo como Estado miembro
ETD y Oficina de Países de la OIT para los Países Andinos. (SLI801 - Apoyo a organizaciones de empleadores)	Ecuador	La Cámara de Industrias de Guayaquil-CIG tiene ahora experiencia para abordar el tema de discapacidad. Además de esto, varios jóvenes con discapacidad, capacitados por el programa ahora tienen trabajo.	La experiencia ha tenido resultados tanto institucionales – empoderamiento del gremio empresarial en el trato de las personas con discapacidad-, como empíricos, reflejado esto último en el empleo conseguido por las personas capacitadas.
	Colombia	Se tiene hoy en día el proyecto de actualización de la resolución 1016/89, formulada por el sector empresarial a través de los talleres llevados a cabo con los fondos RBSA	Los tres borradores previos al informe final también pueden considerarse como productos. Adicionalmente, hubo todo un trabajo de dialogo con diversos actores vinculados a la seguridad laboral, quienes han enriquecido sus visiones respecto al tema.
	Bolivia	Al finalizar el programa, el 68% de las empresas tenían niveles de cumplimiento “satisfactorio” y/o “muy satisfactorio” en cuanto a su gestión de seguridad y salud laboral; lo cual supuso una mejora sustancial respecto a las condiciones iniciales en las que el 90% de las empresas tenían niveles de cumplimiento “no satisfactorio” y “poco satisfactorio”.	Se lograron cambios comprobables cuantitativamente en el sector privado, por medio de la sensibilización.
		Respecto al otro producto, se consiguió validar y editar una guía sobre la inserción laboral de personas con discapacidad. Además se capacitó a un grupo de PCD para que mejoren su inserción laboral.	Queda pendiente verificar cuantos participantes del programa de capacitación se insertaron finalmente en el mercado.

ACTIVIDADES CON EMPLEADORES			
OFICINA	PAIS BENEFICIARIO	RESULTADOS OBTENIDOS	OBSERVACIONES
Oficina de País de la OIT para la Argentina (ARG802 - Apoyo a organizaciones de trabajadores)	Argentina	Se consiguió generar una "Propuesta Empresarial de una Política Nacional Integral para la PYME", revisada y consensuada al interior de la UIA, con el fin de impulsar la generación de empleos decentes y productivos a partir de un mayor desarrollo de la PYME en la Argentina. Este documento puede ser presentado a los Gobiernos nacional y provinciales; incluyendo un conjunto de recomendaciones específicas para poner en marcha la propuesta. La misma incluirá temas específicos de corto, mediano y largo plazo, en áreas como la regulación laboral, fiscal, medio ambiental, temas de acceso a nuevas tecnologías e innovación, acceso a mercados y a financiación, problemas de inseguridad, etc.	Mediante este informe "propuesta PYME" es posible para los empleadores generar una incidencia positiva en torno a la PYME con el sector público, contribuyendo a afirmar una política más justa en torno a este sector.

Como se aprecia, hay ciertas tendencias que pueden ser identificadas de forma transversales a todas las asignaciones, como otras que son más bien específicas. Estos resultados fueron los siguientes:

Organizaciones de Trabajadores:

- **Desarrollo de conocimientos en torno a temáticas previamente poco implementadas.** Se ha constatado que las organizaciones tanto de empleadores como de trabajadores demandaban trabajar temáticas que no estaban incluidas previamente en sus agendas de trabajo. La cooperación técnica de OIT ha conseguido entonces, a través de los fondos RBSA, potenciar la preparación de estas organizaciones en los temas de trabajo infantil (Trinidad y Tobago), trabajo migrante, mujeres trabajadoras (Trinidad y Tobago), micro empresa (Argentina, México), salud y seguridad laboral (Colombia, Ecuador y Bolivia) así como la inclusión de personas con discapacidad –PCD- en el empleo (Bolivia). Todas estas líneas de trabajo hoy forman parte de las organizaciones mencionadas e incluso se han incluido como puntos de agenda a ser presentados al estado.
- **Habilidades más afirmadas de gestión interna.** En el caso de Perú se incidió a nivel del manejo de estadísticas para conseguir mejores resultados, permitiendo que los miembros de las organizaciones de trabajadores conozcan como construir mejores propuestas de incidencia a través de estas herramientas. En otros casos como Colombia y Bolivia se trabajaron programas de capacitación para mejorar la implementación de la seguridad laboral. Los entrevistados de las

organizaciones beneficiarias han indicado casi de forma unísona que se sienten más empoderados tras las actividades desarrolladas con el apoyo de la OIT.

- **Mejorada la capacidad de articulación y trabajo en red entre las organizaciones.** En la mayoría de intervenciones se trabajó articulando a más de una organización. En el caso de las asignaciones para organizaciones de trabajadores uno de los casos más representativos fue el del Caribe, donde se construyó una red de organizaciones que unió a entidades sindicales de Trinidad y Tobago, Jamaica, Antigua y Barbuda; permitiéndoles unir esfuerzos en prevención del trabajo infantil y la problemática de las trabajadoras domésticas en el Caribe. Otro ejemplo es el del Brasil y México, donde las organizaciones de trabajadores participaron en conjunto para elaborar lineamientos comunes de una agenda de trabajo decente. En el caso de Brasil se elaboraron los siete indicadores que constituyen el producto final gracias a la colaboración de tres centrales sindicales; mientras que en México cada organización sindical construyó su propia agenda sindical sobre trabajo decente que luego se consensuó en un solo documento.
- **Mayor capacidad de incidencia de las organizaciones en los procesos de toma de decisión.** A través del empoderamiento efectuado tanto las organizaciones de trabajadores como las de empleadores están en mejor posición para la toma consensuada de decisiones en el plano de las instancias políticas. Esta incidencia política facilitada por las asignaciones es clarísima en el caso de Paraguay, donde las organizaciones de trabajadores han incidido para la creación de un Ministerio de Trabajo en el país. Esta actividad es particularmente destacable en la medida que se realizó fundamentalmente por el aporte oportuno de los fondos RBSA. Otros casos como el de Argentina, México y Brasil donde las organizaciones sindicales realizaron propuestas adecuadamente consensuadas y con el debido rigor técnico también pueden destacarse.

Organizaciones de empleadores:

- **Conocimiento mejorado para el tratamiento del tema de las MYPES.** En casi todos los países, aunque especialmente en México y Argentina, las diversas problemáticas en torno a la situación de las MYPE fueron un importante punto de agenda de las iniciativas desarrolladas por los empleadores. Este es un tema particularmente importante porque se trabajó a nivel de varias organizaciones de empleadores que agrupan a empresarios ubicados dentro de este sector, el cual constituye un sector clave en la economía de todos los países latinoamericanos hoy en día. En ese sentido, las iniciativas han conseguido resultados importantes que entran en sinergia con los esfuerzos que se están realizando a favor de unir el potencial laboral de la MYPE con las diferentes agendas de Trabajo Decente en el país.

- **Inclusión de temas de agenda priorizados por la OIT.** Entre los temas de agenda priorizados por la OIT se incluyó a) el trabajo infantil, b) la inclusión/permanencia laboral de las personas con discapacidad (PCD), c) la seguridad laboral y el enfoque de cuidado en el trabajo, d) la situación de los trabajadores y trabajadoras migrantes, e) la construcción de una visión de país, unida a una agenda específica para conseguir implementar el trabajo Decente, entre otras cosas.

- **Mayor capacidad de articulación y sinergia entre diferentes organizaciones del sector privado.** Respecto a los empleadores también se apreció una dinámica similar en México (uniendo diferentes organizaciones a través de COPARMEX, tales como la Cámara de la Industria del Calzado de Jalisco); Argentina (a través de la UIA) y el Caribe (en este último se articuló una actividad a nivel de 13 países).

Cabe señalar que estas son apreciaciones generales¹⁶ de un proceso que aun no culmina, y para el que además no existen mecanismos de medición fehacientes, por medio de indicadores.¹⁷ . Todos los especialistas son conscientes que las actividades empalman con procesos debidamente en marcha en los países, y que sus frutos se verán de aquí a unos años.

5.4.4. Análisis de la eficiencia en el uso de los recursos y en la gestión

La revisión de la eficiencia se ha contemplado en dos planos: la forma en que se han empleado los recursos –en este caso, las asignaciones- y de qué forma se han gestionado en general con miras a concretar los objetivos. Dado que el equipo evaluador no recibió suficiente información netamente financiera, el énfasis de éste acápite se pondrá en el segundo punto concerniente a la gestión.

Empleo de los recursos de la RBSA

En general, los presupuestos destinados a cada país, provenientes de la RBSA fueron bastante apretados, variables y cumplieron la función de complementar los presupuestos ya en ejecución dentro de los cuales se enmarcó cada producto. Las actividades y programas apoyados por la RBSA comprendieron en muchos casos, varios talleres. Debido a ello, los recursos de la RBSA se mezclaron en varias actividades con los recursos regulares previamente establecidos para cada una.

Es importante destacar sin embargo que todos los fondos se ejecutaron al 100%, salvo en un caso del Fondo RBSA para organizaciones de empleados de Colombia que buscó la Implementación del Sistema de Garantía de la Calidad en Salud Ocupacional y Riesgos Profesionales, que tuvo previsto una asignación de US\$ 40,000.00, logrando ejecutarse a diciembre 2011 aproximadamente US\$28,000.00 de

¹⁶Obtenidas de las entrevistas

¹⁷ La evaluación final no comprendió una profundización en cada organización beneficiada por la RBSA

un total de \$40,000.00¹⁸. No obstante, salvo este caso el resto de asignaciones sí pudieron ejecutarse al 100%, pero en algunos casos con extensiones del plazo de ejecución hasta marzo y abril 2012.

Se propone visibilizar el “modelo” de gasto de los recursos a través de casos que reflejan la forma en que se invirtieron los mismos, tomando como referencia el tipo de actividad más recurrente implementada con los fondos RBSA: la ejecución de talleres. En el siguiente cuadro, se pone como ejemplo el desagregado presupuestal del “Taller de Capacitación sobre Uso e Interpretación de Estadísticas Laborales” desarrollado en Lima en el mes de Agosto del 2011, el cual duró dos días como parte de la iniciativa con trabajadores, monitoreada por el especialista ACTRAV de Lima. Talleres como estos constituyeron las actividades típicamente apoyadas por la RBSA, que como puede verse, implican un desembolso importante de dinero de forma inmediata:

PRESUPUESTO DEL TALLER CAPACITACIÓN SOBRE USO E INTERPRETACION DE ESTADISTICAS LABORALES (LIMA-PERU)	
CONCEPTO	MONTO
a) Refrigerios: <i>coffeebreaks</i> , dos servicios diarios para 30 personas (*)	435.00
b) Almuerzos: 30 participantes (US\$ 15 x 30 x 2 días)	900.00
c) Servicio de fotocopiado y anillado de 35 ejemplares del “Manual sobre el uso e Interpretación de Estadísticas Laborales “ y otros materiales(**)	250.00
d) Materiales de trabajo para 30 personas (blocks, folders, lapiceros)	250.00
e) Equipo de sonido y grabación de audio (****)	250.00
f) Varios e imprevistos	354.00
TOTAL	2,439.00

Presupuesto como este fueron comunes en otras intervenciones. Se aprecia que son cifras relativamente pequeñas, pero en la suma de talleres (en algunos casos se desarrollaron cuatro o cinco talleres) el monto crecía considerablemente, dependiendo además del número de participantes.

En general, fue este el tipo de intervención privilegiada en cada caso. Como refieren algunos de los entrevistados:

“El uso de recursos está orientado a proyectos de diálogo social y proyectos de agricultura orientado a la cosecha de caña en México asimismo Fortalecer capacidades y fortalecer contactos en AméricaLatina y México”. (Cámara del Azúcar de México).

¹⁸ Esto se debió que inicialmente los especialistas tuvieron la información que el fondo debiera ejecutarse como máximo hasta el 31 de diciembre 2011, y en este caso, las actividades previstas para esta asignación RBSA tuvo un atraso vinculada necesariamente a aspectos coyunturales en el país y con los actores involucrados en la actividad. Esto implicó que una de las actividades (la formulación del manual) no se llevara a cabo.

“el proyecto sirvió para la reestructuración de la organización, ayudando al fortalecimiento de la imagen de forma que el sector privado nos vea mejor”. (COHEP, Honduras).

“A través del proyecto la OIT ha unificado diferentes sectores sindicales de Costa Rica, permitiendo mejorar su coordinación inter institucional”. (Confederación Rerum Novarum, Trabajadores, Costa Rica).

Analizando los rubros concretos de gasto se aprecia que se consideraron montos acordes con los costos de mercado de diferentes productos. Se puede concluir que no hubo sobregiro económico o exceso de gasto en las asignaciones efectuadas.

Como ya se indicó, los montos en varios países sirvieron para complementar actividades ya en marcha o en desarrollo, juntándose con montos del presupuesto regular en varias actividades. De la revisión de todos los montos se ha observado que aquellas iniciativas donde se incluyeron pocas organizaciones (en el caso de organizaciones de trabajadores, los casos de Perú, México, Brasil) tuvieron mayores impactos directos de los fondos, mientras que en otras iniciativas como en el caso del Caribe (Trinidad y Tobago, Antigua y Barbuda y Jamaica) el impacto fue más bien menor en la medida que la mayor parte de los fondos provinieron de otras fuentes, y el radio de acción de los recursos era bastante amplio.

Gestión de las asignaciones

Como se mencionó anteriormente, la gestión de las asignaciones fue responsabilidad de los oficiales de programación y funcionarios claves especializados de la OIT. En casos como Perú, hubo hasta cuatro funcionarios involucrados en la gestión de los fondos¹⁹; mientras que en otros como Trinidad y Tobago hubo hasta dos.

En ese sentido, los equipos de gestión fueron pequeños, flexibles y debidamente especializados en todos los casos. Su función fue principalmente la de coordinar la provisión del presupuesto y verificar que los proyectos se elaboraban de acuerdo a lo señalado en los CPO. En algunos casos que se indicará a continuación, los fondos fueron entregados directamente a las centrales sindicales/ organizaciones de empleadores involucradas, quienes se comprometieron a gestionar de la mejor manera los fondos entregados.

En cuanto a los mismos productos, éstos fueron encargados a a) consultores especializados (en algunos casos a más de uno) que se encargaron de las distintas etapas del mismo: facilitación, elaboración de materiales, ejecución de talleres, soporte logístico, etc. No existió un equipo permanente que llevaría a cabo los talleres, sino que los consultores fueron contratados de acuerdo a las necesidades planteadas en cada iniciativa, bajo la modalidad de colaboración externa. De esta forma se aseguró contar con personal calificado y especializado en los diversos temas tratados en cada taller.

¹⁹Incluyendo a Carmen Benítez, especialista ACETRAV.

En el siguiente cuadro se profundiza sobre la orientación de los recursos ejecutados en cada país, comenzando por las asignaciones destinadas a organizaciones de trabajadores (primer cuadro) y organizaciones de empleadores (segundo cuadro).

ACTIVIDADES CON TRABAJADORES		
OFICINA	PAIS BENEFICIARIO	Orientación de los Recursos
Oficina de Países de la OIT para México y Cuba (MEX802 - Apoyo a organizaciones de trabajadores)	México	Los fondos complementaron las actividades ya desarrolladas en el país y se repartieron entre las tres organizaciones sindicales participantes.
ETD y Oficina de Países de la OIT para América Central (SSJ802 - Apoyo a organizaciones de trabajadores)	Panamá	Se invirtieron los fondos en contratación de consultores externos y apoyo logístico para el desarrollo del taller nacional orientado a discutir la creación de un ministerio de trabajo.
	El Salvador	Se destinaron los recursos para financiar la asistencia técnica necesaria, pagándose a los especialistas, consultorías y ejecutores de los talleres.
	Costa Rica	Del total de fondos, se asignó la mayor parte a consultorías orientadas a preparar las propuestas y desarrollar los talleres de agenda sindical, incluyendo la contratación de los especialistas
	Guatemala	Se solventó el pago de los especialistas que facilitaron los talleres y las consultorías necesarias en las diferentes fases del proceso.
ETD y Oficina de la OIT para el Caribe. (SPS804 - Apoyo a organizaciones de trabajadores)	Antigua y Barbuda. Jamaica, Trinidad y Tobago	Se destinaron alrededor de 70 mil dólares para el proyecto de trabajadores, que se emplearon en la contratación de especialistas y el diseño de los talleres a ser ejecutados en Trinidad y Tobago; y Jamaica.
ETD y Oficina de Países de la OIT para los Países Andinos. (SLI802 - Apoyo a organizaciones de trabajadores)	Venezuela	Los fondos fueron gestionados directamente desde Lima, complementaron recursos en los rubros de: contratación de consultorías, elaboración de materiales y "misceláneos"
	Perú	Se destinaron los recursos para el trabajo con las centrales sindicales. Se contrató a consultores especializados en el manejo de estadísticas, elaboración de manuales y ejecución de los talleres. Los fondos complementaron un presupuesto previamente establecido y se ejecutaron al 100%
	Colombia	Los recursos se usaron para complementar actividades financiando misiones de funcionarios OIT de SIALC, y la ejecución de los talleres para la validación del informe.
Oficina de País de la OIT para el Brasil. (BRA156 - Apoyo a organizaciones de trabajadores)	Brasil	La gestión de los fondos estuvo a cargo de la oficina de Lima. Se destinaron al trabajo con la CUT y se contrataron especialistas colaboradores externos (la capacitación de la CUT se hizo íntegramente con los fondos RBSA). Se trabajó en conjunto entre la oficina de Brasil y Panamá.

ACTIVIDADES CON TRABAJADORES		
OFICINA	PAIS BENEFICIARIO	Orientación de los Recursos
ETD y Oficina de Países de la OIT para el Cono Sur de América Latina. (SSA802 - Apoyo a organizaciones de trabajadores)	Uruguay	Los fondos se destinaron a dos talleres sobre las conclusiones de la reunión regional de la OIT, Dos talleres sobre la Mujer y el Trabajo Decente, Dos seminarios en materias de seguridad y salud en el trabajo. Publicación de un documento que incluya las conclusiones y propuestas de los seminarios de seguridad y salud en el trabajo.
	Paraguay	Los fondos se destinaron a la ejecución de dos seminario - taller para dirigentes sobre las conclusiones de la reunión regional de la OIT 2010; Dos encuentros nacionales con los dirigentes sindicales a fin de establecer un plan de trabajo en cada uno de los ejes estratégicos del Trabajo Decente.; Dos talleres para dirigentes sindicales en materia de seguridad y salud medio ambiental; Dos seminarios en materia de trabajo domestico y derechos.
Oficina de País de la OIT para la Argentina. (ARG802 - Apoyo a organizaciones de trabajadores)	Argentina	Se contrató a especialistas en tributación. Los fondos se destinaron a las centrales sindicales en algunos casos para que éstas mismas los gestionaran. Se invirtieron el 100% de los fondos.

ACTIVIDADES CON EMPLEADORES		
OFICINA	PAIS BENEFICIARIO	Orientación de los Recursos
Oficina de Países de la OIT para México y Cuba (MEX801- Apoyo a organizaciones de empleadores)	México	Se emplearon los fondos para pagar a los facilitadores de los módulos, como también para sostener a los profesores encargados de capacitación.
ETD y Oficina de Países de la OIT para América Central (SSJ801 - Apoyo a organizaciones de empleadores)	Nicaragua	Los recursos del RSBA se emplearon íntegramente para financiar el programa de formación de líderes empresariales en Nicaragua
	Honduras	Se movilizaron recursos RSBA para el programa de líderes empresariales en Honduras
	Costa Rica	Los fondos se emplearon para pagar al coordinador de las acciones, el financiamiento del diseño de base tecnológica para el seguimiento del programa, Diseño y ejecución de campaña de imagen y difusión; y los seminarios y talleres para presentación y debate con detallistas.
ETD y Oficina de la OIT para el Caribe. (SPS801- Apoyo a organizaciones de empleadores)	13 países miembros (incluyendo Antigua y Barbuda,; Trinidad y Tobago, y Jamaica)	Los fondos se emplearon en un 100% . Se financiaron principalmente los viajes de especialistas de OIT y el ACTEMP en torno a las actividades del CAMEO
ETD y Oficina de Países de la OIT para los Países Andinos. (SLI801 - Apoyo a organizaciones de empleadores)	Ecuador	Los fondos se emplearon al 100% para solventar los gastos del programa de capacitación sobre PCD en PYMES. Se tuvo que contemplar gastos en la organización de los talleres y contratación de especialistas.

ACTIVIDADES CON EMPLEADORES		
OFICINA	PAIS BENEFICIARIO	Orientación de los Recursos
	Colombia	Los fondos sirvieron para financiar hasta el 70% del programa, orientado a generar una propuesta de aporte al Sistema de Garantía de la Calidad en Salud Ocupacional y Riesgos Profesionales. La parte que no se ejecutó fue la construcción de manuales estándares mínimos para empleadores, por indicación del propio Ministerio de la Protección Social de Colombia
	Bolivia	<p>Implementación del Sistema de Gestión Integral en Seguridad Industrial y Salud Ocupacional: Se solventó la contratación de auditores y el propio proceso de auditoría interna para conocer la situación de la gestión de seguridad industrial y salud ocupacional en 21 empresas. Esto implicó también la generación de guías de información y otros documentos.</p> <p>Programa Piloto de Inserción Laboral de Personas con Discapacidad: los fondos sirvieron para la contratación de encuestadores, diseño de los talleres y ejecución de los mismos, incluyendo la contratación de los especialistas. Las guías elaboradas al final de la intervención también deberían ser costeadas por los fondos.</p>
Oficina de País de la OIT para la Argentina (ARG802 - Apoyo a organizaciones de trabajadores)	Argentina	Para desarrollar las consultas a las PYME se contrató primero a consultores externos (especialistas en PYME). Se financió el desarrollo de informes técnicos, así como el desarrollo de nuevos servicios para los afiliados PYME de la organización empresarial. Los especialistas de empleo y de actividades con empleadores de la OIT también intervinieron activamente en el proceso, invirtiendo su tiempo en la supervisión y desarrollo de propuestas e informes.

De la revisión se sostiene la afirmación anterior sobre el peso de los contratos de colaboración externa en el modo en que fueron gestionados los recursos (salvo en casos como el de México, donde se trabajó un convenio con la universidad para evitar esta modalidad de contratación). Esta estrategia fue a la larga positiva y permitió contar con los especialistas necesarios en cada situación.

Adicionalmente, debe destacarse que en su mayoría, los fondos complementaron otros montos de actividades ejecución, pero fueron claves para llevar a buen término las actividades programadas. El grueso de actividades desarrolladas a través de los fondos fueron: a) talleres, b) misiones de los funcionarios/ especialistas OIT, c) impresión de materiales, d) ejecución integral de programas, 3) gastos del momento o “miscelánea”.

5.4.5 Análisis de la sostenibilidad de las asignaciones.

Los actores entrevistados en las centrales de trabajadores y organizaciones de empleadores son enfáticos en señalar que los proyectos de la OIT –aquellos donde se involucró fondos de la RBSA- han generado impactos a largo plazo en sus distintas experiencias organizacionales. Este impacto no se puede medir mediante indicadores específicos, pero se recoge tanto en la percepción de los directivos como en los acuerdos e incidencia política acontecida efectivamente en cada país de intervención en favor del trabajo decente.

Uno de los primeros puntos en los cuales se encuentra un consenso es respecto al grado de incorporación de los lineamientos sobre el Trabajo Decente. Todos los actores entrevistados son enfáticos en señalar que se ha conseguido avanzar en el cumplimiento de estos indicadores. En la mayoría de talleres se realizaron análisis exhaustivos del marco de políticas públicas en materia laboral, evidenciándose las falencias de las mismas y los posibles ejes de mejora. Estas apreciaciones evidenciaron la capacidad de agencia y proposición de las organizaciones tanto de trabajadores como empleadores; que a través de sus apreciaciones se han empoderado.

Otro punto importante es que los procesos a los que apoyaron los fondos RBSA son procesos en marcha, y aun inconclusos. Esto quiere decir que los talleres se orientan al cumplimiento futuro de los indicadores de Trabajo Decente, pero requieren continuar en el tiempo para conseguir este fin. En ese sentido, las próximas intervenciones también deberán considerar la necesidad de contar con un fondo adicional como la RBSA para implementar actividades con el objetivo de concretar lo señalado en la agenda hemisférica para el trabajo decente en Latinoamérica.

A continuación se incorporan una serie de opiniones de los entrevistados respecto al tema. Se comienza por las opiniones de los representantes de organizaciones de empleadores:

Organizaciones de trabajadores				
CUSG Trabajadores Guatemala	CGTG Trabajadores Guatemala	CONUSI Trabajadores Panamá	MUSYGES Trabajadores El Salvador	Confederación Rerum Novarum Trabajadores Costa Rica
“...Es necesario mejorar la intervención de la OIT en relación con el gobierno por los derechos sindicales”.	“Los temas trabajados en los talleres deben seguir desarrollándose, han sido muy buenos”.	“Se ha aportado en temas del mundo del trabajo y las relaciones en el mundo de trabajo”	“Hay buenos logros pero se deben realizar talleres con otros gremios sindicales para mantener la sostenibilidad”.	“La sostenibilidad debe estar enfocada en documentos informativos, cartillas y boletines para las bibliotecas de los gremios.”

En el siguiente cuadro se recogen una serie de apreciaciones provenientes de los empleadores:

Organizaciones de empleadores				
Cámara de Azúcar - México	CANACODE – detallistas, Costa Rica	Cámara de Calzado de Jalisco - México	UIC - Córdoba, Argentina	COHEP - Honduras
<p>“Ha sido muy útil que los funcionarios de las empresas azucareras actualicen sus conocimientos y puedan ahora preparar a la siguiente generación para que se haga cargo de las empresas azucareras”.</p>	<p>“el proyecto de OIT ha sido de gran ayuda para fortalecer nuestro trabajo, aunque como la OIT no trabaja con pequeños comerciantes ha sido un limitante.</p>	<p>Está bien, pero debería haber mayor cobertura a otras partes del país”.</p>	<p>“Nos ha ayudado a generar cambios muy interesantes, sobretodo en cosas que están vinculadas al tema de comunicaciones. Ahora sabemos mas sobre esto”</p>	<p>“La sostenibilidad se garantizará con el seguimiento de los proyectos trabajados”.</p>

Las opiniones en todos los casos son favorables, con la adición de comentarios sobre posibles áreas de mejora de las intervenciones. En general se puede considerar que los proyectos forman parte de procesos de largo aliento, los cuales posiblemente se asentarán en los años venideros.

Se intenta presentar a continuación en qué grado es posible que cada una de las asignaciones evaluadas puedan ser sostenibles. Se empieza el análisis correspondiente a las asignaciones a organizaciones de trabajadores:

ACTIVIDADES CON TRABAJADORES		
OFICINA	PAIS BENEFICIARIO	SOSTENIBILIDAD
Oficina de Países de la OIT para México y Cuba (MEX802 - Apoyo a organizaciones de trabajadores)	México	Las organizaciones sindicales han generado propuestas de planes de trabajo decente debidamente legitimados y validados por cada una. Estos planes ya están debidamente institucionalizados en cada central sindical, por lo que regirán para el futuro.
ETD y Oficina de Países de la OIT para América Central (SSJ802 - Apoyo a organizaciones de trabajadores)	Panamá	Se ha elaborad un Plan de Trabajo Decente para el país, así como un acta para validar este Plan de forma tripartita, firmada por todas las partes. Este es un aporte sostenible en el tiempo.
	El Salvador	Se ha validado una agenda de trabajo decente por parte de las organizaciones sindicales participantes, socializada entre las centrales sindicales y también presentada al sector público para su efectiva puesta en marcha.
	Costa Rica	La propuesta puede ser sostenible si en estos países se mejora la institucionalidad, el respaldo político de los actores públicos, el dialogo y el consenso.
	Guatemala	En Guatemala el aporte sindical ha visibilizado la necesidad de afirmar los convenios conducentes a una afectiva política de trabajo decente en el país, reduciendo los casos de afrentas a la libertad sindical.

ACTIVIDADES CON TRABAJADORES		
OFICINA	PAIS BENEFICIARIO	SOSTENIBILIDAD
ETD y Oficina de la OIT para el Caribe. (SPS804 - Apoyo a organizaciones de trabajadores)	Antigua y Barbuda. Jamaica, Trinidad y Tobago	La continuidad de la red establecida dependerá principalmente de la voluntad de los gobiernos y la armonía de relaciones entre las organizaciones sindicalistas participantes.
ETD y Oficina de Países de la OIT para los Países Andinos. (SLI802 - Apoyo a organizaciones de trabajadores)	Venezuela	El gobierno tiene mucho que ver aquí, el pronunciamiento a favor de la libertad sindical debe verse respaldado con acciones y políticas decididas por parte del estado venezolano de forma que se hagan validas las premisas conseguidas.
	Perú	Las organizaciones sindicales podrían tener una mejor capacidad de negociación con el actual gobierno peruano, esto aparece como un hecho beneficio para la sostenibilidad de la acción.
	Colombia	El diálogo se ha establecido gracias a las asignaciones RBSA, pero no está asegurado completamente, todavía se debe ver como evolución la relación entre sindicatos de aquí al futuro.
Oficina de País de la OIT para el Brasil. (BRA156 - Apoyo a organizaciones de trabajadores)	Brasil	La sostenibilidad está garantizada si los indicadores de trabajo decente son transferidos al sector público, y este los valida de forma tripartita como lineamientos nacionales para verificar la implementación de un adecuado régimen de trabajo decente en el país.
ETD y Oficina de Países de la OIT para el Cono Sur de América Latina. (SSA802 - Apoyo a organizaciones de trabajadores)	Uruguay	En Uruguay se considera que otras actividades deben ejecutarse para hacer más sostenible la iniciativa, las jornadas técnicas por si solas no bastarán.
	Paraguay	En la medida que el Ministerio de Trabajo continúe en el siguiente régimen paraguayo, la sostenibilidad del resultado está garantizada.
Oficina de País de la OIT para la Argentina. (ARG802 - Apoyo a organizaciones de trabajadores)	Argentina	En Argentina el sindicalismo está apoyado fuertemente por el actual gobierno, por lo que el programa tendrá relativo éxito.

ACTIVIDADES CON EMPLEADORES		
OFICINA	PAIS BENEFICIARIO	SOSTENIBILIDAD
Oficina de Países de la OIT para México y Cuba (MEX801- Apoyo a organizaciones de empleadores)	México	En México las organizaciones de empleadores participantes del programa han generado acuerdos y establecido un conocimiento previo a raíz de la experiencia. Antes del programa desarrollado por OIT, estas organizaciones no se encontraban tan vinculadas y hoy han podido compartir sus buenas prácticas de responsabilidad social. Adicionalmente, el estado es cada vez más consciente de la necesidad de establecer alianzas estratégicas con el sector privado de base. Es por ello que el programa orientado a COPARMEX y las demás organizaciones podrán mantenerse en el tiempo.
ETD y Oficina de Países de la OIT para América Central (SSJ801 - Apoyo a organizaciones de empleadores)	Nicaragua	En Nicaragua se ha conseguido fortalecer a la COSEP, empoderamiento que se ha visto reflejado en los acuerdos conseguidos gracias al programa de capacitación efectuado
	Honduras	En Honduras se debe ahondar en la afirmación de las propuestas generadas por el sector empleador.
	Costa Rica	En Costa Rica la organización de detallistas ha obtenido suficiente experiencia para continuar con sus iniciativas en el panorama laboral del país. La coyuntura política es favorable además a la inclusión de tales iniciativas.
ETD y Oficina de la OIT para el Caribe. (SPS801- Apoyo a organizaciones de empleadores)	13 países miembros (incluyendo Antigua y Barbuda,; Trinidad y Tobago, y Jamaica)	La sostenibilidad de la iniciativa es más bien baja. Esto debido a la cantidad de países donde se intervino. Para que la sostenibilidad del programa sea efectiva se deben considerar los diferentes procesos nacionales en marcha en cada realidad.
ETD y Oficina de Países de la OIT para los Países Andinos. (SLI801 - Apoyo a organizaciones de empleadores)	Ecuador	Las áreas de recursos humanos de las empresas participantes ya están debidamente capacitadas, y la propia Cámara de Industrias de Guayaquil está empoderada. Adicionalmente, se sabe que el 30% de las PCD que participaron en el programa ya estaban laborando en empresas, con lo que inmediatamente pasaron a agregarle valor a la misma con su trabajo y el 85% de las PCD que no tenían trabajo lograron insertarse en el mercado laboral con éxito.
	Colombia	El producto único elaborado en el marco de la intervención es la principal evidencia de sostenibilidad: el Proyecto de norma de iniciativa del sector Empresarial ANDI, para actualizar la resolución 1016/89, para el trámite al interior del Ministerio de la Protección Social es ya un documento listo y validado para ser transmitido al sector público.

ACTIVIDADES CON EMPLEADORES		
OFICINA	PAIS BENEFICIARIO	SOSTENIBILIDAD
	Bolivia	<p>Todavía se debe evaluar el grado de inserción laboral de las personas capacitadas a través del programa. Sin embargo, la encuesta elaborada al final de la intervención con los participantes de los talleres reveló que:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En el grupo encuestado, la generalidad de los trabajadores con capacidades diferentes asegura haber mejorado su calidad de vida y la de su entorno familiar a partir de su ingreso a la empresa. • Las políticas de evaluación del desempeño no discriminan al personal por su discapacidad. Los jefes inmediatos muestran sensibilidad y tolerancia sin que ello signifique diferencia. Además, la discapacidad no interfiere en la evaluación del desarrollo de las personas, ya que se evalúan competencias técnicas y cumplimiento de responsabilidades, que nada tienen que ver con la discapacidad. Las PCD gozan de todos los beneficios y también de las sanciones de acuerdo al reglamento interno de trabajo. <p>Por otro lado, respecto a la segunda intervención en Bolivia, se considera que con la implementación de los sistemas SySO en las empresas participantes, se ha beneficiado de manera directa a más de 4.000 trabajadores, quienes laborarán en un ambiente productivo más seguro y saludable. Adicionalmente, se dejó la capacidad instalada y conocimientos en la Cámara Nacional de Industrias y en la CEPB para que continúen ofreciendo este Programa como un servicio a sus socios.</p>
Oficina de País de la OIT para la Argentina (ARG802 - Apoyo a organizaciones de trabajadores)	Argentina	<p>La UIC desarrolló un nuevo servicio para sus empresas afiliadas en el ámbito de la formación para los empresarios PYME. Previo a la intervención de la OIT, la UIC no contaba con un servicio específico de formación para el empresario PYME. A través de la cooperación técnica de la OIT (contratación de un consultor y supervisión técnica de los especialistas de la OIT), la organización empresarial desarrolló una plataforma informática a través de la cual los empresarios PYME de Córdoba pueden capacitarse a distancia. La cooperación técnica de la OIT también apoyó con la elaboración (diseño y contenidos) de tres cursos que ahora están disponibles en la plataforma informática.</p>

De esto se puede concluir que las alternativas más sostenibles a largo plazo serían, en el caso de los empleadores, las actividades iniciadas en Argentina, México, Ecuador y Bolivia (en Colombia faltó ejecutar la última parte de la intervención), así como todas las actividades desarrolladas en Centro América debido principalmente a la posibilidad de respaldo político del gobierno. En el caso de los

trabajadores las actividades más sostenibles son las de Brasil, Argentina, Trinidad y Tobago (Caribe) y especialmente Paraguay; también por el respaldo activo del sector público local y el grado de empoderamiento notable alcanzado por estas organizaciones; expresado en la formulación de acuerdos tripartitos y el establecimiento en el caso de Paraguay de un ministerio.

6. CONCLUSIONES

6.1. Conclusiones

La evaluación de las asignaciones RBSA ha permitido constatar que éstas contribuyeron de forma importante al desarrollo de los procesos o planes de trabajo en el marco tanto de los Objetivos del Milenio, como de los objetivos señalados en el Programa y Presupuesto aprobado por el Consejo de Administración y la Conferencia internacional del Trabajo de la OIT. En General, las conclusiones observables son las siguientes:

Pertinencia: Se ha constatado que en Latinoamérica, la pertinencia del programa de ACT/EMP y ACTRAV es real dada la debilidad institucional de muchas de las organizaciones de empleadores y trabajadores, siendo esto un problema real y visible que en ocasiones dificulta el aporte de estos actores a la consecución de los objetivos de la OIT en la región (plasmados en los documentos oficiales). Esto lleva a corroborar la importancia de contar con fondos o financiamientos, en este caso los Fondos RBSA, que permite responder a las brechas o necesidades reales de las organizaciones de trabajadores y empleadores.

Validez del diseño: El diseño general de las asignaciones en tanto orientadas a empoderar las organizaciones de trabajadores y empleadores de la región se ha visto como muy pertinente y conectado tanto con la realidad concreta en muchos países latinoamericanos, como con los criterios técnicos necesarios para desarrollarlas.

Eficacia: Se han constatado logros importantes de visibilización de los derechos de poblaciones vulnerables y empoderamiento organizacional en los países de intervención. A través de los fondos RBSA se ha constituido un ministerio (en Paraguay), elaborado indicadores para el trabajo decente (en Brasil), construido lineamientos consensuados para el trabajo de las MYPE (Argentina), entre otros.

Eficiencia: Los equipos de gestión fueron cortos y flexibles, mientras que el grueso del personal que llevo a cabo las actividades financiadas gracias a los fondos RBSA fueron consultores externos. En general, la forma en que se ejecutaron los recursos revela fuerte presencia de criterio técnico y orgánico.

Sostenibilidad: Con base en los mecanismos de medición establecidos en el propio Programa y Presupuesto de la OIT (indicadores de éxito y resultados) se considera que las actividades desarrolladas gracias a los fondos RBSA han tenido un importante y real impacto en los diferentes entornos de intervención, produciendo resultados que deben reportarse al Consejo de Administración de la OIT, así

como a los respectivos donantes de dicha financiación. Esto se evidencia en los documentos concretos a los que se ha llegado: acuerdos, lineamientos, indicadores de trabajo decente, etc. Las organizaciones se han armado entonces de una agenda bastante específica del trabajo decente, la cual tiene todas las posibilidades de incidir en los respectivos países en los que se formuló.

6.2. Lecciones aprendidas

En función a la revisión efectuada el equipo consultor considera que las diversas experiencias financiadas por la RBSA generan importantes lecciones sobre cómo proceder en otras intervenciones. Estas lecciones pueden dividirse en dos tipos: lecciones respecto a la gestión de las asignaciones y lecciones sobre el tipo de proyectos financiados por las asignaciones.

A nivel de la gestión de las asignaciones podemos concluir lo siguiente:

- El utilizar pequeños equipos de trabajo encargados de la gestión de los recursos y la ejecución de los talleres resultó beneficioso para llevar a cabo los productos establecidos, en tanto dinamizó las actividades y no generó entrampamientos de tiempo o recursos. Por ello, esta lógica debe mantenerse en próximas intervenciones tanto a nivel de oficina regional como subregionales.
 - Estos equipos pueden estar encargados de la gestión a nivel de las oficinas, tanto la oficina regional como las subregionales. Fue muy beneficiosa la coordinación entre el área administrativa (planificación y presupuesto) con los especialistas que fortalece la ejecución de los fondos, lo cual redundó en la obtención de los resultados esperados. El puente entre estas dos áreas o ámbitos es de vital importancia, por lo que la información sistematizada o documentaria sobre avances periódicos que los especialistas puedan emitir contribuirá a la parte administrativa-financiera a ratificar el adecuado uso de los fondos de acuerdo a lo planificado y por lo que fue aprobada la asignación.
- El establecer mecanismos específicos de monitoreo/ seguimiento resultó beneficioso para los fondos desde el nivel de planificación; de igual forma, el no contar con estos mecanismos en algunos casos trajo dificultades. Es por ello que se debe continuar estableciendo mecanismos ad hoc de monitoreo en futuras intervenciones.
 - Estos mecanismos pueden estar referidos principalmente a promover la documentación y sistematización de los avances y resultados conseguidos por los fondos RBSA en cada país de manera periódica. Con esto se garantizaría que el conocimiento, experiencia e información que se va generando se encuentre a disposición de la organización más allá de los profesionales o técnicos encargados.
- El hecho de que los fondos RBSA tengan tal flexibilidad fue sumamente valorada por los funcionarios de OIT y resultó beneficioso para su adecuada ejecución. En la práctica, la RBSA a pesar de brindar en algunos casos montos pequeños, se convierte en un efectivo soporte para todo el sistema por lo que se debe continuar proveyendo de estos fondos.

- La flexibilidad de los fondos RBSA para poder apoyar o complementar actividades o proyectos en curso en el marco de procesos que se van generando con las organizaciones de trabajadores o empleadores, permite a los especialistas responder a necesidades o brechas existentes de éstas organizaciones, es decir con criterio de pertinencia, pero además de oportunidad aspecto que es de suma importancia para fortalecer las sinergias en las líneas de trabajo de la OIT.

Por otro lado, a nivel del tipo de proyectos apoyados por las asignaciones RBSA se puede considerar lo siguiente:

- La modalidad de trabajo en red, consistente en la participación conjunta de más de una organización de trabajadores o empleadores en el transcurso de una actividad, fue sumamente beneficiosa, en la medida que permita generar sinergias entre representantes que de otra forma estarían desconectados con sus respectivas realidades regionales. Esta clase de proyectos se deben seguir implementando a futuro.
- Entre los empleadores ha resultado positivo conocer la preocupación de los mismos frente al problema de las MYPE, y las posibles líneas de acción frente a este tema, en la medida que se trata de un problema actual y visible. Esta línea de trabajo debe continuar en el futuro.
- Asimismo, frente a otras temáticas como el empleo de trabajadores migrantes, fue beneficioso trabajar y abordarlo a lo largo de determinadas capacitaciones. En general, se aprecia que las organizaciones de empleadores han generado mayor preocupación por estos asuntos sensibles.

A continuación, algunas opiniones de los entrevistados:

“Se debería buscar lugares adecuados para seguir con los cursos y las capacitaciones a sus afiliados a través de las universidades” (Cámara del Azúcar; México).

“Me gustaría saber más sobre las buenas prácticas de otros países donde interviene la OIT (Cámara de Calzado de Jalisco, México).

Finalmente, en el siguiente cuadro se aprecia un listado de las lecciones más relevantes recogidas por cada una de las intervenciones apoyadas por los fondos RBSA:

ACTIVIDADES CON TRABAJADORES		
OFICINA	PAIS BENEFICIARIO	LECCIONES APRENDIDAS
Oficina de Países de la OIT para México y Cuba (MEX802 - Apoyo a organizaciones de trabajadores)	México	Resultó beneficios confiar en las centrales sindicales entregándoles parte de los fondos para que gestionen sus propias iniciativas de agenda sindical, en la medida que les permitió flexibilidad y autodeterminación. En otras intervenciones se podría tomar como ejemplo este modelo.
ETD y Oficina de Países de la OIT para América Central (SSJ802 - Apoyo a organizaciones de trabajadores)	Panamá	Lo más destacable en Panamá fue la capacidad de articulación desarrollada por las organizaciones de empleadores para sacar adelante el PTDP del país.
	El Salvador	Cabe destacar la validación de una agenda sindical para la promoción del trabajo decente, con enfoque de género, reforzando los ejes de libertad sindical y negociación colectiva y se generaron propuestas sindicales para el PTDP de EL Salvador. Además de esto se logró capacitar a un conjunto de sindicalistas de MUSYGES y CSTS en materia de libertad sindical y negociación colectiva.
	Costa Rica	Se consiguió acordar una agenda sindical de trabajo decente, con enfoque de género. Se elaboraron además, una serie de propuestas sindicales para el PTDP de Costa Rica, sistematizadas y puestas en un formato de difusión pública. Se obtuvo una propuesta sindical de promoción del trabajo decente presentada en el seno del Consejo Superior del Trabajo (CST) y se capacitaron sindicalistas de CUSIMA, CTRN y CSJMP en el tema de libertad sindical y negociación.
	Guatemala	Lo más destacable en el caso de Guatemala es claramente la forma de trabajo que conectó género con conciencia frente a las injusticias laborales. Esta conexión se apreció por ejemplo en el taller” los trabajadores de Guatemala frente al círculo funesto de la impunidad”, cuya ejecución es particularmente destacable de esta experiencia.
ETD y Oficina de la OIT para el Caribe. (SPS804 - Apoyo a organizaciones de trabajadores)	Antigua y Barbuda. Jamaica, Trinidad y Tobago	La iniciativa de trabajar en red y convertir a la red en un espacio permanente fue muy ventajosa, debido a que los países de intervención son pequeños, y la mejor manera de incidir en cada espacio es a través de un trabajo conjunto. Esta lección puede replicarse en contextos de países pequeños pero cercanos, donde las organizaciones de trabajadores pueden fácilmente conectarse unas a otras y formas espacios de deliberación más amplios.

ACTIVIDADES CON TRABAJADORES		
OFICINA	PAIS BENEFICIARIO	LECCIONES APRENDIDAS
ETD y Oficina de Países de la OIT para los Países Andinos. (SLI802 - Apoyo a organizaciones de trabajadores)	Venezuela	Fue destacable la resolución del sindicalismo venezolano por intentar enfrentar y superar las restricciones al sindicalismo imperantes en el país. Este ímpetu fue adecuadamente aprovechado por el equipo de OIT.
	Perú	Fue muy provechoso incidir en un ámbito tan evidente hoy en día como el procesamiento de información estadística, pero que probablemente en muchos países de América Latina es aun un campo poco explorado por el sindicalismo. Se debería de plantear iniciativas de cooperación técnica en este eje temático en otras intervenciones.
	Colombia	Fue destacable, así como en el Perú, el énfasis en el uso adecuado de estadísticas socio-laborales, en la medida que ha permitido alimentar mejor las propuestas generadas desde el sindicalismo. Esto debería replicarse en otras intervenciones.
Oficina de País de la OIT para el Brasil. (BRA156 - Apoyo a organizaciones de trabajadores)	Brasil	Se puede rescatar el trabajo coordinado entre las centrales sindicales, en tanto cada una aportó en la construcción de los siete indicadores que constituyen el producto final
ETD y Oficina de Países de la OIT para el Cono Sur de América Latina. (SSA802 - Apoyo a organizaciones de trabajadores)	Uruguay	Fue positivo empalmar las actividades en Uruguay en el contexto de las actividades a ser desarrolladas en el MERCOSUR, especialmente en cuanto a la conferencia nacional de trabajo decente.
	Paraguay	Fue destacable la presencia de un lineamiento de trabajo fuertemente definido por las centrales sindicales, plasmado en el objetivo de formar una central sindical
Oficina de País de la OIT para la Argentina. (ARG802 - Apoyo a organizaciones de trabajadores)	Argentina	Resulta destacable el esfuerzo inter institucional por validar un programa de trabajo decente. El interés por sacar adelante una iniciativa de este tipo ha empoderado el sindicalismo argentino.

ACTIVIDADES CON EMPLEADORES		
OFICINA	PAIS BENEFICIARIO	LECCIONES APRENDIDAS
Oficina de Países de la OIT para México y Cuba (MEX801- Apoyo a organizaciones de empleadores)	México	A nivel del diseño fue provechoso invitar a participar a organizaciones de empleadores que agrupan a organizaciones pequeñas y de medianos empresarios, en la medida que permitió abordar el tema de las MYPE con sus propios protagonistas. Esta clase de acciones se deben realizar a futuro en otra oportunidad.
ETD y Oficina de Países de la OIT para América Central (SSJ801 - Apoyo a organizaciones de empleadores)	Nicaragua	En Nicaragua fue particularmente notable la ejecución de los talleres de género. Esta iniciativa se debe continuar de aquí en adelante.
	Honduras	En Honduras se puede destacar la iniciativa de formar jóvenes líderes empresariales. Esto fue provechoso y debe incentivarse en el futuro.
	Costa Rica	Fue provechoso invitar a empresas que desarrollan actividades de seguridad privada, permitiéndoles crear una red activa entre estas.
ETD y Oficina de la OIT para el Caribe. (SPS801- Apoyo a organizaciones de empleadores)	13 países miembros (incluyendo Antigua y Barbuda,; Trinidad y Tobago, y Jamaica)	Lo más relevante y provechoso fue actuar en el marco del CAMEO (Caribbean employers program).En otras iniciativas debe aprovecharse el contar con un programa previo tan relevante.
ETD y Oficina de Países de la OIT para los Países Andinos. (SLI801 - Apoyo a organizaciones de empleadores)	Ecuador	Se debe destacar el esfuerzo por involucrar las áreas de recursos humanos de las empresas participantes, donde se capacitaron a un total de 104 personas en temas varios como: lenguaje de señas hasta, aspectos de desarrollo humano para PCD y los aspectos legales de la contratación de estas personas. Esta metodología resulta innovadora y es altamente rescatable para otras intervenciones que involucren PCD.
	Colombia	En opinión del especialista encargado, es indispensable resaltar todo el proceso de diálogo que se dio durante las diferentes etapas en la construcción de la propuesta de actualización de la Resolución 1016/89. Destacan las consultas tanto vía web, como a nivel nacional y luego la fase consolidación en donde se volvieron a convocar a los actores más relevantes y partes interesadas en la Seguridad y Salud en el Trabajo así como en la Prevención de Riesgos Ocupacionales. El proceso ha sido resaltado por la transparencia y apertura y unas discusiones eminentemente técnicas, lo que asegura la calidad de la propuesta.
	Bolivia	Se puede destacar lo importante que resultó la alianza con INFOCAL (Instituto de Formación y Capacitación Laboral Fundación) para el diseño de los programas de capacitación. Trabajar con un organismo conocido y con experiencia como contraparte fue una lección muy provechosa. Gracias a ésta alianza, al final del programa se capacitaron en total 306 PCD en los 6 temas definidos anteriormente, a un promedio de 50 participantes por área temática.

ACTIVIDADES CON EMPLEADORES		
OFICINA	PAIS BENEFICIARIO	LECCIONES APRENDIDAS
Oficina de País de la OIT para la Argentina (ARG802 - Apoyo a organizaciones de trabajadores)	Argentina	A nivel metodológico, el punto más destacable de las actividades en apoyo a la PYME en Argentina fue el trabajo mediante el uso de borradores, los cuales fueron enriqueciéndose en los tres momentos de la intervención.

6.3. Buenas Prácticas

Analizando la ejecución de los fondos en cada contexto se encontraron una serie de buenas prácticas que es necesario resaltar, de forma que contribuyan a enriquecer futuras iniciativas de la OIT. Estas son las siguientes:

- El empoderamiento para trabajar temas que van acordes a las nuevas tendencias en inclusión social, como es el caso de las personas con discapacidad es una muy buena práctica por parte de las organizaciones de empleadores. Este tema se ha trabajado desde la perspectiva de cómo asegurar la productividad –y por tanto permanencia- de la persona con discapacidad ya empleada, así como incrementar la empleabilidad de las PDC aun no contratadas.
- Una práctica muy buena por parte de las organizaciones sindicales fue la seriedad con la que manejaron los fondos RBSA que en algunos casos se les encomendaron (caso de México y Brasil). Esta confianza fue fundamental para el avance de la cooperación técnica ofrecida por OIT en este rubro.
- La incidencia política derivada del empoderamiento gracias a los fondos de RBSA se observó claramente en el caso de Paraguay, donde fue posible la creación de un nuevo ministerio. Esto revela una buena práctica de negociación e incidencia por parte del sindicalismo paraguayo.
- Se ha constatado la inclusión de nuevos puntos de agenda vinculados al trabajo migrante y la seguridad social en las organizaciones sindicales de Argentina, México, Costa Rica, Guatemala, Panamá, El Salvador y otros. Esto significa una práctica positiva.
- La experiencia brasileña, especialmente, muestra el grado en que se pueden llegar a construir consensos en torno a la necesidad de establecer indicadores comunes del trabajo decente. Este trabajo cooperativo entre organizaciones también se observó en el caso de México y Argentina.

- El empleo sostenido de información estadística como base y complemento tanto para la toma de decisiones como para la generación de propuestas constituye un cambio importante en las prácticas internas de los sindicatos.
- El impulso al entrenamiento de una nueva generación de líderes empresarios, con nuevas perspectivas sobre el país es una muy buena iniciativa por parte de las organizaciones empresariales en Centro América (Nicaragua, Costa Rica y Honduras).

6.4. Recomendaciones

Se recomienda las siguientes líneas de trabajo para las futuras asignaciones de RBSA:

1. **Para los funcionarios de OIT responsables de las asignaciones RBSA:** Contar con un mecanismo/función de acopio de información que centralice la documentación e información general sobre los avances de los proyectos/programas financiados con aportes de la RBSA; de manera que sea posible observar sin dificultades, desorden o confusiones esta información en un futuro (tanto para la OIT y otros actores externos que puedan necesitarlos).
 - **Justificación:** existe una dispersión de información sobre ejecución de gastos de los fondos y tipo de actividades, por lo general De existir la posibilidad de centralizar esta información se podría tener una imagen más clara, precisa y directa de la trayectoria seguida por las asignaciones RBSA. Actualmente, no es homogénea la forma en que se encuentra documentada o sistematizada los avances o logros de los Fondos RBSA.
2. **Para los especialistas ACTRAV:** Vigilar la sinergia de intereses entre la OIT y las organizaciones de trabajadores, de forma que la agenda de la OIT en la región se corresponda con las agendas de estas.
3. **Para los especialistas ACTEMP:** vigilar por la convocatoria a organizaciones que agrupen pequeños y micro empresarios de forma que se les apoye a generar capacidades y empoderamiento que permitan incrementar su capacidad de incidencia política e impacto.
 - **Justificación:** las organizaciones de trabajadores y de empleadores conocen hasta cierto punto la legislación internacional de OIT y son aliados estratégicos de la misma. Sin embargo, es necesario permanecer en constante vigilancia de sus intereses estratégicos para que estén al tanto de los indicadores de trabajo decente y demás innovaciones legislativas de OIT; lo cual se refleja en sus propuestas. Esto hace que el complemento que representan los fondos RBSA sea importante para poder seguir apoyando con más recursos en estos aspectos.

4. **Para los especialistas ACTRAV y ACTEMP:** Propiciar que los proyectos/programas financiados con el RBSA tengan una participación más delimitada y activa del sector público en cada país en el diseño de los proyectos e iniciativas.
 - **Justificación:** En los proyectos/ programas revisados el Estado se encuentra hasta cierto punto ausente. Han participado eventualmente representantes de los ministerios de trabajo en la firma de acuerdos tripartitos en algunos casos, pero se podría estimular un involucramiento más activo de los mismos, delimitando su participación en el diseño de los proyectos.

5. **Para el oficial de monitoreo:** Diseñar mecanismos de monitoreo y seguimiento de las asignaciones RBSA, que permitan distinguir, no solo el tipo de actividad o proyecto que apoya, sino como la inversión realizada va logrando en proceso los resultados previstos y si estos realmente aluden a efectos y se diferencian de productos más acotados.
 - **Justificación:** Sería pertinente elaborar mecanismos de monitoreo y seguimiento propios de los proyectos, de forma que los especialistas encargados de la ejecución sepan exactamente qué observar como medida del avance en la ejecución.

6. **Para los oficiales de programación y monitoreo:** Estimular que los programas y talleres formulados en el marco de la RBSA cuenten con indicadores de impacto más específicos, articulados a los indicadores ya existentes contemplados en los programa país para conocer en qué medida real contribuyen a cambios concretos en cada país.
 - **Justificación:** si bien el impacto de los programas y talleres formulados por los RBSA es a muy largo plazo, y forma parte de un proceso más grande de empoderamiento de las organizaciones de trabajadores y empleadores; proceso plasmado en los indicadores del programa y presupuesto; sería importante considerar la formulación de indicadores que puedan describir mejor determinados efectos tangibles, concretos y susceptibles de medición por parte de cada actividad desarrollada en el marco de los programas y proyectos. Se ha visto que faltó eso en la ejecución de los actuales proyectos apoyados por las asignaciones RBSA.

7. ANEXOS

7.1. Términos de Referencia.

Términos de Referencia

Evaluación final de las asignaciones de fondos RBSA 2010-2011 en Apoyo a Organizaciones de Empleadores y Organizaciones de Trabajadores

Agencia de Implementación: Organización Internacional del Trabajo (OIT)

Monto: US\$ 800,000.

Fechas de inicio/final: Febrero 2011 – Marzo 2012

Cobertura Geográfica: América Latina y el Caribe

Oficina Administrativa: Oficina Regional para América Latina y el Caribe

Tipo de Evaluación: Final Independiente

Cronograma de la evaluación: Marzo – Abril 2012

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

Lima, Febrero 2012

1. INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN:

La Cuenta Suplementaria al Presupuesto Ordinario o RBSA (Regular Budget Supplementary Account)²⁰ fue establecida en enero de 2008 mediante contribuciones voluntarias destinadas a incrementar la capacidad de la OIT para atender las prioridades establecidas en su Programa y Presupuesto, en particular la implementación de los Programas de Trabajo Decente por País (PTDP).

La RBSA constituye un importante medio que permite a la Organización asignar fondos cuando y donde estos son más necesarios y de una manera independiente, flexible y rápida. La RBSA permite a la Oficina expandir, acelerar y profundizar los programas de cooperación técnica existentes y la capacidad de ejecutar prioridades y resultados, principalmente a nivel de país, en formas que de otra manera no sería posible dada las restricciones de otras modalidades de financiamiento.

Los fondos de la cuenta RBSA son asignados a resultados de los Programas de País o CPOs (Country Programme Outcomes) seleccionados a partir de criterios tales como su apoyo al alcance de objetivos establecidos en el Programa y Presupuesto, el involucramiento tripartito, o su contribución a objetivos nacionales de desarrollo. Si bien la formulación de estas asignaciones no corresponde a las de proyectos de cooperación técnica estrictamente hablando, su evaluación se rige por las políticas generales de evaluación de la OIT para proyectos de cooperación técnica.

La OIT invierte en asignaciones para el monitoreo y evaluación de los fondos RBSA a fin de asegurar que estos contribuyan de manera efectiva a la consecución de resultados. De esta manera, y acorde a la política de la OIT sobre evaluaciones, una asignación del 5% de los fondos ha sido destinada para el seguimiento, monitoreo y evaluación de la RBSA, incluyendo un 4.6% destinado a las regiones para la conducción de evaluaciones independientes, monitoreo interno y reporte.

Como parte de las asignaciones RBSA a la región de América Latina y el Caribe para el bienio 2010 - 2011, un monto de USD \$800,000 ha sido destinado a CPOs vinculados al apoyo a organizaciones de empleadores y organizaciones de trabajadores, cuyas actividades se encuentran bajo responsabilidad administrativa de las diversas oficinas de OIT ubicadas a lo largo del continente. Al estar próxima la conclusión del plazo de ejecución de estos fondos en marzo de 2012, se programó la realización de una evaluación independiente de estas intervenciones, dirigida por el Oficial de Monitoreo y Evaluación de la Oficina Regional en Lima y a ser conducida por un consultor externo sin involucramiento previo en el diseño y ejecución de estas asignaciones.

Las evaluaciones de las asignaciones de fondos "RBSA" forman parte de las políticas de gestión por resultados y de aprendizaje institucional de la OIT y deben servir para generar una base de conocimientos y buenas prácticas derivadas de la ejecución de proyectos de cooperación técnica. Estos conocimientos, por su lado, deben retroalimentar a los programas de cooperación de los países donantes, a los mandantes de la OIT y a los servicios técnicos y de gestión de la misma OIT, con el

²⁰ <http://www.ilo.org/public/english/bureau/pardev/development/mobilization/budgetsupplementary.htm>

objetivo de ayudarles a tomar mejores decisiones. Puesto que las intervenciones son esfuerzos de colaboración, los socios comparten la responsabilidad de lograr los “efectos directos” (resultados a mediano plazo o cambios observables que se pueden vincular a la intervención) y en última instancia, los impactos.

Por lo tanto, es importante tomar en cuenta que el principal motivo por el que la OIT recibe financiamiento de donantes, es para tener un impacto positivo en las políticas, los procesos, las normas, las conductas, y finalmente, la vida de las personas.

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 de la asignación, la validez de su diseño, el avance y la eficacia, la eficiencia en el uso de los recursos, la eficacia de la estructura de gestión y la orientación hacia el impacto y la sostenibilidad de la intervención.

En conclusión, el propósito de la evaluación es valorar la eficacia y la incidencia de los medios de acción e intervenciones específicos de las asignaciones RBSA 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.²¹

2. BREVES ANTECEDENTES DE LA ASIGNACIÓN RBSA Y EL CONTEXTO:

Una preocupación primordial del Programa y Presupuesto para 2010-2011²² en relación con cada resultado es reforzar las capacidades técnicas de la Oficina para servir mejor a los mandantes y fortalecer su capacidad para que puedan contribuir a los objetivos de la OIT.

Al abordarse las prioridades para la región de América Latina y el Caribe se establece que el diálogo social es un elemento esencial para la formulación de políticas laborales y de empleo. La cooperación de las organizaciones de empleadores y de trabajadores se considera fundamental, en particular en épocas de crisis económica, durante las cuales el diálogo social ha resultado ser un excelente instrumento para alcanzar consensos en materia de políticas.

Como parte del objetivo estratégico del Diálogo Social, la OIT busca fortalecer las capacidades de las organizaciones de trabajadores y de empleadores para apoyar eficazmente a sus miembros e influir en las políticas socioeconómicas y la gobernanza del mercado de trabajo; esto se materializa a través de dos resultados del Programa y Presupuesto:

²¹ <http://www.ilo.org/eval/Evaluationpolicy/lang--es/index.htm>

²² <http://www.ilo.org/public/spanish/bureau/program/download/pdf/10-11/pb.pdf>

9. *Organizaciones de empleadores: Los empleadores tienen organizaciones sólidas, independientes y representativas*

10. *Organizaciones de trabajadores: Los trabajadores tienen organizaciones sólidas, independientes y representativas*

En concordancia con lo expuesto, la asignación RBSA para América Latina y el Caribe en el bienio 2010 - 2011 incluye fondos por un monto total de US \$800,000 destinada a CPOs vinculados al apoyo a organizaciones de empleadores y a organizaciones de trabajadores, conforme al siguiente detalle de oficinas de país (es) responsables administrativamente de la ejecución de los mismos y los respectivos CPOs a los que se contribuye:

Country Programme Outcome (CPO)	Oficina responsable	Presupuesto (US\$)
MEX802 - Apoyo a organizaciones de trabajadores	Oficina de Países de la OIT para México y Cuba (OP-México)	40,000
MEX801- Apoyo a organizaciones de empleadores	Oficina de Países de la OIT para México y Cuba (OP-México)	90,000
SSJ802 - Apoyo a organizaciones de trabajadores	ETD y Oficina de Países de la OIT para América Central (ETD/OP-San José)	60,000
SSJ801 - Apoyo a organizaciones de empleadores	ETD y Oficina de Países de la OIT para América Central (ETD/OP-San José)	66,000
SPS804 - Apoyo a organizaciones de trabajadores	ETD y Oficina de la OIT para el Caribe (ETD/O-Puerto España)	75,000
SPS801- Apoyo a organizaciones de empleadores	ETD y Oficina de la OIT para el Caribe (ETD/O Puerto España)	25,000
SLI802 - Apoyo a organizaciones de trabajadores	ETD y Oficina de Países de la OIT para los Países Andinos (ETD/OP-Lima)	75,000
SLI801 - Apoyo a organizaciones de empleadores	ETD y Oficina de Países de la OIT para los Países Andinos (ETD/OP-Lima)	119,000
BRA156 - Apoyo a organizaciones de	Oficina de País de la OIT para el Brasil	35,000

trabajadores	(OP-Brasilia)	
SSA802 - Apoyo a organizaciones de trabajadores	ETD y Oficina de Países de la OIT para el Cono Sur de América Latina (ETD/OP-Santiago)	75,000
ARG802 - Apoyo a organizaciones de trabajadores	Oficina de País de la OIT para la Argentina (OP-Buenos Aires)	40,000
ARG801- Apoyo a organizaciones de empleadores	Oficina de País de la OIT para la Argentina (OP-Buenos Aires)	100,000

Los responsables técnicos de la ejecución de estas asignaciones son los especialistas de Actividades para los Trabajadores (ACTRAV) y Actividades para los Empleadores (ACT/EMP) destacados en las respectivas oficinas de país(es), quienes coordinan el desarrollo de las diversas actividades programadas con las correspondientes organizaciones de trabajadores y organizaciones de empleadores.

Las principales fuentes de información documental sobre la asignación de fondos RBSA la constituyen las descripciones de CPOs para el bienio 2010-2011 disponibles en el sistema IRIS. A este punto, los funcionarios de las respectivas Unidades de Programación en cada oficina se consideran también una fuente de información fundamental, dado su rol en la coordinación técnica y administrativa de las intervenciones de la OIT en sus respectivos países.

3. PROPÓSITO, ALCANCE Y CLIENTES DE LA EVALUACIÓN:

La evaluación final de las asignaciones de fondos RBSA en apoyo a organizaciones de empleadores y organizaciones de trabajadores deberá determinar el nivel de avance en el cumplimiento de las metas y los resultados perseguidos, 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 de futuras iniciativas, 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.
 - Evaluar la viabilidad de la sostenibilidad de los procesos y las estrategias trabajadas.

- Identificar buenas prácticas y lecciones aprendidas de la intervención.
- Establecer recomendaciones para futuras intervenciones.

El alcance de la evaluación comprende las asignaciones de fondos RBSA en la región destinadas al apoyo de organizaciones de empleadores y organizaciones de trabajadores en su conjunto. Es decir, cada uno de los componentes ejecutados y en todas las oficinas de país(es) de la región de América Latina y el Caribe. En cuanto al periodo de evaluación, éste va desde el inicio de la ejecución de los fondos (febrero de 2011), hasta el momento de la evaluación (marzo de 2012).

Clientes:

Clientes primarios de la evaluación son:

- **Los clientes externos:**
 - Organizaciones de empleadores y organizaciones de trabajadores en los países beneficiarios
 - Los donantes: países contribuyentes a los fondos RBSA.
- **Los clientes internos:**
 - Oficina Regional para América Latina y el Caribe
 - Oficinas de País(es) en la región
 - Especialistas ACT/EMP en la región
 - Especialistas ACTRAV en la región
 - Unidades de Programación en la región
 - Unidades relacionadas en la sede: ACT/EMP, ACTRAV, PARDEV y EVAL

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 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”²³ y los “Lineamientos de Política de la OIT para la Evaluación Basada en Resultados.”²⁴

Asimismo se solicita el uso de la Guía “Consideración del género en el seguimiento y evaluación de proyectos”.²⁵

La evaluación de las asignaciones de fondos RBSA en apoyo a organizaciones de empleadores y organizaciones de trabajadores considerará 6 criterios:

- i. La pertinencia y la aptitud estratégica
- ii. La validez y coherencia de su diseño
- iii. El avance y la eficacia 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

Este marco es solamente el mínimo sugerido, ya que dentro del alcance dado de la evaluación, el consultor 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:

- ✓ ¿La asignación abordó una necesidad pertinente y un déficit de trabajo decente identificado junto a las partes interesadas (organizaciones de empleadores y organizaciones de trabajadores)? ¿Se realizó un análisis de las cuestiones de género?
- ✓ ¿De qué modo la asignación 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 expresados en los Country Programme Outcomes?

²³ https://www.ilo.org/intranet/spanish/region/codev/tc_manual/evaluation/index.htm

²⁴ http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_mas/---eval/documents/publication/wcms_168289.pdf

²⁵ http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_mas/---eval/documents/publication/wcms_165986.pdf

- ✓ ¿En qué medida la asignación complementó y encajó con otras intervenciones (proyectos, programas, planes de trabajo de especialistas) de la OIT que apoyan los CPOs de los países involucrados?

(ii). Validez del diseño:

- ✓ ¿Se identificó la condición de base al inicio de las actividades? ¿Los resultados planteados en la propuesta de asignación y/o CPOs apoyados fueron pertinentes y realistas con respecto a esa situación inicial sobre el terreno identificada en cada país?
- ✓ ¿Los productos se vincularon causalmente a los resultados directos previstos? ¿Cuán plausibles fueron las hipótesis causales subyacentes?
- ✓ ¿Cuáles son los principales componentes estratégicos de la intervención? ¿De qué modo contribuyeron y se vincularon lógicamente con los resultados planteados? ¿Hasta qué punto se vincularon adecuadamente entre sí? ¿Se atendieron las principales brechas de apoyo requeridos por los CPOs en los países involucrados?
- ✓ ¿En qué medida el diseño planteado en la propuesta de asignación o descripción del CPO (objetivos, productos, actividades, indicadores) resultaron apropiados y útiles para evaluar el progreso de la intervención? ¿Se estableció un mecanismo de monitoreo que permitiera dar seguimiento a la asignación y realizar ajustes para mejorar sus resultados?
- ✓ ¿Se consideraron las cuestiones de género en el diseño de la intervención?

(iii) El avance y la eficacia:

- ✓ ¿La asignación caminó hacia el logro sus objetivos planteados? ¿En qué medida se cuantifica este avance en términos de los indicadores establecidos u otros términos pertinentes?
- ✓ ¿Han sido satisfactorias la cantidad y la calidad de los productos generados? ¿Cuál es el avance alcanzado?
- ✓ ¿Los beneficiarios de los fondos están usando y obteniendo provecho de los productos generados? ¿Han convertido los productos en efectos directos reflejados en iniciativas y avances en sus actividades que sin la asignación no se hubieran alcanzado? ¿Es evidente que la asignación de fondos RBSA estableció una diferencia a favor del logro de los CPOs apoyados?
- ✓ ¿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?

- ✓ ¿De qué modo las partes interesadas han participado en la ejecución de los fondos? ¿La asignación ha respondido debidamente a las necesidades de los mandantes nacionales y a los cambios en las prioridades de los socios?
- ✓ ¿Qué estrategias alternativas, de haberlas, pudieran ser más eficaces para lograr los objetivos planteados?

(iv) Eficiencia en el uso de los recursos:

- ✓ ¿Los recursos (económicos, humanos, tiempo, conocimientos especializados, etc.) han sido asignados estratégicamente para lograr los efectos directos? ¿Los recursos atienden a las principales brechas de apoyo requeridas por los CPOs de los países involucrados?
- ✓ ¿Los recursos se han usado eficientemente? ¿Las actividades que apoyan la estrategia han sido eficaces en función de los costos? ¿Se hubiera podido alcanzar los mismos resultados con menos recursos?
- ✓ ¿Los fondos y actividades 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:

- ✓ ¿La gestión y organización en torno a la asignación facilita la obtención de buenos resultados y una ejecución eficiente? ¿Qué aspectos pueden mejorarse en ese sentido?
- ✓ ¿Hasta qué punto ha sido eficaz la comunicación y coordinación entre los responsables de la asignación, las oficinas de OIT relacionadas en la región y sus especialistas, los departamentos técnicos en Ginebra?
- ✓ ¿Cuán eficaz ha sido la comunicación y coordinación entre los responsables de la asignación y los socios ejecutores nacionales?
- ✓ ¿Cuán eficaz ha sido el seguimiento del desempeño y los resultados de la asignación que hacen las oficinas de OIT involucradas?
- ✓ ¿La asignación usa estratégicamente la coordinación y colaboración con otras intervenciones de la OIT en los países y región (proyectos, actividades de especialistas) para aumentar su eficacia e impacto?

(vi) Orientación hacia el impacto y sostenibilidad:

- ✓ ¿Existen cambios observados en los mandantes contrapartes (en actitudes y capacidades) que pueden vincularse causalmente a las intervenciones realizadas con los fondos? ¿Estos cambios no se habrían logrado de no asignarse los fondos RBSA?

- ✓ ¿Los socios nacionales están en capacidad de continuar con las actividades apoyadas? ¿Cuán eficaz ha sido la intervención en fortalecer las capacidades necesarias de las personas e instituciones (de los socios nacionales y los socios ejecutores)?
- ✓ Una vez que ha terminado el financiamiento externo, ¿es probable que las instituciones nacionales y los socios ejecutores continúen con la iniciativa o prolonguen sus resultados, incluso aportando ellos mismos el financiamiento que esto requiera?
- ✓ ¿Es probable que los resultados, logros y beneficios de la asignación sean duraderos?
- ✓ ¿El enfoque o los resultados de la asignación pueden ser reproducidos o ampliados por los socios nacionales u otros actores? ¿Es probable que esto suceda? ¿Qué respaldaría su reproducción y ampliación? ¿Existen resultados destacados en países o regiones que pudieran replicarse en otras áreas geográficas?

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 de la Evaluación al final de la primera semana de su contratación. Este será el primer producto de la evaluación y deberá incluir:

- (1) Cubierta con los datos clave de la asignación y la evaluación;
- (2) Tabla de contenidos
- (3) Antecedentes y contexto
- (4) Resumen del objetivo de la asignación, 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

Al final de la quinta semana de la evaluación, el colaborador externo presentará un borrador del Informe Final de la Evaluación, que será circulada entre los responsables de la asignación para sus comentarios y observaciones.

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 al final de la séptima semana de la evaluación, después de cuya aprobación por la Dirección de la Evaluación se procederá con la cancelación del costo de la evaluación.

El informe de evaluación en sus versiones borrador y definitiva seguirá la lista de chequeo “Preparing the Evaluation report”²⁶ y deberá incluir:

(1) Cubierta con los datos clave de la asignación y la evaluación;

(2) Tabla de contenidos y listas (anexos y tablas o gráficos)

(3) Listado de siglas o abreviaturas

(4) Resumen ejecutivo

4.1. Antecedentes y contexto

4.1.1. Resumen del objetivo de la asignación, lógica y estructura

4.1.2. Situación actual de la asignación

4.1.3. Propósito, alcance y clientes de la evaluación

4.1.4. Metodología de evaluación

4.2. Principales hallazgos y conclusiones

4.3. Recomendaciones, lecciones aprendidas y buenas prácticas

(5) Cuerpo del reporte

5.1. Antecedentes de la asignación

5.2. Antecedentes de la evaluación

²⁶ http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_mas/---eval/documents/publication/wcms_165967.pdf

5.3. Metodología

5.4. Principales hallazgos ordenados conforme a los 6 criterios del marco analítico

(6) Conclusiones

6.1. Conclusiones

6.2. Lecciones aprendidas

6.3. Buenas prácticas

6.4. Recomendaciones

(7) Anexos

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

6. METODOLOGIA DE LA EVALUACION

La propuesta metodológica que considere el colaborador externo en su informe preliminar 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 las descripciones de CPOs para el bienio 2010-2011, las propuestas de asignaciones de fondos RBSA elaboradas por las oficinas de país(es), los informes de avance de la ejecución presupuestaria, los estudios y otros documentos conceptuales producidos, entre otros.

b) **Entrevistas**: Se realizarán entrevistas con los involucrados en la región, incluyendo organizaciones de empleadores y trabajadores y oficinas de la OIT a nivel de país(es) y región. En los casos en que no se

contempla la presencia física del evaluador, las entrevistas se realizarán por teléfono y/o correo electrónico (envío de cuestionarios). Se coordinará con los especialistas de las oficinas involucradas, funcionarios vinculados, colaboradores externos, y representantes nacionales, subregionales y regionales de las instituciones y organizaciones beneficiarias. Un listado exhaustivo de los entrevistados se detallará junto a las oficinas de país(es) involucradas al elaborarse el informe preliminar de la evaluación.

c) **El trabajo de campo** se realizará en Lima, atendiendo a la ubicación de la oficina regional en esta ciudad y mediante misiones a Santiago y San José. Se desarrollarán entrevistas con los responsables técnicos y administrativos de las asignaciones e involucrados y al contar con los resultados preliminares se conducirá una presentación y discusión de los mismos en la oficina de OIT en Lima, contemplando la participación de los funcionarios involucrados de dicha oficina.

7. MODOS DE GESTION, PLAN DE TRABAJO Y PLAZOS

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

- Residente en Lima
- Estudios universitarios completos
- Dominio del idioma español, comprensión oral y escrita del inglés o portugués.
- 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 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.

La evaluación contará con el apoyo de los especialistas ACT/EMP y ACTRAV responsables de las asignaciones, lo mismo que de las unidades de Programación en las oficinas de país(es) involucradas con quienes se canalizarán los requerimientos de información.

El plazo de la evaluación es de un máximo de 7 semanas a partir del inicio del contrato del colaborador externo estimado para el 19 de marzo, por lo que la evaluación deberá concluir a más tardar el 4 de mayo.

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:

Semanas 1 y 2 (19 al 30 de marzo): Análisis de la documentación de las asignaciones, entrevistas en Lima con funcionarios involucrados y preparación y envío del Informe Preliminar de la Evaluación (fecha límite: 30 de marzo).

Semanas 3 y 4 (2 al 13 de abril): Misiones a Santiago y San José para entrevistas con involucrados en países beneficiarios y oficinas de la OIT participantes.

Semana 5 (16 al 20 de abril): Elaboración del borrador del informe final de la evaluación y envío del mismo al Director de la Evaluación (fecha límite: 20 de abril).

Semana 6 (23 al 27 de abril): Presentación del borrador del informe final de la evaluación para su discusión presencial con los involucrados en la oficina de OIT en Lima. Recepción de comentarios al borrador del informe final de la evaluación. Incorporación de las mismas a la versión definitiva.

Semana 7 (30 de abril al 4 de mayo): Envío de la versión definitiva del informe final de la evaluación al Director de la Evaluación (fecha límite: 4 de mayo).

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 de la siguiente manera:

30% contra la entrega y aprobación por la Dirección de la Evaluación del Informe Preliminar de la Evaluación.

70% contra la entrega y aprobación por la Dirección de la Evaluación del Informe Final de la Evaluación.

Subtotal honorarios: US \$ 10,500

Boletos aéreos y viáticos para el consultor:

1 Boleto de avión Lima – Santiago - Lima = US \$1,000

1 Management fee (agencia de viajes) = US \$150

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

1 Boleto de avión Lima – San José - Lima = US \$1,200

1 Management fee (agencia de viajes) = US \$150

3 DSA San José a US \$230 por día = US \$690

Los boletos de avión serán adquiridos por OIT y provistos al consultor. Los viáticos serán entregados al consultor previo al inicio de sus misiones.

Subtotal boletos y viáticos: US \$3,901

Total: US \$14,401

7.2 Lista de Fuentes Secundarias Analizadas (Documentos)

RELACIÓN DE DOCUMENTACIÓN RECIBIDA	
PAIS	DOCUMENTACIÓN REVISADA
México	<ul style="list-style-type: none"> • CPO del País. • Informe del Programa de Certificación de Competencias para Ejecutivos de Organizaciones Empresariales. • Disco compacto con información sobre Organizaciones Sindicales • Informe sobre Programa de Certificación para Directores de Organismos de Representación Empresarial • Módulo, competencia: capacidad estrategia y de anticipación a cambios en los entornos.
Nicaragua	<ul style="list-style-type: none"> • Informe del ACTRAV sobre resultados. • CPO del País.
Honduras	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de trabajo COHEP. • Informe de resultados del Especialista. • CPO del País. • Informe “Renovando los Liderazgos Empresariales”.
Costa Rica	<ul style="list-style-type: none"> • Informe “Programa para el Mejoramiento, Modernización y Desarrollo del Sector Detallista en Costa Rica”. • CPO Empleadores. • CPO Trabajadores. • Acuerdos interinstitucionales realizados en el Taller Nacional sobre Trabajo Decente.
El Salvador	<ul style="list-style-type: none"> • Acuerdo interinstitucional del Taller “Construyendo Sindicalismo en tiempos de Crisis”. • Informe sobre acuerdo interinstitucional del taller “Tercerización y Libertad Sindical”. • Informe sobre acuerdo del Taller la Agenda Sindical del Trabajo Decente • CPO Trabajadores. • Informe de Resultados del Especialista ACTRAV.
Panamá	<ul style="list-style-type: none"> • CPO del País. • Informe de resultados del Especialista. • Informe técnico final acerca de los Talleres “La Agenda Sindical de Trabajo Decente” (noviembre 2011)
Guatemala	<ul style="list-style-type: none"> • Informe sobre el taller “Violación a la Libertad Sindical”. • CPO del País. • Informe de resultados del ACTRAV.

RELACIÓN DE DOCUMENTACIÓN RECIBIDA	
PAIS	DOCUMENTACIÓN REVISADA
Caribe (Antigua y Barbuda, Jamaica, Trinidad y Tobago)	<ul style="list-style-type: none"> • CPO del País. • Informe de resultados del Especialista.
Ecuador	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de resultados “Ejecución de las actividades financiadas con fondos RBSA a empleadores” (LIMA) • CPO del País.
Colombia	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de resultados “ejecución de las actividades financiadas con fondos RBSA a empleadores” (LIMA) • CPO Empleadores • CPO Trabajadores
Bolivia	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de resultados “Ejecución de las actividades financiadas con fondos RBSA a empleadores” (LIMA) • CPO de País.
Argentina	<ul style="list-style-type: none"> • Informe sobre PYMES “Estrategia empresarial de apoyo a la PYME para la generación de empleos decentes y productivos” (UIA).
Perú	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de uso de estadísticas. • Información sobre el taller ejecutado. • CPO del País. • Documentos de consultores externos facilitadores del taller sobre capacidades en uso de información.
Venezuela	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de resultados del Especialista. • CPO del País.
Brasil	<ul style="list-style-type: none"> • Informe sobre indicadores de Trabajo Decente. • Propuestas de indicadores de tres organismos sindicales. • Documento de planificación del taller de Brasil. • CPO del País.
Paraguay	<ul style="list-style-type: none"> • CPO del País. • Informe de valoración de avances 2011.

7.3 Lista de Entrevistas realizadas durante el trabajo de campo

Organizaciones de Empleadores

Entrevistado	Cargo	Organización	País
1. Ana Teresa Vásquez	Directora Ejecutiva	CANACODE Asociación de Detallistas	Costa Rica
2. Armando Urtecho	Director	COHEP	Honduras
3. Fernando Sibila	Director	UIC	Argentina
4. Francisco Jimenez	Director	Cámara de Calzado de Jalisco	México
5. Max Camiro	Director	Cámara de Azúcar	México

Organizaciones de Trabajadores

Entrevistado	Cargo	Organización	País
6. Bernardo Rojas	Director	CUTI	Paraguay
7. Carlos Mancilla	Coordinador General	CUGS	Guatemala
8. Alberto Ramírez	Secretario General	CGTG	Guatemala
9. Neftali Ortiz	Coordinador General	CTM	México
10. Sarahí Molina	Secretaria General	MUSYGES	El Salvador
11. Salvador Medina	Secretario General	CTM	El Salvador
12. Víctor Manuel Torres	Secretario General	Convergencia Sindical	Panamá
13. Gabriel Castillo	Secretario General	CONUSI	Panamá
14. Tyronne Esna	Secretario Educación	Confederación Rerum Novarum	Costa Rica
15. Marta Pujadas	Secretaria General	CGT	Argentina

Funcionarios o Especialistas de la OIT

Entrevistado	Cargo en OIT	País
16. Carmen Benites	Especialista ACTRAV CR-Lima	Perú
17. Eduardo Rodríguez	Especialista ACTRAV ETD/OP – Lima	Perú
18. Florencio Guidiño	Jefe de la Unidad de Programación OR-Lima	Perú
19. Jorge Illingworth	Especialista ACTEMP ETD/OP – Lima	Perú

Entrevistado	Cargo en OIT	País
20. Luis Gonzales	Especialista ACT/EMP CR-Lima	Perú
21. Lorenzo Pelaez	Especialista ACTEMP ETD/OP – San José	Costa Rica
22. Oscar Valverde	Especialista ACTRAV ETD/OP – San José	Costa Rica
23. Walter Romero	Oficial de Programación ETD/OP – San José	Costa Rica
24. Andrés Yuren	Especialista ACT/EMP ETD/OP - Santiago	Chile
25. Carlos Rodríguez	Especialista ACTRAV ETD/OP - Santiago	Chile
26. Natanael Lopes	Oficial de Programación OP - Brasilia	Brasil
27. Ericka Flores	Oficial de Programación OP- México	México
28. Alejandra Pángaro	Oficial de Programación OP-Buenos Aires	Argentina
29. Sandra Agarrat	Oficial de Programación ETD/O- Puerto España	Trinidad y Tobago

7.4 Instrumento para recojo de información en campo

Guía de entrevista a responsables de los Fondos RSBA

PREGUNTA	ESPACIO PARA RESPUESTA
1. Pertinencia y aptitud estratégica	
¿La asignación abordó una necesidad pertinente y un déficit de trabajo decente identificado junto a las partes interesadas (organizaciones de empleadores y organizaciones de trabajadores)? ¿Se realizó un análisis de las cuestiones de género?	
¿De qué modo la asignación 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 expresados en los Country Programme Outcomes?	
¿En qué medida la asignación complementó y encajó con otras intervenciones (proyectos, programas, planes de trabajo de especialistas) de la OIT que apoyan los CPOs de los países involucrados?	
¿En qué medida la asignación complementó y encajó con otras intervenciones (proyectos, programas, planes de trabajo de especialistas) de la OIT que apoyan los CPOs de los países involucrados?	
2. Validez del diseño	
Se identificó la condición de base al inicio de las actividades? ¿Los resultados planteados en la propuesta de asignación y/o CPOs apoyados fueron pertinentes y realistas con respecto a esa situación inicial sobre el terreno identificado en cada país?	
¿Los productos se vincularon causalmente a los resultados directos previstos? ¿Cuán plausibles fueron las hipótesis causales subyacentes?	
¿Cuáles son los principales componentes estratégicos de la intervención? ¿De qué modo contribuyeron y se vincularon lógicamente con los resultados planteados? ¿Hasta qué punto se vincularon adecuadamente entre sí? ¿Se atendieron las principales brechas de apoyo requeridos por los CPOs en los países involucrados?	
¿En qué medida el diseño planteado en la propuesta de asignación o descripción del CPO (objetivos, productos, actividades, indicadores) resultaron apropiados y útiles para evaluar el progreso de la intervención? ¿Se estableció un mecanismo de monitoreo que permitiera dar seguimiento a la asignación y realizar ajustes para mejorar sus resultados?	
¿Se consideraron las cuestiones de género en el diseño de la intervención?	
3. Eficacia	
¿La asignación caminó hacia el logro sus objetivos planteados? ¿En qué medida se cuantifica este avance en términos de los indicadores establecidos u otros términos pertinentes?	
¿Han sido satisfactorias la cantidad y la calidad de los productos generados? ¿Cuál es el avance alcanzado?	
¿Los beneficiarios de los fondos están usando y obteniendo provecho de los productos generados? ¿Han convertido los productos en efectos directos reflejados en iniciativas y avances en sus actividades que sin la asignación no se hubieran alcanzado? ¿Es evidente que la asignación de fondos RBSA estableció una diferencia a favor del logro de los CPOs apoyados?	

PREGUNTA	ESPACIO PARA RESPUESTA
¿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?	
¿De qué modo las partes interesadas han participado en la ejecución de los fondos? ¿La asignación ha respondido debidamente a las necesidades de los mandantes nacionales y a los cambios en las prioridades de los socios?	
¿Qué estrategias alternativas, de haberlas, pudieran ser más eficaces para lograr los objetivos planteados?	
4. Eficiencia	
¿Los recursos (económicos, humanos, tiempo, conocimientos especializados, etc.) han sido asignados estratégicamente para lograr los efectos directos? ¿Los recursos atienden a las principales brechas de apoyo requeridas por los CPOs de los países involucrados?	
¿Los recursos se han usado eficientemente? ¿Las actividades que apoyan la estrategia han sido eficaces en función de los costos? ¿Se hubiera podido alcanzar los mismos resultados con menos recursos?	
¿Los fondos y actividades se han entregado y realizado de modo oportuno? ¿Cómo puede hacerse más eficiente el uso de los recursos?	
5. Sostenibilidad	
¿Existen cambios observados en los mandantes contrapartes (en actitudes y capacidades) que pueden vincularse causalmente a las intervenciones realizadas con los fondos? ¿Estos cambios no se habrían logrado de no asignarse los fondos RBSA?	
¿Los socios nacionales están en capacidad de continuar con las actividades apoyadas? ¿Cuán eficaz ha sido la intervención en fortalecer las capacidades necesarias de las personas e instituciones (de los socios nacionales y los socios ejecutores)?	
Una vez que ha terminado el financiamiento externo, ¿es probable que las instituciones nacionales y los socios ejecutores continúen con la iniciativa o prolonguen sus resultados, incluso aportando ellos mismos el financiamiento que esto requiera?	
¿Es probable que los resultados, logros y beneficios de la asignación sean duraderos?	
¿El enfoque o los resultados de la asignación pueden ser reproducidos o ampliados por los socios nacionales u otros actores? ¿Es probable que esto suceda? ¿Qué respaldaría su reproducción y ampliación? ¿Existen resultados destacados en países o regiones que pudieran replicarse en otras áreas geográficas?	

7.5 MATRIZ DE INFORMACIÓN DE ACTIVIDADES IMPLEMENTADAS CON LAS ASIGNACIONES DE LOS FONDOS RBSA

ASIGNACIONES RBSA - EMPLEADORES

PAIS	ACTIVIDADES ESPECIFICAS	RESULTADOS
ARGENTINA	<p>A.1 - Establecimiento de un proceso de reflexión y diálogo al interior del sector industrial argentino en el ámbito nacional para identificar cuales son los principales retos y obstáculos a los que hace frente la PYME en Argentina</p> <p>A.1.1 Diseño de un cuestionario (breve y conciso) para identificar cuales son los principales retos y obstáculos a los que hace frente la PYME en Argentina. El cuestionario deberá abarcar los distintos ámbitos que afectan a la PYME, pero muy especialmente en cuanto a regulación laboral, fiscal, medio ambiental, temas de acceso a nuevas tecnologías e innovación, acceso a mercados y a financiación, problemas de inseguridad, etc. El cuestionario deberá ser elaborado con el apoyo técnico de la UIA (Departamento de Pequeñas y Medianas Industrias y Departamento de Política Social). El cuestionario deberá servir tanto para las entrevistas presénciales como para encuestar a distancia a los representantes empresariales identificados por la UIA, así como otros actores clave, como por ejemplo SEPYME y dirigente gremiales PYME.</p> <p>A.1.2 Ciclo de entrevistas con representantes empresariales identificados por la UIA, en particular por su Departamento de Pequeñas y Medianas Industrias (número de entrevistas a definir).</p> <p>A.1.3 Consulta vía correo electrónico (base de datos UIA), usando el cuestionario elaborado bajo A.1.1.</p> <p>2 - Desarrollo de un informe preliminar con los resultados del proceso de reflexión y diálogo al interior del sector industrial argentino nacional</p> <p>A. 2. 1 Informe preliminar que deberá reseñar los resultados del proceso de reflexión y diálogo señalado en la actividad A.1, y que además deberá incluir los siguientes capítulos: (i) información sobre la situación de la PYME en Argentina; (ii) un análisis de la incidencia de la PYME en la estructura gremial empresaria del país; (iii) incidencia de la PYME en la generación de empleo; (iv) un análisis de iniciativas tomadas en otros países (Se sugiere España e Italia) que han permitido la generación de empleo decente y productivo a partir del desarrollo de la PYME; y (v) los principales desafíos y oportunidades identificados desde el propio empresariado, para su desarrollo en cuanto a la regulación laboral, fiscal, medio ambiental, temas de acceso a nuevas tecnologías e innovación, acceso a mercados y a financiación, problemas de inseguridad, etc. El documento no deberá exceder de 100 páginas.</p>	Incorporación de la iniciativa en la legislación argentina

PAIS	ACTIVIDADES ESPECIFICAS	RESULTADOS
	<p>A.2.2 Taller de validación del informe preliminar con los Miembros de las Comisión de Pequeñas y Medianas Industrias y a la Comisión de Política Social de la UIA.</p> <p>A. 3 – Desarrollo de una Propuesta Empresarial de una Política Nacional Integral para la PYME</p> <p>A. 3.1 – Redacción de un documento que contenga una “Propuesta Empresarial de una Política Nacional Integral para la PYME”, el cual deberá tener en cuenta como insumo principal el informe preliminar (A.2.1) y las deliberaciones del taller de validación (A.2.2). El documento deberá incluir temas específicos de corto, mediano y largo plazo, en áreas como la regulación laboral, fiscal, medio ambiental, temas de acceso a nuevas tecnologías e innovación, acceso a mercados y a financiación, problemas de inseguridad, etc. El documento no deberá exceder de 20 páginas.</p> <p>A.3.2 Reunión de validación del documento “Propuesta Empresarial de una Política Nacional Integral para la PYME” en el seno del Comité de Pequeña y Mediana Empresa de la UIA (¿Comité Ejecutivo?).</p> <p>B. 1 - Generación de empleo decente y productivo a partir del fomento de la competitividad de la industria PYME en la provincia de Córdoba a través de la intervención de Unión Industrial de Córdoba (UIC)</p> <p>B.1.1 Informe Técnico sobre la línea de base establecida por las grandes empresas locales para la contratación de PYMEs proveedoras</p> <p>B.1.2 Talleres individuales con las organizaciones de empleadores (Cámaras Empresarias) del interior de Córdoba afiliadas a la UIC</p> <p>B.1.3 Talleres preparatorios para PYMEs en el interior de Córdoba</p> <p>B.1.4 Desarrollo, gestión e implementación de programas e-learning para capacitación de PyMes en todo el territorio provincial para incluir en la plataforma virtual</p> <p>B.1.5 Elaboración, impresión y difusión (jornadas) del informe sobre los programas de apoyo a la competitividad vigentes en 2011 – SEPYME, UIC, UIA, UVITEC, FONTAR, Ministerio de Industria, Comercio y Trabajo de Córdoba</p> <p>B.1.6 Jornada de presentación de alternativas financieras para PyMEs en bancos privados, públicos y organismos oficiales nacionales y provinciales</p>	

PAIS	ACTIVIDADES ESPECIFICAS	RESULTADOS
	<p>B. 2 – Fortalecimiento institucional de las organizaciones empresariales provinciales afiliadas a la UIA, para mejorar su capacidad de apoyo a la PYME y establecimiento de alianzas público-privadas para apoyar a la PYME, en particular entre la UIA y la SEPYME para difundir los programas de a con base en la Propuesta Empresarial de una Política Nacional Integral para la PYME”, adoptada por la UIA.</p> <p>B.2.1 Diseño de una propuesta de formación para mejorar las competencias de los Ejecutivos / Directivos de las organizaciones empresariales en materia de apoyo a la PYME</p> <p>B.2.2 Documento de Plan de Acción acordado con el equipo técnico de la UIA-OIT con el fin de realizar las consultas necesarias para complementar / validar la Propuesta UIA-PYME;</p> <p>B.2.3 Primer Taller / seminario de presentación y validación de la Propuesta UIA-PYME (sede por definir);</p> <p>B.2.4 Primer Taller / seminario de presentación y validación de la Propuesta UIA-PYME (sede por definir);</p> <p>B.2.5 Primer Taller / seminario de presentación y validación de la Propuesta UIA-PYME (sede por definir);</p> <p>B.2.6 Primer Taller / seminario de presentación y validación de la Propuesta UIA-PYME (Buenos Aires);</p> <p>B.2.7 Documento delineando una estrategia para generar una alianza pública-privada entre la SEPYME y la UIA, acordado con la SEPYME y la UIA;</p>	
MÉXICO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Programa de certificación para directores de organismos de representación empresarial 2. Certificación de competencias para ejecutivos de organizaciones empresariales 3. Modulo estratégico competencia: capacidad estratégica y de anticipación a cambios en los entornos 	Se logró acordar una agenda común.
HONDURAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Curso de formación empresarial “renovando los liderazgos empresariales en las organizaciones empresariales de Honduras” 2. Plan con la COHEP – entorno de negocios de honduras 	Se desarrollaron nuevas temáticas en el campo empresarial
COSTA RICA	Programa para el mejoramiento, modernización y desarrollo del sector detallista en Costa Rica	Agenda sindical de trabajo decente, con enfoque de género. Se elaboraron además, una serie de propuestas sindicales para el PTDP de Costa

PAIS	ACTIVIDADES ESPECIFICAS	RESULTADOS
		<p>Rica, sistematizadas y puestas en un formato de difusión pública. Se obtuvo una propuesta sindical de promoción del trabajo decente presentada en el seno del Consejo Superior del Trabajo (CST) y se capacitaron sindicalistas de CUSIMA, CTRN y CSJMP en el tema de libertad sindical y negociación.</p>

PAIS	ACTIVIDADES ESPECIFICAS	RESULTADOS
COLOMBIA	<ol style="list-style-type: none"> 1) Primer Nivel: Discusión por la página WEB del Ministerio. 2) Segundo Nivel: Foros regionales en 4 ciudades principales, seleccionadas por su nivel de población e industrialización. Estas fueron Bucaramanga, Barranquilla, Medellín y Cali 3) Tercer Nivel: Discusión en 4 mesas por actores de la propuesta de actualización de la Resolución 1016/89 del MPS <ol style="list-style-type: none"> a. Mesa 1: Sociedades Científicas y Académicas. b. Mesa 2: Administradoras de Riesgos Profesionales. c. Mesa 3: Centrales Sindicales d. Mesa 4: Entidades gremiales que son actores principales y partes interesadas en toda la gestión del Sistema de Riesgos Profesionales en Colombia. 	<p>El producto único es el Proyecto de norma de iniciativa del sector Empresarial ANDI, para actualizar la resolución 1016/89, para el trámite al interior del Ministerio de la Protección Social y que anexo al presente informe. Debe mencionarse aquí también los “tres borradores” que se elaboraron a lo largo del proceso.</p> <p>Resulta indispensable resaltar todo el proceso de diálogo que se dio durante las diferentes etapas en la construcción de la propuesta de actualización de la Resolución 1016/89. Las amplias consultas tanto vía web, como a nivel nacional y luego la fase consolidación en donde se volvieron a convocar a los actores más relevantes y partes interesadas en la Seguridad y Salud en el Trabajo así como en la Prevención de Riesgos Ocupacionales. El proceso ha sido resaltado por la transparencia y apertura y unas discusiones eminentemente técnicas, lo que asegura la calidad de la propuesta.</p>
BOLIVIA	<ol style="list-style-type: none"> a. En Bolivia, a diferencia de otros países de Sudamérica, no existe una cuota mínima obligatoria para que las empresas tengan en nómina a PCD, por ello es que resulta más difícil lograr la contratación de éstos en las empresas. Tampoco existen incentivos para la adecuación de instalaciones y puestos de trabajo o para la capacitación de las PCD. b. En este sentido, un bajo porcentaje de las empresas estudiadas cuenta con los medios físicos e infraestructura adecuada para el personal con discapacidad. 	<p>Se identificaron las competencias laborales necesarias requeridas por las empresas para que las PCD puedan insertarse laboralmente de manera efectiva.</p> <p>Se diseño y de desarrollo un programa de formación en dichas competencias logrando capacitar a más de 500 PCD.</p>

PAIS	ACTIVIDADES ESPECIFICAS	RESULTADOS
	<p>c. El 80% de las PCD con inserción en el mercado laboral son menores de 25 años. Este Factor hace que se formen grupos de colaboración mutua entre jóvenes con intereses comunes y se muestran en disposición de colaborar para trabajar en equipo.</p> <p>d. La capacitación y aprendizaje juegan un rol decisivo para la calidad y pertinencia del Proceso formativo. La capacitación permite mejorar las condiciones de inserción laboral de las personas con discapacidad, va sea para encontrar un empleo ó inclusive generar un emprendimiento propio.</p> <p>e. En el grupo encuestado, generalidad de los trabajadores con capacidades diferentes asegura haber mejorado su calidad de vida y la de su entorno familiar a partir de su ingreso a la empresa.</p> <p>f. Las políticas de evaluación del desempeño no discriminan al personal por su discapacidad. Los jefes inmediatos muestran sensibilidad y tolerancia sin que ello signifique diferencia. Además, la discapacidad no interfiere en la evaluación del desarrollo de las personas, ya que se evalúan competencias técnicas y cumplimiento de responsabilidades, que nada tienen que ver con la discapacidad, las PCD gozan de todos los beneficios y también de las sanciones de acuerdo al reglamento interno de trabajo.</p>	<p>Se detectó la necesidad de una mayor sensibilización por parte de las empresas. Se editó una Guía Práctica para la Inserción Laboral de Personas con Discapacidad dirigida a las empresas y se imprimieron 100 ejemplares que fueron distribuidos entre las compañías que participaron en el programa y otras afiliadas. Se dejó la capacidad instalada en la CEPB para continuar con la promoción de la inserción laboral de las PCD. A mediados de este año la CEPB hará un seguimiento cuántos de ellos han logrado conseguir empleo.</p>
ECUADOR	<p><u>Mejoramiento de las competencias laborales de las PCD</u> Para determinar las competencias laborales necesarias para que las PCD puedan alcanzar una inclusión laboral efectiva, se realizó una encuesta dirigida al personal responsable de Recursos Humanos en las PYMES afiliadas a la Cámara de Industrias de Guayaquil. Se recibieron respuestas de 52 empresas, de las cuales el 90% manifestaron su interés en participar en el programa. Los temas de capacitación demandados por las empresas fueron: Computación (Sistema Operativo, Word y Excel intermedios), Atención al Cliente (tanto personal como vía telefónica), Relaciones Humanas en el lugar de trabajo y Técnicas de Archivo. Adicionalmente, respondiendo a la demanda de un grupo importante de PCD, se ofreció también un taller de Formación para Microempresarios y Emprendimiento.</p> <p>Para el personal de Recursos Humanos los temas demandados fueron: Lengua de señas ecuatoriana, Aspectos Legales de la relación laboral con personas con discapacidades; y cómo tratar cada discapacidad en el lugar de trabajo.</p>	<p>La Cámara de Industrias de Guayaquil-CIG, adquiere experiencia y capacidades para ayudar a sus socios a cumplir con la Ley de inclusión laboral de PCD y evitar multas onerosas, manteniéndose relevante y útil para las empresas. La CIG continúa ofreciendo el programa a sus socios. Un total de 546 PCD recibieron capacitación en los diferentes cursos ofrecidos. Se ofrecieron un total de 30 cursos, siendo la mayoría de estos de 20 horas de duración. En el área de recursos humanos de las empresas participantes, se capacitaron</p>

PAIS	ACTIVIDADES ESPECIFICAS	RESULTADOS
	<p>Con esta información se elaboró el programa de capacitación y se contrataron a los capacitadores apropiados para cada tema. La presentación del programa, se realizó a través de una rueda de prensa que contó con la presencia del Vicepresidente de la República Lcdo. Lenín Moreno Garcés, en la que se explicó detalladamente el programa de capacitación y se hizo un reconocimiento público del valioso aporte de la OIT. Posteriormente se realizó una activa campaña de difusión a través de los medios de comunicación y por medio de volantes y afiches enviados a los afiliados</p>	<p>un total de 104 personas en temas que fueron desde lenguaje de señas hasta, aspectos de desarrollo humano para PCD y los aspectos legales de la contratación de estas personas.</p> <p>El 30% de las PCD que participaron en el programa ya estaban laborando en empresas, con lo que inmediatamente pasaron a agregarle valor a la misma con su trabajo y el 85% de las PCD que no tenían trabajo lograron insertarse en el mercado laboral con éxito.</p>

ASIGNACIONES RBSA - TRABAJADORES

PAIS	ACTIVIDADES ESPECIFICAS	RESULTADOS
GUATEMALA	<p>a) Apoyo a la realización del Foro Tripartito “Políticas y Estrategias para hacer efectiva la libertad sindical “ (organizado por CGTG, CUSG y UNISITRAGUA, con apoyo de la FES y OIT-ACTRAV). Misión pagada por RBSA (ver informe de misión adjunto)</p> <p>b) apoyo parcial a la Conferencia Internacional contra la Impunidad en Guatemala (Guatemala, 21 y 22 de julio 2011), a través del consultor Byron Barrera (ver informe del evento adjunto). El colext trabajo bajo supervisión del Especialista ACTRAV y elaboró el documento de base, el cual se adjunta (ver archivo en attach). Taller “Diseño de un plan nacional de acción para seguimiento de II Conferencia contra Impunidad”</p> <p>c) (Guatemala, 22, 23 de agosto 2011). Con CGTG, UNSITRAGUA y CUSG. El informe impreso se entregó en paquete con varios a los evaluadores.</p> <p>d) Taller nacional: “Los Jóvenes, los sindicatos y los derechos fundamentales” (Guatemala, 6 y 7 de octubre 2011). (Entregado impreso). Con las 3 centrales. A raíz del evento, se planifica una segunda parte de proceso, con dos actividades más, financiadas por Proyecto Verificación, y ejecutadas por la colega Maribel Batista (ver su informe de misión en anexo a este resumen): Taller sobre: “Jóvenes y Derechos Fundamentales: La Acción Sindical”. (13.3.12) Taller sobre: “Presentación de Productos Impresos para la Difusión de los Derechos Laborales” (14.3.12)</p> <p>e) Taller nacional con las 3 centrales: “Agenda Sindical para la promoción del Trabajo decente en Guatemala” (Guatemala, 24 a 26.11.11). Se adjunta informe en formato electrónico (hecho por G. Castillo).</p>	<p>1. Actualización de la agenda sindical para la promoción del trabajo decente, con enfoque de género, reforzando los ejes de libertad sindical y negociación colectiva (recursos: asistencia técnica ETD San José, taller nacional, misión Especialista OIT.</p> <p>2. Propuestas sindicales para el PTDP de Guatemala, con énfasis en libertad sindical y negociación colectiva, sistematizadas y puestas en un formato de difusión pública (asistencia técnica ACTRAV, consultorías)</p> <p>3. 30 sindicalistas de CGTG, UNSITRAGUA y CUSG capacitados en materia de libertad sindical y negociación colectiva (taller).</p> <p>4. 30 mujeres sindicalistas de las 3 centrales filiales de la CSA/CSI capacitadas en materia de conciliación de la vida laboral, familiar y sindical (consultoría, taller nacional)</p>
PANAMÁ	<p>a) Foro con CGTP: “Trabajo Decente y Libertad Sindical” (Panamá, 6 de octubre 2011).Informe impreso entregado a los evaluadores en paquete de varios.</p> <p>b) Taller nacional con CONATO y CONUSI: “Agenda Sindical para la promoción del Trabajo decente en Panamá” (Panamá, 24 a 26.11.11). Se adjunta en formato electrónico (hecho por G. Castillo).</p> <p>c) Taller nacional con CONATO y CONUSI: “Los trabajadores</p>	<p>1. Agenda sindical para la promoción del trabajo decente, con enfoque de género, reforzando los ejes de libertad sindical y negociación colectiva. Realización de un taller nacional + misión Especialista ACTRAV.</p>

PAIS	ACTIVIDADES ESPECIFICAS	RESULTADOS
	<p>y el sistema de control normativa de la OIT” (Panamá, 30 de noviembre al 2 de diciembre 2011).</p> <p>d) Taller preparatorio para Reunión Técnica Tripartita (17.1.12): “el dialogo social y los derechos sindicales” (Panamá, 16 de enero 2012). El producto fue un acuerdo con propuestas para el diálogo social, centradas en los derechos sindicales (ver anexo). El objetivo fue entregar el 17.1.12 una propuesta a empleadores y gobierno para promover un PTDP con eje en la libertad sindical.</p>	<p>2. Propuestas sindicales para el PTDP de Panamá, con énfasis en libertad sindical y negociación colectiva, sistematizadas y puestas en un formato de difusión pública (consultoría, misiones especialistas)</p> <p>3. 30 sindicalistas de CONATO y CONUSI capacitados en materia de libertad sindical y negociación colectiva (preparación de materiales, taller).</p> <p>4. 30 mujeres sindicalistas de CONATO y CONUSI capacitadas en materia de conciliación de la vida laboral, familiar y sindical (consultoría, preparación de materiales, taller)</p>
COSTA RICA	<p>a) Taller “La CMTC, el trabajo decente y la libertad sindical” (San José, 16 al 18 de noviembre 2011) (se entregó informe impreso).</p> <p>b) Contratación de colex Gerardo Castillo en octubre para llevar a efectos los talleres sobre la agenda sindical de trabajo decente, enfocada en la libertad sindical, en Guatemala, Costa Rica y Panamá. Se adjunta informe en formato electrónico. TDR se mandaron en mensajes anteriores.</p> <p>c) Contratación de la colex María Bastidas para dar las siguientes charlas sobre genero, libertad sindical y conciliación de la vida familiar, laboral y sindical de las lideresas:</p> <p>i) Conferencia-coloquio con CTRN sobre “Conciliación de la vida laboral, familiar y sindical de las trabajadoras” (San José, 12.12.11); ii) Conferencia-coloquio con CSJMP sobre “Conciliación de la vida laboral, familiar y sindical de las trabajadoras” (San José, 13.12.11); iii) Conferencia-coloquio con CMTC sobre “Conciliación de la vida laboral, familiar y sindical de las trabajadoras” (San José, 14.12.11). Se adjunta informe en formato electrónico.</p>	<p>1. Agenda sindical de trabajo decente, con enfoque de género, elaborada (recursos: asistencia técnica especialistas ETD San José, reuniones técnicas, taller nacional)</p> <p>2. Propuestas sindicales para el PTDP de Costa Rica, sistematizadas y puestas en un formato de difusión pública (recursos: asistencia técnica ACTRAV, consultorías)</p> <p>3. Propuesta sindical de promoción del trabajo decente presentada en el seno del Consejo Superior</p>

PAIS	ACTIVIDADES ESPECIFICAS	RESULTADOS
	<p>d) Taller nacional con CUSIMA, CTRN y CSJMP: “Agenda Sindical para la promoción del Trabajo decente en Costa Rica” (San José, 12, 13.12.11). Se adjunta en formato electrónico (hecho por G. Castillo)</p> <p>e) Estudio sobre los arreglos directos y los CPT. Autor: colext Mauricio Castro (se adjunta versión electrónica). Se presentó en seminario del 12 y 13.12.11. Se dejó una versión para esquema de publicación.</p> <p>f) Taller nacional CTRN "Libertad sindical en Costa Rica" (San José, 28 y 29 de enero 2012).</p> <p>Se entregó impreso a evaluadores.</p> <p>g) Taller nacional: La CMTC y las alianzas sindicales internacionales para promover el trabajo decente y la libertad sindical” (San José, 3 de febrero 2012). Este informe es impreso y se entregó a evaluadores en un paquete de varios.</p>	<p>del Trabajo (reunión técnica previa para preparación de presentación a CST)</p> <p>4. 30 sindicalistas de CUSIMA, CTRN y CSJMP capacitados en materia de libertad sindical y negociación colectiva</p> <p>5. Grupo intersindical de Normas conformado y con agenda de trabajo en desarrollo (asistencia técnica ETD San José, reuniones preparatorias, consultorías).</p>
<p style="text-align: center;">EL SALVADOR</p>	<p>a) Taller “Agenda Sindical y Trabajo Decente Retos y Perspectivas para el MUSYGES” (San Salvador, 8 y 9 Diciembre; Hotel Terraza) (se adjunta informe)</p> <p>b) Taller nacional CSTS "Construyendo Sindicalismo en Tiempos de Crisis y en defensa de la libertad sindical en El Salvador” (Bahía del Sol, 18 y 19 noviembre 2011). Ver informe adjunto.</p> <p>c) Conferencia con sindicalismo del Sector Público (FES) (6 y 7 de octubre 2011). Ver informe misión.</p> <p>d) Conferencia con sindicalismo Sector Público (Vicepresidencia) el 6 de octubre 2011 (tarde). ver informe de misión.</p> <p>e) Foro CSTS sobre planificación sindical y derechos sindicales (San Salvador, 31.10.11).</p> <p>f) Taller con CSTS-SIES: “La tercerización y la libertad sindical en el sector eléctrico en El Salvador” (San Salvador, 26.10.11). ver informe adjunto</p>	<p>Agenda sindical para la promoción del trabajo decente, con enfoque de género, reforzando los ejes de libertad sindical y negociación colectiva, actualizada (recursos necesarios: asistencia técnica especialistas ETD San José, consultorías, misión Especialista ACTRAV).</p> <p>2. Propuestas sindicales para el PTDP de EL Salvador, con énfasis en libertad sindical y negociación colectiva, sistematizadas y puestas en un formato de difusión pública (recursos: asistencia técnica especialistas ETD San José, consultorías).</p> <p>3. Propuesta sindical de promoción del trabajo decente presentada en los espacios tripartitos de</p>

PAIS	ACTIVIDADES ESPECIFICAS	RESULTADOS
		<p>diálogo social (recursos: asistencia técnica especialistas ETD)</p> <p>4. 30 sindicalistas de MUSYGES y CSTS capacitados en materia de libertad sindical y negociación colectiva (recursos: asistencia técnica Especialista ACTRAV, taller).</p>
PARAGUAY	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar creación del ministerio de trabajo • Argumentar sobre el ministerio • Dos seminarios sobre conclusiones de conferencia regional de OIT • Taller sobre seguridad y salud • Encuentros nacionales (2) sobre trabajo decente en el país • Gran encuentro sobre importancia del ministerio de trabajo. 	<p>Apoyo para la creación del Ministerio de Trabajo del Paraguay</p>