

Evaluación del proyecto Fomento de la participación de los trabajadores y la sociedad civil para fortalecer la aplicación de la legislación laboral en Georgia, México y Perú



Contratista que realizó la evaluación: Sistemas, Familia y Sociedad E.I.R.L. (SFS) | Acuerdo de cooperación n.º IL-32531-18-75 K

Resumen de los resultados, lecciones aprendidas de aplicación general y buenas prácticas que pueden replicarse

Objetivo del proyecto y resultados a largo plazo

El proyecto tiene por objeto fomentar la participación eficaz de los trabajadores y las organizaciones de la sociedad civil con el gobierno y empleadores para mejorar la aplicación de la legislación laboral mediante el logro de los siguientes resultados a largo plazo (RLP):

RLP 1: Organizaciones de la sociedad civil o trabajadores definirán con precisión posibles infracciones de la legislación laboral en lugares de trabajo.

RLP 2: Organizaciones de la sociedad civil o trabajadores presentarán reclamaciones bien fundamentadas, bien articuladas y justiciables para iniciar inspecciones y obtener compensaciones.

RLP 3: Organizaciones de la sociedad civil o trabajadores harán un seguimiento eficaz al progreso de las reclamaciones.

RLP 4: Organizaciones de la sociedad civil o trabajadores colaborarán con el gobierno y empleadores para abordar posibles infracciones de la legislación laboral.

	GEORGIA	MÉXICO	PERÚ
Fondos	US \$1.994.173	US \$4.768.398	US \$1.046.417
Período de ejecución	EVALUACIÓN PROVISIONAL		EVALUACIÓN FINAL
	enero de 2019 a julio de 2022	abril de 2020 a septiembre de 2022	septiembre de 2018 a junio de 2021
Ejecutor	Centro Estadounidense para la Solidaridad Laboral Internacional, conocido como Centro de Solidaridad (CS)		

Sectores e industrias, por país o región, en los que se enfocaron los proyectos del CS

GEORGIA	MÉXICO	PERÚ
<p>Región multisectorial*: 1 Tiflis</p> <p>Metalurgia y minería: 2 Imereti 3 Kvemo Kartli</p> <p>Agricultura: 4 Samegrelo 5 Shida Kartli 6 Mtskheta-Mtianeti</p> <p>Construcción: 7 Adjara</p> <p>Producción de agua mineral: 8 Samtskhe-Javakheti</p> <p>Carbón, petróleo y gas: 9 Kakheti</p>	<p>Cadena de suministro automotor:</p> <p>1 San Luis Potosí 2 Querétaro 3 Guanajuato 4 Estado de México 5 Ciudad de México</p>	<p>Indumentaria para exportar:</p> <p>1 Lima 2 Arequipa</p> <p>Agricultura:</p> <p>3 Piura 4 San Martín 5 Ica</p>
<p>(*) Comprende los sectores que se dedican a sustancias químicas, transporte, servicios de limpieza municipales, suministro de agua y de energía, atención sanitaria, servicios de la gente de mar, comunicaciones, productos sanitarios y muchos otros sectores como se indica más abajo.</p>		

Hallazgos clave

APLICABILIDAD Y DISEÑO

Resultados:

El diseño del proyecto se adecuó bien al Perú, a excepción de la participación de empleadores (debido a una relación hostil entre estos y los trabajadores). Funcionó bien en Georgia, pero no se adaptó bien al contexto mexicano.

Lecciones aprendidas:

Aplicar una teoría de cambio genérica a un objetivo y a los resultados a largo plazo preestablecidos del proyecto, y adaptarla a diferentes contextos culturales y sociopolíticos, puede llevar a que el diseño del proyecto no se adapte bien al contexto de cada país o sector. Esto también puede dar lugar a que el logro de los resultados a largo plazo y el impacto real a nivel de objetivo del proyecto desarmonicen.

Implicaciones para el programa de la Dirección de Asuntos Internacionales de Trabajo (ILAB, por sus siglas en inglés) sobre los derechos de los trabajadores:

Un **diseño del proyecto** que se fundamente en un enfoque más flexible y multifacético puede permitir que los beneficiarios de la subvención adapten de mejor forma su respuesta a los contextos de los países y fomenten los objetivos mundiales del Gobierno estadounidense de fortalecer las voces de los trabajadores y la democracia en el lugar de trabajo, y de apoyar los derechos sindicales en la economía mundial. Si bien la teoría del cambio sostenido de la OTLA puede utilizarse como un punto de partida para el diseño del proyecto, las estrategias específicas y los criterios de apoyo deberían adaptarse al contexto de cada país.

COHERENCIA

Resultados:

- Los proyectos en el Perú y México **colaboraron con universidades** (en el Perú, se organizaron capacitaciones en materia de derecho laboral para trabajadores por medio de una universidad local; en México hubo universidades que organizaron investigaciones sobre cuestiones relacionadas con el trabajo).

- La coordinación con otros proyectos sobre los derechos de los trabajadores fue limitada en todos los países, incluido el establecimiento de contactos con otras iniciativas patrocinadas por el Departamento de Trabajo de los Estados Unidos (USDOL, por sus siglas en inglés). La vinculación con otros proyectos y la realización de actividades conjuntas podría brindar oportunidades para lograr un mayor impacto por medio de una **actuación colectiva** y para generar datos mensurables para compararse con el fin de monitorear los resultados de interés mutuo.

Lección aprendida:

El establecimiento de contactos con otros participantes institucionales puede ayudar a que el proyecto sea más coherente (p. ej., la compatibilidad de una intervención con otras intervenciones en un país o un sector) y eficaz (p. ej., a través de la creación de sinergia y de interconexiones con las intervenciones de otros participantes).

Implicaciones para el programa de la ILAB sobre los derechos de los trabajadores:

El establecimiento de **vínculos** con otros participantes (del sector académico, de las entidades de inspección laboral o de las organizaciones de la sociedad civil) puede servir de catalizador importante para el cambio de normas institucionales y de la cultura laboral.



EFFECTIVIDAD

Resultados:

- Si bien el proyecto en el Perú cumplió o superó las metas en lo que atañe a la mayoría de los indicadores, en Georgia el proyecto experimentó demoras en su ejecución y en el alcance de las metas (los resultados a largo plazo n.º 3 y n.º 4), debido a la falta de armonía en cuestiones de oferta y demanda. En México, el nivel de logro fue limitado y parece poco probable que se logre un progreso considerable al final del proyecto con respecto al resultado a largo plazo preestablecido, pero quizás esto no sea el caso a nivel del objetivo del proyecto.

- Las respuestas de los proyectos a las restricciones locales o sectoriales relacionadas con la pandemia de COVID-19 mejoraron o limitaron la capacidad de los proyectos para poner en práctica sus estrategias. Si bien en el caso del Perú el proyecto modificó rápidamente la mayoría de sus intervenciones para efectuarlas de modo remoto utilizando tecnologías de la información y la comunicación, en México la pandemia paralizó provisionalmente muchas de las actividades del proyecto.

Lecciones aprendidas:

- Las diferencias en la **capacidad** (p. ej., el número de miembros sindicales, la estructura y el alcance del sindicato, la alfabetización informática y el acceso a la tecnología) y los **recursos de reemplazo** (los recursos financieros de los sindicatos y el acceso a la tecnología) contribuyen o dificultan la efectividad del proyecto y ayudan a explicar las diferencias entre los resultados del proyecto respecto a sindicatos, sectores, regiones y países. En el caso del Perú, hubo un repunte de la afiliación sindical en el sector de la exportación agrícola en Ica y en el sector textil de alpaca en Arequipa durante el proyecto. Esto se percibió en los mejores resultados que obtuvo el proyecto en comparación con Lima, donde la afiliación sindical en el sector textil y de indumentaria disminuyó abruptamente debido a que las empresas del mercado local perdieron su participación en este a consecuencia de las importaciones de China.

- La legitimación y el mayor uso de los procesos de negociación colectiva deberían considerarse como un resultado del proyecto y como un medio para fortalecer la **capacidad** de los sindicatos.

Implicaciones para el programa de la ILAB sobre los derechos de los trabajadores:

- Como parte de un análisis presituacional, las dimensiones de **los vínculos, la motivación, la capacidad y los recursos** deberían evaluarse en cada país o sector durante la etapa de diseño de un proyecto o durante la primera fase de este.

- En países o sectores donde los sindicatos sean débiles, o no sean autónomos o representativos, se debería utilizar **un enfoque de dos etapas** en los proyectos. La primera etapa se habría de centrar en el fortalecimiento de la estructura, la capacidad y la representatividad de los sindicatos, al igual que en sus actividades de divulgación y afiliación. Esto permitiría a los implementadores establecer hitos iniciales con respecto a la concientización, el desarrollo de capacidades y el apoyo organizacional con el objeto de ayudar a desarrollar la capacidad de las organizaciones de trabajadores y priorizar aquellos logros que sean un requisito previo para lograr resultados a un plazo todavía más largo. Este enfoque sería particularmente útil en México.

- El empleo de procesos de negociación colectiva es un resultado importante para el cual debería haber **medidas comunes en todos los proyectos**. El USDOL debería brindar orientación sobre los datos mensurables y la recopilación de datos con respecto a este resultado.

EFICACIA

Resultados:

Los proyectos enfrentaron diferentes desafíos en cada país:

- En el Perú**, incluso cuando el monitoreo era adecuado, este sistema presentó el problema de que los datos y los informes comunicados reflejaban cifras inferiores a las reales debido a que la recopilación de datos y la generación de informes dependían del apoyo de los trabajadores o de los sindicatos (particularmente con relación al caso del sistema de Compensación por Tiempo de Servicios (CTS)). Asimismo, en varias ocasiones no se registró el seguimiento a los casos en el sistema de CTS. Los cambios de autoridades y funcionarios a causa de la inestabilidad política afectó la colaboración con el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

- En México**, los procesos de formulación y aprobación del documento del proyecto tomaron más de un año y el pleno funcionamiento del sistema de monitoreo y evaluación se demoró mucho tiempo (p. ej., el plan de Monitoreo, evaluación y aprendizaje se presentó para su aprobación en noviembre de 2020 pero el funcionario encargado de monitoreo y evaluación no fue contratado hasta principios de 2021).

- En Georgia**, el proyecto también experimentó demoras en la contratación del funcionario encargado de monitoreo y evaluación y en la implementación de este sistema porque el candidato original propuesto para ese puesto retiró su solicitud después de que se otorgase la subvención.

Lección aprendida:

Las cuestiones de contratación y cambio de empleados en los proyectos, así como las cuestiones de cambios de funcionarios en el gobierno y en otras instituciones, suelen agobiar la ejecución del proyecto obstaculizando la capacidad de este para finalizar de manera oportuna.



Foto:
Global Industries

Implicaciones para el programa de la ILAB sobre los derechos de los trabajadores:

Los proyectos deberían idear procedimientos de contratación eficaces y presentar por adelantado un plan de dotación de personal al USDOL que incluya una lista de candidatos suplentes para ocupar puestos clave provisionales en caso de que se dé un cambio de empleados repentino.



Foto: Blog de BHP

IMPACTO GENERAL

Resultados:

- En el Perú, el proyecto contribuyó a una mejora significativa **del conocimiento y la capacidad** de los líderes sindicales y ayudó a los sindicatos a modernizar sus enfoques al depender de las tecnologías de la información y la comunicación para sus actividades. En Georgia, los resultados a un plazo todavía más largo aún no se han documentado. En México, los resultados de los proyectos son limitados.

- Si bien en Georgia el proyecto realizó algunas actividades conjuntas entre trabajadores, empleadores y organizaciones gubernamentales, en Perú y México, el proyecto no estableció **vínculos** entre organizaciones de trabajadores y de empleadores debido a la existencia de relaciones hostiles entre estas, según se afirmó. En México, el proyecto no contó con la participación de entidades gubernamentales, mientras que, en el Perú, las actividades con la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral tuvieron un alcance limitado.

Lecciones aprendidas:

- Trabajar exclusivamente con un solo tipo de parte interesada tripartita no conduce a un cambio sistemático.

- El **diálogo social**, mediante el cual se tienen en cuenta las opiniones y los intereses de las diferentes partes interesadas, es un medio importante para promover el cambio en las relaciones laborales.

Implicaciones para el programa de la ILAB sobre los derechos de los trabajadores:

Vínculos. Desde un punto de vista programático, se prefiere un **enfoque tripartito** a largo plazo en vez de una medida intensiva con un solo tipo de parte interesada.

SOSTENIBILIDAD

Resultados:

- Aunque los tres proyectos cuentan con un documento de estrategia de sostenibilidad, no se habían adoptado medidas claras al momento de realizarse la evaluación para desplegar la estrategia de sostenibilidad.

- En Georgia, México y el Perú, las organizaciones de trabajadores cuentan con recursos financieros y técnicos limitados para satisfacer la gran **demand**a de los trabajadores para lograr una **prestación de servicios sostenida** (de información, asesoramiento y asistencia jurídica).

- En términos prácticos, la sostenibilidad varió de una región de un país a otra, dependiendo de la solidez de las estructuras sindicales.

- En el Perú, el proyecto generó un importante grado de responsabilidad y empoderamiento entre los líderes sindicales, hecho que aumenta la probabilidad de que se realicen algunos de sus resultados a largo plazo.

- En Georgia y México, el tema de la sostenibilidad aún no ha sido abordado en profundidad.

Lecciones aprendidas:

El nivel de sostenibilidad de los resultados del proyecto varía y depende de la disponibilidad de suficiente **motivación, capacidad técnica, demanda de los servicios y acceso a estos, recursos de reemplazo** y la existencia de estructuras de organizaciones de trabajadores capaces de seguir estableciendo y prestando algunos servicios y actividades especializados. Las estrategias para abordar y mejorar el estado de las partes interesadas con respecto a estas cuestiones deberían incorporarse en el diseño, la puesta en práctica y el monitoreo del proyecto.

Implicaciones para el programa de la ILAB sobre los derechos de los trabajadores:

- Capacidad y demanda.** Una condición previa a la ejecución exitosa de este tipo de proyectos de empoderamiento de trabajadores (p. ej., capacitación, formulación de reclamaciones y su seguimiento, defensa de sus intereses, negociación con organizaciones de empleadores) es la existencia en algún nivel (sea sector o región) de sindicatos u organizaciones de trabajadores independientes y democráticos que cuenten con representatividad y capacidad eficaces para colaborar de manera productiva con el gobierno y los empleadores.

- Recursos.** Los beneficiarios de la subvención deberían implementar una búsqueda temprana de recursos de reemplazo, desde el inicio de los proyectos, y establecer mecanismos de recuperación de costos o de autofinanciamiento para generar ingresos que complementen las cuotas de afiliación sindical. Por ejemplo (como sucedió con un sindicato en el sector del aceite de palma en el Perú), los sindicatos podrían alquilar sus locales a terceros para partidos o clubs de fútbol, etc.



Logros y sostenibilidad

Resultados a largo plazo (RLP) y calificación

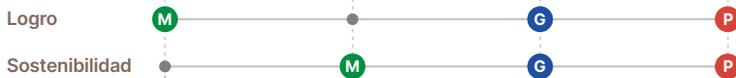
G Georgia

M México

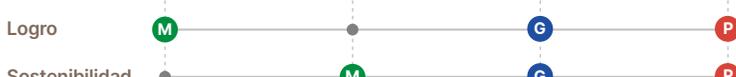
P Perú

INFERIOR MEDIO(A) MEDIO-SUPERIOR SUPERIOR

RLP #1 Organizaciones de la sociedad civil o trabajadores definirán con precisión posibles infracciones de la legislación laboral en lugares de trabajo.



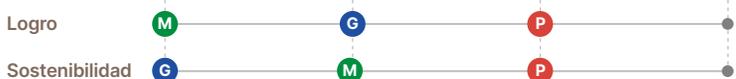
RLP #2 Organizaciones de la sociedad civil o trabajadores presentarán reclamaciones bien fundamentadas, bien articuladas y justiciables para iniciar inspecciones y casos legales.



RLP #3 Organizaciones de la sociedad civil o trabajadores harán un seguimiento eficaz al progreso de las reclamaciones.



RLP #4 Organizaciones de la sociedad civil o trabajadores colaborarán con el gobierno y empleadores para abordar posibles infracciones de la legislación laboral.



Logros concretos destacados en cada proyecto o país

GEORGIA	MÉXICO	PERÚ
<p>La capacitación por parte del proyecto del CS desempeñó un papel importante en los resultados positivos de las negociaciones colectivas, ya que los trabajadores adquirieron un mayor conocimiento sobre los conflictos colectivos. Por ejemplo, en mayo de 2021, después de más de un año de conversaciones y de un proceso de mediación, se celebró un convenio de negociación colectiva por primera vez referente a una mina en Tkibuli.</p>	<p>Contando con el apoyo moderado del proyecto del CS, un sindicato independiente conocido como SINTTIA ganó el 78 % de los votos de varios miles de trabajadores de la planta de General Motors en la ciudad de Silao, superando a tres rivales o sindicatos de protección, incluida la organización laboral más grande de México que había obtenido el contrato de la planta por 25 años. Esto ya está teniendo un efecto dominó en otras plantas y zonas geográficas (p. ej., la planta de Trídonex en Matamoros).</p>	<p>A través de sus actividades de campañas digitales (p. ej., la página web Trabajadores frente a la Crisis), el proyecto del CS llamó la atención a las infracciones laborales contra los trabajadores agrícolas, en apoyo de una huelga en el sector agroexportador que finalmente condujo a una reforma de la ley cuando el Gobierno del Perú derogó la Ley n.º 27360 de agroexportación, que se consideraba perjudicial para los derechos de los trabajadores.</p>

RESPUESTA A LA PANDEMIA DE COVID-19

Resultados:

- Durante los años 2020 y 2021, la pandemia de COVID-19 afectó de varias maneras la ejecución de los proyectos e impidió en gran medida las interacciones presenciales. Esto perjudicó la puesta en práctica de actividades de extensión para llegar a los trabajadores y capacitarlos.
- No obstante, los proyectos demostraron diferentes capacidades y preparación para adaptarse a esta situación problemática. Por ejemplo, el proyecto en el **Perú** se adaptó eficazmente a la pandemia de COVID-19 al reemplazar algunas de sus actividades por otras (p. ej., ferias laborales en lugar de réplicas de capacitaciones realizadas por trabajadores-promotores), implementar actividades a distancia (p. ej., conferencias laborales, sistema de seguimiento a casos, asistencia jurídica, campañas de defensa de intereses), y fortalecer la capacidad de los trabajadores-promotores para que interactuasen a través de medios virtuales.
- En **Georgia**, debido a la pandemia, las actividades y los eventos presenciales se modificaron, limitaron o eliminaron, hecho que redujo la capacidad del proyecto para lograr que empleadores y el Gobierno de Georgia abordaran las infracciones de la legislación laboral, afectando el logro del resultado a largo plazo n.º 4.
- En el caso de **México**, la pandemia provocó el cierre de negocios que no se consideraban esenciales (incluidos los de piezas para autos) y se impusieron restricciones al movimiento de las personas hasta mayo de 2021. Esto obstaculizó la ejecución del proyecto de varias maneras, incluso obligando a que se trabajara virtualmente durante períodos prolongados, y dificultó la capacidad del personal del proyecto para relacionarse en persona con trabajadores o sindicatos.

Lecciones aprendidas:

- **Las crisis pueden crear una oportunidad para crecer.** Por ejemplo, en el caso del **Perú**, el proyecto respondió rápidamente a la pandemia de COVID 19 adaptando considerablemente su contenido y capacitando a los trabajadores partidarios en el uso de herramientas digitales. Como consecuencia accidental y positiva de la pandemia, esto ayudó a exponer a los líderes sindicales al mundo digital y les permitió prestar asistencia jurídica a miembros que se encontraban en lugares lejanos, intercambiar por correo electrónico documentos legales con trabajadores y empleadores y dirigirse a inspectores laborales a través de la red. Esta forma menos costosa de relacionarse “en tiempo real” con otras partes interesadas tendrá un efecto perdurable en el trabajo de los sindicatos.
- En el caso de **México**, el proyecto pudo sacar provecho a oportunidades o contextos conflictivos emergentes para entablar relaciones con organizaciones emergentes de trabajadores y prestarles apoyo, como en el caso de SITGM en San Luis Potosí y de Generando Movimiento en Silao (Guanajuato). Este último posibilitó el voto mayoritario de los trabajadores en contra de la ratificación del convenio de negociación colectiva de protección sindical existente, y la formación de un **nuevo sindicato independiente**: el Sindicato Nacional de Trabajadores y Trabajadoras de la Industria Automotriz (SINTTIA).

Implicaciones para el programa de la ILAB sobre los derechos de los trabajadores:

Como parte del diseño del proyecto, la ILAB debería considerar la incorporación de tecnologías de la información y la comunicación y de servicios en línea en los proyectos referentes a los derechos de los trabajadores (capacitación, apoyo legal para los solicitantes, defensa de sus intereses).



Foto: Andina



Foto: Centro de Solidaridad

Prácticas prometedoras que pueden replicarse en otros contextos o proyectos

GEORGIA	MÉXICO	PERÚ
<p>✓ Acceso y prestación de servicios: Contratar a abogados especializados e incorporarlos a organizaciones de trabajadores para que presten asistencia técnica, apoyo práctico y tutoría a miembros sindicales, abogados y estudiantes de derecho.</p>	<p>✓ Motivación: Prestar apoyo de manera discreta a activistas para permitirles que eludan las obstrucciones por parte de los sindicatos de protección, se organicen y expediten la votación para legitimar la negociación colectiva.</p>	<p>✓ Motivación: Forjar compromisos y responsabilidades al hacer las cosas CON los sindicatos o beneficiarios en vez de hacerlas “para” ellos.</p> <p>✓ Capacidad: Alentar a los trabajadores-promotores para que repliquen las actividades de capacitación en el lugar de trabajo.</p>
<p>✓ Prestación de servicios: Convocar reuniones bilaterales de trabajadores y empleadores (mesas redondas) para que las personas reunidas entablen charlas sobre las necesidades, las prioridades y los temas clave actuales con el objeto de iniciar un diálogo social.</p>	<p>✓ Prestación de servicios: Establecer contactos y sacar provecho del apoyo de instituciones experimentadas y reconocidas con el fin de brindar una amplia gama de servicios de apoyo especializados estableciendo al mismo tiempo conexiones horizontales con sindicatos y universidades.</p>	<p>✓ Demanda: Establecer vínculos directos entre los trabajadores y el sector académico, y adecuar la capacitación en materia de derecho laboral a las necesidades de los trabajadores de los sectores agrícola y textil de modo que se convierta en un aporte útil para el trabajo de los líderes sindicales.</p>
<p>✓ Capacidad: Capacitación de trabajadores y líderes sindicales sobre la identificación de infracciones y la presentación de reclamaciones fundamentadas en pruebas.</p>	<p>✓ Conexiones: Sacar provecho de las oportunidades al asociarse con organizaciones con las que el proyecto tenía una relación de trabajo previa y, al mismo tiempo, acercarse a organizaciones emergentes de trabajadores cuando surjan conflictos en las relaciones industriales.</p>	<p>✓ Capacidad: Utilizar las tecnologías de la información y la comunicación para realizar actividades de capacitación y asistencia jurídica, y extender los vínculos con otras partes interesadas. El empleo de las tecnologías de la información y la comunicación también mejora el acceso y puede mejorar la prestación de servicios (grado del alcance y de la calidad).</p> <p>✓ Recursos: Utilizar programas radiales como un medio de bajo costo para conectar a los sindicatos con el público y las organizaciones locales.</p> <p>✓ Motivación: Realizar campañas de concientización sobre las condiciones de trabajo en el sector de la exportación agrícola para respaldar la reforma de la legislación laboral.</p>

Recomendaciones aplicables a proyectos futuros

I. DISEÑO		USDOL	Beneficiarios de la subvención
1	Anuncios de oportunidades de financiamiento para países seleccionados de antemano. La Dirección de Asuntos Internacionales de Trabajo (ILAB) del Departamento de Trabajo de los Estados Unidos (USDOL) debería crear anuncios respecto a las oportunidades de financiamiento (FOA, por sus siglas en inglés) para los países seleccionados de antemano con el fin de garantizar que la teoría de cambio y los resultados a largo plazo sean realistas dado el contexto de cada país. Deben establecerse objetivos y cronogramas apropiados en la etapa de diseño —ajustados a contextos de intervención concretos—, al igual que estrategias adecuadas e indicadores pertinentes.	✓ USDOL	
2	La ILAB debería seguir desplegando y poniendo en práctica la estrategia del T-MEC-México. La ILAB debería finalizar y difundir la estrategia para establecer un enfoque sólido con miras a que el USDOL administre de manera eficaz las disposiciones laborales del T-MEC, así como para prestar de modo estratégico e interconectado asistencia técnica y realizar intervenciones que contribuyan a objetivos más elevados.	✓ USDOL	
3	Evaluación de necesidades. Establecer un requisito para que los proyectos produzcan una evaluación de necesidades formal y por escrito a nivel sectorial, pero también (de corresponder) a nivel de parte interesada o de institución para orientar las intervenciones del proyecto. Considerar diseñar e impartir capacitación a organizaciones de trabajadores y organizaciones asociadas referente a la manera de realizar una evaluación de las necesidades específicas de un sector o de las necesidades de los trabajadores.	✓ USDOL	✓ Beneficiarios de la subvención
4	Estrategia de igualdad entre los sexos e inclusión social. Los proyectos deberían incluir de forma explícita una estrategia de igualdad entre los sexos e inclusión social en su sistema de diseño, y de monitoreo y evaluación, con objetivos, metas y resultados específicos, y dar parte regularmente de estos.	✓ USDOL	✓ Beneficiarios de la subvención
5	Mayor flexibilidad en la preparación y la aprobación del paquete de documentos del proyecto. La ILAB debería seguir aplicando medidas que permitan una mayor flexibilidad y rapidez en los procesos relacionados con la preparación y la aprobación del paquete de documentos del proyecto.	✓ USDOL	
II. EJECUCIÓN		USDOL	Beneficiarios de la subvención
6	Estrategias de comunicación virtual. Establecer mecanismos y estrategias virtuales para la comunicación, la divulgación y la capacitación, y desarrollar la capacidad organizativa de los trabajadores para que estos los utilicen de manera efectiva. Los proyectos deberían incluir la utilización de las tecnologías de la información y la comunicación para realizar actividades de capacitación y asistencia jurídica, o alentar a los trabajadores-promotores a que repliquen las actividades formativas.		✓ Beneficiarios de la subvención

7	Apoyo jurídico. Garantizar que la contratación y la formación de abogados en las organizaciones de trabajadores, incluidos los sindicatos afiliados, se adapte para responder a la gran demandas de servicios de apoyo jurídico.		Beneficiarios de la subvención
8	Comunicación para el cambio de comportamiento. Considerar el empleo de una estrategia de comunicación para el cambio de comportamiento para modificar la forma de pensar , particularmente con respecto a la mediación y el diálogo social tripartito.		Beneficiarios de la subvención
III. MONITOREO		USDOL	Beneficiarios de la subvención
9	Sistema para monitorear el desempeño. Mejorar los sistemas con los que se monitorea el desempeño de los proyectos para captar datos de manera eficaz con fines de análisis y generación de informes. Establecer objetivos mensurables, desglosar datos (p. ej., por sexo, personas con discapacidades o grupos desatendidos). Analizar la estrategia de comunicación y redes sociales y alinear claramente los informes con los objetivos previstos. Dar prioridad a los servicios para los grupos desatendidos en los objetivos globales, y hacerles un seguimiento.	USDOL	Beneficiarios de la subvención
10	Sistema de seguimiento de reclamaciones. Mejorar la exhaustividad de los sistemas de seguimiento de reclamaciones; promover el ingreso regular de datos y garantizar que cada semestre se analicen datos y se rindan informes de los resultados al donante, el gobierno y el público.		Beneficiarios de la subvención
11	Fortalecer el seguimiento a los proyectos por parte del USDOL. El USDOL debería redoblar sus esfuerzos en lo que respecta al seguimiento que hace de los datos sobre el desempeño acumulativo de los proyectos para detectar diferencias importantes en el desempeño esperado, anticipar posibles deficiencias y tratar cambios finales en la estrategia.	USDOL	
12	Formular enfoques complementarios en cuanto al monitoreo. El USDOL debería formular enfoques en cuanto al monitoreo que sean más flexibles y conscientes de las complejidades, que brinden comentarios más rápidos sobre el ciclo y que brinden orientación respecto a la corrección de desvíos (p. ej., el rastreo de todo efecto dominó, la recolección de resultados y los cambios más significativos).	USDOL	
IV. CONEXIONES		USDOL	Beneficiarios de la subvención
13	Fortalecer las conexiones tripartitas en los proyectos. Financiar proyectos integrados dirigidos a partes interesadas tripartitas (p. ej., el gobierno, empleadores, trabajadores) o proyectos separados que fortalezcan los vínculos y las capacidades tripartitas de manera paralela y sinérgica a fin de aumentar el cumplimiento de la legislación laboral.	USDOL	
14	Mecanismos para diálogos bipartitos sostenidos. Fomentar reuniones bilaterales de diálogo social entre trabajadores y empleadores para incidir en las medidas del gobierno, así como reuniones entre empleadores y gobierno, y entre sindicatos y gobierno. Considerar alentar a los órganos tripartitos de los países a que convoquen estas reuniones para garantizar la responsabilidad y la sostenibilidad. Promover procesos de negociación directa entre sindicatos y empleadores como un medio para combatir las infracciones y las denuncias laborales.		Beneficiarios de la subvención
V. EMPODERAMIENTO DE LOS TRABAJADORES		USDOL	Beneficiarios de la subvención
15	Apoyar el aumento del número de miembros sindicales. Fortalecer a los sindicatos ayudándolos a poner en práctica estrategias que aumenten el número de sus miembros y sus fuentes de ingresos y aseguren los recursos de reemplazo.	USDOL	Beneficiarios de la subvención
16	Fortalecer la capacidad técnica de los sindicatos. Apoyar el desarrollo de la capacidad técnica de los sindicatos a lo largo de la duración del proyecto, mediante la capacitación de personal especializado, para que pueda asumir la plena responsabilidad de posibilitar la continuación del soporte técnico de los sistemas que hacen seguimiento a casos, y de manejar las campañas virtuales para defender sus intereses.		Beneficiarios de la subvención
17	Invertir en el desarrollo del liderazgo sindical. Promover conocimientos y habilidades más avanzados entre los líderes sindicales con respecto a la defensa de sus intereses, el diálogo social, la resolución de conflictos y las técnicas de negociación, y proporcionar a los sindicatos actualizaciones periódicas sobre la legislación laboral.		Beneficiarios de la subvención
VI. IGUALDAD		USDOL	Beneficiarios de la subvención
18	Enfoque en la igualdad entre los sexos y de los trabajadores jóvenes. Promover acceso y resultados igualitarios entre las mujeres y los trabajadores jóvenes al descentralizar la capacitación e impartirla en regiones específicas, seguir utilizando medios virtuales, y promover la participación de un mayor número o porcentaje de mujeres y líderes jóvenes.	USDOL	Beneficiarios de la subvención
VIII. SOSTENIBILIDAD		USDOL	Beneficiarios de la subvención
19	Preparar una estrategia de sostenibilidad. Preparar una estrategia de sostenibilidad sistemática y detallada, con cronograma e hitos bien definidos, teniendo en cuenta los objetivos, los riesgos identificados y el estado del "entorno propicio". La estrategia de sostenibilidad de los proyectos debería definir las instituciones específicas que se espera se responsabilicen de mantener los resultados del proyecto, y los recursos o el apoyo necesarios para mantener estos resultados.		Beneficiarios de la subvención
20	Recursos de reemplazo. Mejorar la capacidad de las organizaciones de trabajadores para generar recursos de reemplazo o establecer mecanismos de recuperación de costos con el fin de ampliar y mantener sus servicios para satisfacer la demanda, especialmente para los grupos históricamente desatendidos, como los trabajadores del sector informal.		Beneficiarios de la subvención