

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE DIRIGENTES SINDICALES (DIEESE)

(TC-99-04-02-7)

RESUMEN EJECUTIVO

Organismo ejecutor:	Departamento Intersindical de Estadística y Estudios Socioeconómicos (DIEESE)								
Financiamiento:	<table> <tr> <td>Modalidad:</td><td>no reembolsable</td></tr> <tr> <td>FOMIN: (línea de crédito II)</td><td>US\$1.534.000</td></tr> <tr> <td>Aporte local:</td><td>US\$1.534.000</td></tr> <tr> <td>Total:</td><td>US\$3.068.000</td></tr> </table>	Modalidad:	no reembolsable	FOMIN: (línea de crédito II)	US\$1.534.000	Aporte local:	US\$1.534.000	Total:	US\$3.068.000
Modalidad:	no reembolsable								
FOMIN: (línea de crédito II)	US\$1.534.000								
Aporte local:	US\$1.534.000								
Total:	US\$3.068.000								
Objetivos:	El objetivo general del programa es aumentar la efectividad y el nivel de eficiencia de las negociaciones laborales. Su objetivo específico es desarrollar un sistema de capacitación descentralizado que proveerá la continua capacitación y actualización de habilidades para los dirigentes y negociadores obreros en Brasil y otros países de la región del Mercosur, ampliada. ¹								
Excepciones a políticas del Banco:	No se prevé excepciones a las políticas y normas del Banco en la ejecución de esta operación.								
Condiciones contractuales especiales:	<p>El beneficiario otorgará al Banco una licencia irrevocable, libre de regalías, de uso por tiempo indefinido y con derecho a la concesión de sublicencias, respecto de todos los materiales protegidos por los derechos de autor que posea el beneficiario y que guarden relación con los instrumentos y procedimientos para la capacitación de dirigentes sindicales, existentes con anterioridad al programa. El Banco, en reciprocidad, otorgará al beneficiario una licencia similar respecto de los materiales que guarden relación con los instrumentos y procedimientos para la capacitación de dirigentes sindicales que se origine durante el programa.</p> <p>Antes del primer desembolso de fondos, la entidad ejecutora deberá presentar a satisfacción del Banco pruebas: i) del establecimiento de la entidad ejecutora con su coordinador ejecutivo designado para dirigir la unidad y de la contratación de dos expertos técnicos; y</p>								

¹ La región del Mercosur, ampliada, comprende Argentina, Bolivia, Chile, Paraguay y Uruguay, además del Brasil.

ii) de la ultimación y firma de los acuerdos legales con el Ministerio de Trabajo [*Ministério do Trabalho* (MTb)] y el Ministerio de Ciencia y Tecnología [*Ministério da Ciência e Tecnologia* (MCT)], proporcionando a DIEESE los fondos necesarios para cumplir sus compromisos de contrapartida para con este proyecto (ver párrafo 9.1).

I. EL PAÍS Y LA ELEGIBILIDAD PARA EL PROGRAMA

- 1.1 El 9 de febrero de 1995, el Comité de Donantes declaró al Brasil elegible para todas las modalidades de financiamiento contempladas en el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN). La operación propuesta se declaró elegible para recibir financiamiento por parte del FOMIN dentro del marco de la Facilidad de Recursos Humanos (Línea de crédito II), al contribuir ésta a la mejora de las relaciones entre el trabajo y el capital en el Brasil y otros países de la región del Mercosur, ampliada. Este objetivo se alcanzará mediante el desarrollo de programas de capacitación destinados a los dirigentes sindicales en el país y en otros países de la región de Mercosur, ampliada.

II. ANTECEDENTES

A. Globalización y transformaciones en la economía brasileña

- 2.1 Durante la última década, la globalización económica, unida a las políticas orientadas a la reducción significativa de las tasas de inflación y a la liberalización de la economía, tuvo un profundo impacto en la economía brasileña. Debido a la mayor competencia regional y global, todos los sectores económicos se han visto presionados para implementar nuevas aproximaciones a la hora de definir y administrar sus operaciones. La flexibilidad como tal se ha convertido en condición esencial para la supervivencia del mercado, puesto que ayuda a reducir los costos y riesgos del capital inmovilizado. Formas emergentes de organización y contratación de trabajadores tales como la contratación externa, las cooperativas, los consorcios modulares y los condominios industriales (parques industriales compartidos)² se están generalizando como medio para alcanzar la eficiencia en términos de costos.
- 2.2 Esta flexibilidad, que a menudo entraña la inseguridad laboral, se enfrenta con una poderosa resistencia por parte de los trabajadores procedentes de los países con sindicatos fuertes, una larga tradición de movimientos obreros y una sólida legislación de derechos laborales en vigor. En un país como el Brasil, los frecuentes enfrentamientos laborales en forma de huelgas y otros tipos de protesta pueden resultar en un entorno más bien hostil, que puede dificultar las inversiones privadas y el crecimiento económico.
- 2.3 Las relaciones laborales en Brasil se han transformado a un ritmo extraordinariamente rápido, pero el marco legal e institucional que las regula apenas

² En los condominios industriales, algunos proveedores selectos se instalan en los alrededores de la planta de ensamblaje para así suministrar componentes—a diferencia de un parque industrial, el organizador determina qué proveedores deberían ubicarse en el condominio. En el consorcio modular, los organizadores siguen seleccionando a sus proveedores asociados (llamados modulistas), que se instalan dentro de la planta de ensamblaje y son responsables del ensamblaje final. En ambos casos, las empresas se dedican a un organizador, o bien son coordinadas por éste.

se modificó desde que se consolidara a principios de los años cuarenta. Como resultado, en los años más recientes una agenda previamente conflictiva, principalmente centrada en las huelgas por la recuperación del poder adquisitivo de unos salarios erosionados por las elevadas tasas de inflación, se ha sustituido por otra agenda que contiene cuestiones tales como la flexibilización salarial, los incrementos salariales en base al desempeño y la participación en los beneficios³. Por añadidura, el proceso de dirección de las negociaciones laborales también ha cambiado: los sindicatos fomentan una amplia gama de instrumentos y enfatizan la resolución de conflictos antes que las disputas resultantes en confrontamientos directos.

- 2.4 No obstante, los líderes y negociadores sindicales no siempre están familiarizados con todas las complejidades que entrañan muchas de las nuevas y emergentes cuestiones que se plantea a los trabajadores en un entorno económico cambiante. El Departamento Intersindical de Estadística y Estudios Socioeconómicos (DIEESE), percatándose de la necesidad de proveer los instrumentos y habilidades necesarios para establecer un diálogo positivo con sus empleadores a los dirigentes sindicales directamente implicados en las negociaciones laborales, emprendió en 1994 un programa de capacitación para dirigentes sindicales y personal técnico, financiado con recursos procedentes del *Fundo de Amparo aos Trabalhadores* (FAT) (Fondo de amparo de los trabajadores) y de los propios sindicatos.

B. DIEESE y la capacitación de dirigentes sindicales

- 2.5 En 1955, el movimiento obrero creó DIEESE —una organización no gubernamental— para proveer asistencia técnica, información y capacitación a los sindicatos, federaciones, confederaciones y sus afiliados en todos los aspectos relacionados con las negociaciones laborales. Con el transcurso de los años, DIEESE se ha granjeado una sólida reputación como fuente confiable de información estadística y apoyo técnico para los trabajadores en general, el movimiento obrero en particular y la sociedad en su conjunto. Encuestas socioeconómicas y demográficas de DIEESE tales como el Índice del Costo de Vida y la Encuesta sobre Empleo y Desempleo se utilizan a menudo junto con los indicadores oficiales para identificar tendencias de medio y corto plazo en la economía brasileña. Asimismo, DIEESE se muestra muy activa en el ámbito de la capacitación, con actividades de capacitación dirigidas a diferentes grupos dentro del movimiento obrero. Estas actividades van desde la educación permanente de los miembros de sindicatos hasta la formación más estructurada del Programa de Dirigentes y Asesores Sindicales⁴, en negociaciones (PCDA).

³ Fuente: Boletines del DIEESE.

⁴ Informes preparados por los consultores María Herminia Tavares de Almedia (El programa de capacitación de DIEESE y el movimiento obrero) y Mario Salerno [Reestructuración productiva, negociaciones laborales y el *Programa de Capacitação de Dirigentes e Assessores Sindicais* (PCDA)].

- 2.6 El programa que ahora se presenta al FOMIN forma parte de una estrategia encaminada a ampliar el alcance y el caudal de beneficiarios del PCDA, a fin de satisfacer la demanda de capacitación que hasta ahora DIEESE no pudo atender a un ritmo razonable. En el transcurso de cuatro años, PCDA ha realizado un esfuerzo significativo de capacitación de dirigentes de las federaciones centrales y los sindicatos afiliados a éstas, incorporando, asimismo, a dirigentes femeninas. Sin embargo, las actuales posibilidades de expansión del PCDA son muy limitadas, circunstancia que pone en peligro su capacidad para satisfacer oportunamente la demanda presente y potencial de capacitación por parte de los sindicatos⁵.
- 2.7 Además de ampliar el número total de beneficiarios, el nuevo programa también diversificará su clientela, incorporando sindicatos pequeños de los parajes más distantes del país y otras entidades, además de los sindicatos, por ejemplo organizaciones no gubernamentales (ONG) y aun organizaciones del gobierno interesadas en pulir las aptitudes de su personal para las negociaciones.
- 2.8 El programa propuesto representa un esfuerzo por parte de DIEESE de consolidar sus experiencias pasadas y aumentar su provisión de servicios. Sobre la base de la experiencia de DIEESE, el programa propuesto consolida, expande y mejora su habilidad para proveer a los dirigentes sindicales la información y los instrumentos imprescindibles con que convertirse en agentes y socios efectivos en las transformaciones económicas que Brasil encara en la actualidad.

III. OBJETIVOS Y COMPONENTES BÁSICOS DEL PROGRAMA

A. Objetivos del programa

- 3.1 El objetivo general del programa es incrementar la efectividad y el nivel de eficiencia de las negociaciones laborales. El objetivo específico es desarrollar un sistema de capacitación en negociaciones laborales descentralizado que proveerá una continua capacitación y actualización de habilidades en Brasil y otros países de la región del Mercosur, ampliada, que han manifestado interés en unirse al programa.
- 3.2 A su término, se espera que los líderes sindicales que hayan participado en el programa habrán cosechado conocimientos teóricos y prácticos acerca de las nuevas técnicas de negociación y cuestiones relativas a las relaciones laborales, así como instrumentos y habilidades que puedan aplicarse a las relaciones laborales básicas del día a día a nivel de planta y en negociaciones exitosas con los

⁵ En su forma actual, si bien puede estimarse que la clientela potencial del PCDA en todo el país asciende a unas 40.000 personas, en los tres cursos dictados entre 1994 y 1998 el programa sólo llegó a 312 personas. Informes preparados por los consultores María Hermínia Tavares de Almeida (El programa de capacitación de DIEESE y el movimiento obrero) y Mario Salerno (Reestructuración productiva, negociaciones laborales y el PCDA).

empleadores. Se prevé que los conocimientos, instrumentos y habilidades adquiridos mantendrán las negociaciones laborales en su mayor parte limitadas a las partes implicadas (trabajadores, consejo de administración y cuerpo directivo), y por tanto contribuirán significativamente a reducir más aún los enfrentamientos laborales que resultan en huelgas o disputas prolongadas, difíciles y costosas ante tribunales laborales.

- 3.3 Se prevé que los resultados de este programa sean: i) el mejoramiento y la expansión de las presentes actividades de capacitación de DIEESE en el ámbito de las negociaciones laborales merced al desarrollo de un sistema flexible, adaptable a las necesidades sectoriales y regionales y con una capacidad más efectiva para responder a las necesidades de capacitación de los sindicatos; y ii) el desarrollo de un sistema descentralizado de capacitación mediante el uso de instructores (multiplicadores) certificados y la consolidación de una red de capacitadores y negociadores regionales.

- 3.4 Para alcanzar estos objetivos, el programa constará de los siguientes componentes:

1. Componente I: mejora de los instrumentos y procedimientos para la capacitación de dirigentes sindicales en las negociaciones laborales (US\$494.710, FOMIN; US\$422.600, contrapartida)

- 3.5 El objetivo de este componente es desarrollar los instrumentos, la metodología y la capacidad institucional para la capacitación de líderes sindicales en cuestiones de negociación emergentes, así como en técnicas de negociación. Este componente incluye dos subcomponentes: i) la producción de paquetes de capacitación; y ii) el desarrollo del Grupo de Especialistas en Negociaciones (GENE).

a. Producción de paquetes de capacitación

- 3.6 El programa financiaría el desarrollo y producción de 16 paquetes modulares de capacitación, que abarcarán estos temas: i) teoría y práctica de negociaciones tales como tipos y modelos de negociación, planeamiento de las negociaciones, fases en el proceso de negociación, preparación y actitud de los negociadores en el proceso de negociación; y ii) cuestiones temáticas en las negociaciones laborales tales como las modalidades de retribución laboral; los tipos de contratos de contratación laboral; la gestión y organización de trabajadores, la reestructuración productiva, la capacitación profesional, problemas laborales internacionales (por ejemplo, trabajo infantil y trabajos forzados), género y ambiente en el lugar de trabajo (incluidas las cuestiones de salubridad en el trabajo y seguridad), etc., entre otros temas que formen parte de una agenda de negociadores laborales a que puedan integrarla.
- 3.7 La preparación y producción de paquetes de capacitación se extenderá durante un período de 32 meses. Grupos de trabajo especiales se encargarán de desarrollar los paquetes; estos grupos estarán integrados por consultores específicamente

contratados por el programa, personal de DIEESE procedente tanto de su sede central como de sus oficinas regionales y representantes de los sindicatos.

- 3.8 Previo a su difusión, cada paquete se someterá a examen en seminarios experimentales que incluirán una audiencia combinada de clientes potenciales, otros participantes interesados y previos participantes familiarizados con el antiguo formato del programa, con el fin de asegurar el control de calidad del nuevo producto. Se celebrará un total de 32 seminarios experimentales, dos por cada paquete modular.
- 3.9 Las actividades a financiar incluirán talleres de trabajo y reuniones donde se discutirá el contenido y formato de los paquetes, seminarios piloto para poner a prueba su aplicabilidad y la producción gráfica de los paquetes. Por otra parte, se traducirá al español los seis paquetes básicos sobre teoría y práctica de las negociaciones, para utilizarse en la capacitación y certificación de diseminadores en la región del Mercosur, ampliada.

b. Grupo de expertos en negociaciones

- 3.10 El programa financiará la capacitación de un grupo técnico central y de nivel superior de aproximadamente 40 especialistas pertenecientes a DIEESE, de los cuales 25 procederían de las oficinas regionales de DIEESE. Las responsabilidades de este grupo incluirían la capacitación y supervisión de diseminadores; la definición de estándares de capacitación y normas de certificación para los diseminadores, el análisis de los procesos de negociación, la supervisión de la red de diseminadores y negociadores, así como otras actividades estratégicas clave para la efectiva operación del programa.

2. Componente II: comunicación, diseminación y respuesta a la demanda (US\$369.710, FOMIN; US\$373.475, contrapartida)

- 3.11 Este componente se divide en tres subcomponentes: i) capacitación de instructores; ii) desarrollo de una red de instructores y negociadores; y iii) difusión y acceso a la información.

a. Capacitación de instructores

- 3.12 Mediante el uso de metodologías desarrolladas en el Componente I, se capacitará y certificará a 155 diseminadores. Las actividades en este componente incluyen i) cinco talleres de trabajo a escala nacional; ii) dos talleres de trabajo para la recertificación de diseminadores; y iii) un taller de trabajo internacional para la capacitación y certificación de diseminadores de Mercosur.
- 3.13 Los instructores que se capacitará serán designados por sindicatos, federaciones y confederaciones, así como por otras entidades y organizaciones interesadas. La naturaleza de las actividades de capacitación del programa requiere que los

diseminadores tengan al menos el diploma de bachillerato y preferentemente una educación universitaria. Conforma a las experiencias previas de DIEESE con el PCDA, se espera que la mayor parte de los diseminadores serán profesionales pertenecientes a las divisiones de Capacitación y Recursos Humanos de los sindicatos y las organizaciones interesadas. El programa se atenderá a la demanda, pero la selección de los postulantes tomará en cuenta un equilibrio regional, sectorial y de sexos, en la representatividad de los distintos sindicatos, federaciones y confederaciones.

- 3.14 Por medio de actividades de recapacitación, DIEESE recertificará periódicamente a estos diseminadores con el propósito de garantizar el mantenimiento de los mínimos estándares de capacitación. Se ha proyectado la celebración de dos talleres de trabajo a escala nacional para la recertificación de diseminadores durante la ejecución del programa, para verificar los procedimientos de recertificación durante la capacitación de los instructores en el uso de los nuevos instrumentos.

b. Desarrollo de una red de diseminadores y negociadores

- 3.15 El programa también financiaría el desarrollo de una red de diseminadores y negociadores para facilitar el intercambio de información sobre nuevas prácticas de relaciones laborales y procesos de negociación. Este subcomponente financiaría el desarrollo y mantenimiento de una red de intercambio de información electrónica de diseminadores y negociadores, red que se dedicaría a compilar, organizar, actualizar y hacer disponible una base de datos sobre negociaciones. La base de datos incluiría información sobre las estrategias adoptadas, el contenido de las demandas y el desarrollo de procesos de negociación, la duración de las negociaciones, sus resultados netos, las demandas de apoyo técnico durante el proceso de negociación, así como otros datos considerados importantes para el seguimiento y la supervisión de las negociaciones laborales.

c. Disponibilidad y acceso de la información al público

- 3.16 El programa apoyaría el desarrollo de un sistema de información que incorpore las bases de datos existentes y las bases de datos adicionales en vías de desarrollo pertenecientes a DIEESE, bases requeridas para poner este sistema en línea a disposición de los diseminadores, miembros de DIEESE y el público interesado en general-intelectuales, estudiantes, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales. Con fines promocionales, también se actualizará y mejorará la revista de DIEESE para hacerla más accesible a una base más amplia y diversa de lectores.

IV. ORGANISMO EJECUTOR Y MECANISMO DE EJECUCIÓN DEL PROGRAMA

A. Organismo ejecutor

- 4.1 El organismo ejecutor del programa será el Departamento Intersindical de Estadística y Estudios Socioeconómicos (DIEESE), una organización no gubernamental creada por los sindicatos brasileños en 1955. DIEESE proporciona asistencia técnica, información y capacitación en cuestiones laborales y relaciones laborales a sindicatos, federaciones y confederaciones y a sus afiliados y dirigentes. Desde 1994, DIEESE ha estado dirigiendo el Programa de Capacitación para Dirigentes Sindicales bajo el Programa de Capacitación de Dirigentes y Asesores Sindicales (PCDA).

B. Ejecución del programa

- 4.2 Para la ejecución del programa, DIEESE establecerá una unidad ejecutora con un coordinador ejecutivo, un funcionario técnico de proyecto experto en metodologías de capacitación, un supervisor promocional y un funcionario administrativo financiero. El **coordinador ejecutivo** será responsable de la supervisión del desarrollo de metodología y de la supervisión general de todas las actividades de capacitación, junto con los otros dos funcionarios técnicos del proyecto. El **experto en metodología** será responsable de la supervisión del equipo encargado de desarrollar las metodologías y materiales de capacitación, así como de organizar los talleres de trabajo dirigidos a los especialistas centrales dentro de DIEESE, encargados de proporcionar capacitación de servicios de capacitadores (diseminadores). El **supervisor promocional** será responsable de la organización de todos los talleres de trabajo de capacitación a escala nacional e internacional para los capacitadores (diseminadores), desarrollar la red de diseminadores a nivel nacional y proveer información y asistencia técnica relativa al acceso al sistema de información para los negociadores. El **funcionario administrativo y financiero** supervisará y asistirá al coordinador ejecutivo acerca de todas las actividades relacionadas con los desembolsos y la gestión financiera del programa.
- 4.3 La unidad ejecutora se establecerá en la sede central de DIEESE en São Paulo. Las 15 oficinas regionales de DIEESE se utilizarán al máximo para llevar a cabo las actividades de capacitación en los diferentes estados de la nación.
- 4.4 DIEESE se beneficiará de un servicio de consultoría a corto plazo para guiar a la institución a la hora de actualizar sus sistemas de información administrativa y de gerencia para garantizar que puede gestionar de forma apropiada un creciente número de beneficiarios y la provisión de servicios al público. Asimismo, el programa financiará una consultoría para la actualización y mejoramiento de la política de precios para los productos de DIEESE de tal manera que se proporcione a la organización una fuente sostenible de recursos adicionales. Durante la fase de ejecución del programa, DIEESE y su personal recibirá asistencia técnica en varias

áreas con objeto de fortalecer su capacidad y asegurar el éxito del programa. La adquisición de todos los bienes y servicios se efectuará de acuerdo con las reglas y normas del Banco.

C. Beneficiarios

- 4.5 El programa afectaría a dos grupos principales de beneficiarios directos, a saber: i) los **capacitadores** y diseminadores, quienes recibirán capacitación y expandirán el alcance del programa a un grupo de mayor envergadura y diversidad de negociadores y dirigentes obreros en Brasil y otros países de la región del Mercosur, ampliada; y ii) los **negociadores y líderes obreros**. El programa pretende capacitar a 155 diseminadores (125 en Brasil y 30 en otros países de la región del Mercosur, ampliada). Durante la fase experimental de la operación, 640 negociadores y líderes obreros se capacitarán en nuevas metodologías de negociación desarrolladas en el programa. Una vez los 155 diseminadores hayan sido capacitados y certificados, el programa tendrá el potencial para capacitar a un mínimo de 1.250 negociadores y líderes obreros al año en el Brasil, y a aproximadamente 300 en otros países de la región del Mercosur, ampliada.

D. Impacto ambiental y social

- 4.6 El Comité de Impacto Ambiental y Social (CESI) del Banco tomó en consideración esta operación durante su reunión de TRG el 3 de marzo de 2000, y recomendó que el programa incluya estos aspectos: normas de salubridad y seguridad laborales; prácticas no discriminatorias en el lugar de trabajo; y cuestiones laborales internacionales relacionadas con normas internacionales básicas que puedan afectar el comercio internacional o la elegibilidad para inversiones.

E. Disponibilidad del proyecto

- 4.7 El programa PCDA de DIEESE servirá como base para la sistematización y desarrollo de nuevos materiales de capacitación para los dirigentes laborales. Los términos de referencia para el coordinador ejecutivo y los dos funcionarios técnicos del proyecto serán revisados por el equipo del Banco. DIEESE ha recibido las cartas de intenciones del Ministerio de Trabajo [*Ministério do Trabalho* (MTb)] y el Ministerio de Ciencia y Tecnología [*Ministério da Ciência e Tecnologia* (MCT)]; ambos canalizarán fondos al proyecto para cubrir los compromisos de contrapartida de DIEESE con el Banco. Los contratos que ultiman estos acuerdos están disponibles, y según todas las previsiones las negociaciones se incluirán antes de que DIEESE firme el contrato con el Banco.

V. COSTOS Y FINANCIAMIENTO DEL PROGRAMA

A. Costo

- 5.1 El costo total del programa se calcula en US\$3.068 millones, de los cuales US\$1.534 millones procederían del FOMIN y US\$1.534 de DIEESE. La contrapartida consiste en al menos un 50% de contribución en metálico. El período de ejecución para el proyecto será de 42 meses, y el período de desembolso será de 48 meses. Una vez satisfechas las condiciones previas al primer desembolso, podrá establecerse un fondo rotatorio equivalente a 5% de los recursos del FOMIN.

Cuadro V-1: Costo del programa

Componentes	FOMIN	Contrapartida en especie	Contrapartida en metálico	Total	%
Componente I: mejora de los instrumentos y procedimientos para la capacitación de líderes sindicales en negociaciones laborales	494.710	0	422.600	917.310	29,9
Componente II: comunicación, disseminación y respuesta a la demanda	369.710	208.225	165.250	743.185	24,2
Subtotal	864.420	208.225	587.850	1.660.495	
Evaluación	65.350	7.525	56.000	128.875	4,2
Unidad ejecutora	338.850	61.600	143.700	544.150	17,8
Asistencia técnica	81.700	169.200	0	250.900	8,2
Equipamiento	12.500	3.550	0	16.050	0,5
Administración	29.200	296.350	0	325.550	10,6
Contingencias	141.980	0	0	141.980	4,6
Subtotal	669.580	538.225	199.700	1.407.505	
TOTAL	1.534.000	746.450	787.550	3.068.000	100,0

B. Sostenibilidad

- 5.2 Este programa pretende sistematizar y expandir una experiencia de capacitación exitosa implementada por DIEESE en la actualidad. Con este fin, el programa se concentra en la capacitación y desarrollo de un cuadro de capacitadores y disseminadores certificados con una nueva y mejor metodología de capacitación en negociaciones laborales. Esta inversión tendrá un efecto multiplicador, al expandir casi diez veces la actual capacidad de DIEESE. DIEESE ya está aplicando la recuperación de costos en sus actividades de capacitación, y seguirá haciéndolo durante la ejecución del programa y después de su conclusión. Los pagos realizados por los sindicatos y las organizaciones interesadas a DIEESE en concepto de la

capacitación de diseminadores formarán parte de los fondos de contrapartida del programa y DIEESE no requerirá que se subsidie ninguna capacitación futura. El programa, además, financiará servicios de consultoría para la definición de una política de fijación de precios de los productos de DIEESE, que complementará los recursos de otras fuentes importantes de financiación, a saber: i) sindicatos, federaciones y confederaciones; ii) recursos del Fondo de Protección de los Trabajadores vinculados de los convenios de cooperación técnica con el Ministerio de Trabajo; iii) recursos del MCT; y iv) contratos y convenios de cooperación técnica con otras entidades de los sectores público y privado, al nivel estatal o municipal. Esos recursos financian programas concebidos para mejorar la competitividad industrial, como el Programa de Calidad y Productividad y el Programa de Respaldo para la Tecnología Industrial, así como otras actividades de interés para los sindicatos organizados y para el sector privado.

VI. JUSTIFICACIÓN Y RIESGOS DEL PROGRAMA

A. Beneficios

- 6.1 Al equipar a los líderes y negociadores sindicales con los instrumentos necesarios para incrementar las posibilidades de situaciones en las que ambas partes saldrían beneficiadas en las negociaciones laborales, el programa contribuirá a una significativa reducción de los costos ocultos y manifiestos de las negociaciones largas o fallidas, lo que supondría una importante contribución a un entorno positivo para las inversiones del sector privado en el país.
- 6.2 El formato modular del programa coadyuva al potencial de ampliación de los servicios de DIEESE porque permite la actualización sistemática y permanente de su contenido. Una vez que se haya definido la estructura y la metodología del programa, podrá prepararse e incorporarse nuevos módulos necesarios a medida que se suscite nuevos aspectos en las negociaciones laborales o cuestiones de interés concreto para las organizaciones participantes.
- 6.3 Gracias a los vínculos de DIEESE con otros sindicatos y entidades de la región, el programa también se prestará a la expansión a otros países de América Latina. Una vez que se traduzca al español los paquetes, se tornarán plenamente operativos no sólo en los países del Mercosur que ya han manifestado su interés, sino también en otros países de América Latina.
- 6.4 Finalmente, este programa es coherente con la estrategia del Banco en el país y en el sector, que incluye la modernización de sectores productivos entre sus cuatro ramas básicas. Ya se ha mencionado su contribución positiva al mejoramiento de las relaciones laborales y a la configuración de un entorno más propicio para las inversiones privadas en el país. Hasta cierto punto, el programa propuesto puede obrar como complemento de la operación TC-96-07-08-9 (Programa de

Fortalecimiento de la Negociación y Mediación en Disputas Laborales), aprobado en 1999. Si rinde resultados satisfactorios, puede preverse una reducción del número y la intensidad de las negociaciones colectivas estancadas, que requieren la intervención de negociadores neutrales, que serán capacitados dentro del marco del programa de cooperación técnica aprobado antes. Sin embargo, las negociaciones infructuosas o las de carácter individual, seguirán requiriendo mediación para la cual serán sumamente útiles los métodos alternativos para la solución de conflictos elaborados al amparo de la CT aprobada antes.

B. Riesgos

- 6.5 Existe la posibilidad de que el programa no sea capaz de atraer a un número suficiente de candidatos interesados y calificados para recibir la capacitación y convertirse en capacitador (diseminador). Esto es particularmente cierto en las zonas más remotas del país, donde los niveles educativos son muy bajos. El programa presenta dos elementos intrínsecos a su diseño destinados a mitigar este riesgo. Primeramente, el programa ha asignado un importante volumen de recursos a la promoción de este proyecto. Además, la notable reputación y credibilidad de DIEESE entre los sindicatos y confederaciones de trabajadores permitirá la diseminación y promoción generalizada por medio de los canales de comunicación del movimiento obrero. Un incentivo adicional sería la posibilidad de que, una vez constituidos como parte de la red de diseminadores y capacitadores, diseminadores y negociadores gozarían de un acceso permanente a la asistencia técnica de DIEESE. La capacitación del primer grupo de 155 instructores que se capacitará durante la existencia del programa, será parcialmente costeadada con recursos del programa. Se prevé que este primer grupo servirá como importante efecto demostrativo para los futuros cuadros de capacitadores.

VII. DESEMPEÑO E INDICADORES DE EJECUCIÓN DEL PROGRAMA

A. Seguimiento

- 7.1 Se establecerá un sistema de seguimiento permanente que persistirá una vez concluido el proyecto. Este sistema se empleará para realizar evaluaciones periódicas que brindarán la información necesaria para la sistematización de la metodología y la validación de sus resultados, así como la modificación de su contenido en el curso de la ejecución del programa. Este seguimiento proveerá un constante flujo de retroinformación sobre las experiencias de los instructores, lo que enriquecerá la metodología y optimizará el uso de los recursos de capacitación por parte de capacitadores y diseminadores.
- 7.2 La unidad ejecutora analizará la información compilada y la presentará ante el Banco para su no objeción, información dispuesta en forma de: i) planes anuales que incluirán, entre otras cosas, objetivos cuantificados y calendarios para la

ejecución, el medio para lograr estos objetivos y un plan de financiación que establezca un cronograma de los pagos para las contribuciones de contrapartida; ii) informes de progreso anual sobre la ejecución del programa que destaquen hasta qué punto se han cumplido los objetivos establecidos; y iii) auditorías financieras e informes de gestión anuales llevados a cabo por una empresa auditora independiente y aceptable para el Banco.

B. Evaluación

- 7.3 Los recursos provistos en el marco del programa financiarán un marco de evaluación inicial y un conjunto de indicadores de desempeño y datos básicos que se utilizarán a lo largo del programa. Asimismo, y en base a las recomendaciones de DIEESE, el Banco seleccionará y contratará a una empresa consultora independiente para que prepare una evaluación de mitad de período y una evaluación ex post. La evaluación de mitad de período se llevará a efecto bien cuando un 50% de los fondos del FOMIN se hayan desembolsado, o bien en una fecha acordada mutuamente por el Banco y el organismo ejecutor. La evaluación ex post se llevará a cabo seis meses después de la finalización de la fase de ejecución del proyecto. Las evaluaciones analizarán hasta qué punto se cumplieron los objetivos de acuerdo con el marco lógico de referencia (Anexo VII-1) y otros indicadores que se desarrollarán durante la consultoría inicial.

VIII. EXCEPCIONES A LAS POLÍTICAS Y NORMAS

- 8.1 No se prevén excepciones a las políticas y normas del Banco durante la ejecución de esta operación.

IX. CONDICIONES CONTRACTUALES ESPECIALES

- 9.1 El beneficiario otorgará al Banco una licencia irrevocable, libre de regalías, de uso por tiempo indefinido y con derecho a la concesión de sublicencias, respecto de todos los materiales protegidos por los derechos de autor que posea el beneficiario y que guarden relación con los instrumentos y procedimientos para la capacitación de dirigentes sindicales, existentes con anterioridad al programa. El Banco, en reciprocidad, otorgará al beneficiario una licencia similar respecto de los materiales que guarden relación con los instrumentos y procedimientos para la capacitación de dirigentes sindicales que se origine durante el programa.
- 9.2 Aparte de las condiciones contractuales generales del Banco aplicables a esta operación, antes del primer desembolso de los fondos del organismo ejecutor debe presentar a satisfacción del Banco prueba: i) del establecimiento del organismo ejecutor, con un coordinador ejecutivo nombrado y de la contratación de sus dos expertos técnicos; y ii) de la ultimación y firma de los acuerdos legales con el Ministerio de Trabajo y el MCT, acuerdos proporcionando a DIEESE los fondos necesarios para cumplir sus compromisos de contrapartida con este proyecto.

MARCO LÓGICO

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
eficiencia de las negociaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de 20% en el número de asuntos negociados en cuatro años • Creación de, por lo menos, dos nuevos ámbitos de negociación¹ en cuatro años • Tiempo medio de solución de los conflictos reducido a 50% en cuatro años 	<ul style="list-style-type: none"> • Cláusulas en pautas y acuerdos • Cláusulas en pautas y acuerdos • Justicia laboral • Delegaciones Regionales de Trabajo (DRT) • SACC • Sindicatos 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios en curso en la legislación laboral, que favorecen y facilitan la negociación • Fortalecimiento y ampliación de la organización sindical en el trabajo
el proyecto) capacidad descentralizada ión continua de negociadores al y regional (Mercosur)	<ul style="list-style-type: none"> • Grupo de 40 especialistas en negociación capacitados para la formación de instructores, el análisis de las negociaciones y el asesoramiento a nivel local en procesos de negociación • Una red permanente de 150 instructores acreditados al término de la ejecución del programa, para actuar de manera descentralizada a nivel nacional y regional (Mercosur) 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de acreditación • Red de instructores • Red de negociadores • Informes de progreso semestrales • Evaluaciones intermedia y final 	<ul style="list-style-type: none"> • Aporte regular de recursos para la formación • Articulación sindical en el Mercosur • Red de instructores y negociación en funcionamiento • Plan de acreditación y certificación en funcionamiento
l ento de instrumentos de dirigentes sindicales para negociación	<ul style="list-style-type: none"> • Dieciséis conjuntos nacionales preparados y validados -cinco el primer año de ejecución del programa, cinco el segundo y seis el tercero • Seis conjuntos para el Mercosur preparados y validados el tercer año de ejecución del programa • Cuarenta especialistas en negociación capacitados para actuar en forma descentralizada • 155 instructores acreditados al término de la ejecución del programa 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes semestrales del BID y evaluaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • UGP constituida • Convenios de contrapartida de la Adhesión de las centrales sindicales, inclusive del Mercosur propuesta de capacitación

¹ de negociación – Tipos de negociación definidos conforme a sus características: objeto, periodicidad, participantes y su representatividad, plazos, etc. La aparición de nuevas formas de negociación, nuevos participantes en el proceso, negociaciones intermedias fuera de la base de datos, etc., representan la creación de nuevos ámbitos de negociación.

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
II difusión y atención de la	<ul style="list-style-type: none"> • Red de instructores y negociadores en funcionamiento • Sistema de información sobre negociaciones en funcionamiento • Número 0 de la Revista DIEESE distribuido 		
I técnico	<ul style="list-style-type: none"> • Un taller técnico con duración de dos días, con 30 participantes, realizado 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes semestrales, registro y evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo técnico con experiencia en negociación
o de los conjuntos de ón nacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Dieciséis conjuntos nacionales preparados y validados -cinco el primer año de ejecución del programa, cinco el segundo y seis el tercero • Seis conjuntos para el Mercosur, en español, preparados y validados el tercer año de ejecución del programa 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes semestrales, registro y evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> • Preparación anual de conjuntos de funcionamiento • Taller técnico realizado • Taller de GENE realizado • Proyecto de comunicación preparado • Pruebas mediante seminarios regionales realizadas
s experimentales	<ul style="list-style-type: none"> • 32 seminarios experimentales, de tres días de duración y 640 participantes, para validación de los conjuntos, durante los tres primeros años de ejecución del programa (diez el primer año, diez el segundo y doce el tercero) 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes semestrales, registro y evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> • Versión preliminar de dos conjuntos de videocinta y manual cuando se preparen
ón de los conjuntos	<ul style="list-style-type: none"> • Reproducción de 180 ejemplares de cada conjunto nacional y 50 ejemplares de los conjuntos del Mercosur, con un total de 3.180 ejemplares a los tres años y medio de ejecución del programa (900 el primer año, 900 el segundo, 1.080 el tercero y 300, en español, el cuarto) 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes semestrales, registro y evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> • Conjuntos preparados y probados
ra la formación del grupo de as en negociación (GENE)	<ul style="list-style-type: none"> • Cuatro talleres, de seis días de duración, para 40 participantes, uno por año 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes semestrales, registro y evaluación 	

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN				SUPUESTOS
II nacionales de formación de res	<ul style="list-style-type: none"> • 125 instructores capacitados en cinco talleres de 12 días de duración, con 25 participantes cada uno 	• Informes	semestrales,	registro	y	<ul style="list-style-type: none"> • Talleres intermedios realizac • Equipo técnico con exp • negociación y formación, pr
internacional para la n de instructores del r	<ul style="list-style-type: none"> • Un taller de ocho días de duración, para 30 participantes 	• Informes	semestrales,	registro	y	<ul style="list-style-type: none"> • Conjuntos preparados por añ • Grupo de especialistas capac • Red de instructores estableci • Plan de acreditación elabora
de actualización para res	<ul style="list-style-type: none"> • Dos talleres de actualización de tres días de duración, para 100 participantes (25 en el primero y 75 en el segundo) 	• Informes	semestrales,	registro	y	<ul style="list-style-type: none"> • Conjuntos preparados y trad • Red nacional de instructores • Plan de acreditación en funci
lo y establecimiento de la red ciadores sindicales	<ul style="list-style-type: none"> • Por lo menos 500 negociadores usan de manera regular y sistemática la red para consulta y aporte de informaciones al término del período de ejecución 	• Informes	semestrales,	registros	y	<ul style="list-style-type: none"> • Talleres nacionales de fo • instructores realizados
lo y establecimiento de la red ctores	<ul style="list-style-type: none"> • Por lo menos 120 instructores usan de manera regular y sistemática la red para consulta y aporte de informaciones 	• Informes	semestrales,	registros	y	<ul style="list-style-type: none"> • Red de instructores estableci • Red de negociadores estable • Plan de acreditación en funci
de acreditación y certificación	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema elaborado y establecido • 25 instructores acreditados el segundo año, 50 el tercero y 50 el cuarto 	• Informes	semestrales,	registros	y	<ul style="list-style-type: none"> • Red de instructores estableci • Red de negociadores estable • Plan de acreditación en funci
de informaciones del	<ul style="list-style-type: none"> • Producción técnica e informatizada, y accesible para los usuarios 	• Informes	semestrales,	registros	y	<ul style="list-style-type: none"> • Red de instructores y • establecida • Metodología de análisis de n • preparada
ogía de análisis de las iones colectivas	<ul style="list-style-type: none"> • Metodología de sistematización de informaciones sobre convenios colectivos para el análisis de negociaciones, establecida y en funcionamiento en 12 meses 	• Informes	semestrales,	registros	y	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de informacio • Equipo capacitado

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Asesoría técnica	<ul style="list-style-type: none"> • Propuesta técnica para el primer año de ejecución presentada al término del sexto mes de la ejecución • Calendario para el segundo y tercer años de ejecución establecido al comienzo de cada año 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes semestrales, registros y evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperación técnica con el IICA y la Ciencia y Tecnología establecida
Asesoría del DIEESE	<ul style="list-style-type: none"> • Número de lanzamiento listo al término del primer año de ejecución 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes semestrales, registros y evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> • Proyecto de comunicación pública • Estrategia de comercialización
Asesoría de precios de productos	<ul style="list-style-type: none"> • Consultoría contratada para el diseño y ejecución de una política de precios y estrategia de comercialización para los productos del DIEESE en 12 meses 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes semestrales, registros y evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> • Revista editada • Conjuntos preparados • Red de instructores y establecida • Sistema de informaciones diarias
Asesoría de promoción de productos	<ul style="list-style-type: none"> • Realización de 30 actividades de promoción de productos del DIEESE a lo largo de los 42 meses de ejecución del programa (3 el primer año, 8 el segundo, 12 el tercero y 7 el cuarto) 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes semestrales, registros y evaluación 	
GESTIÓN			
Asesoría de la administración de las actividades técnicas y administrativas del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Un coordinador nombrado y tres técnicos contratados durante el mes siguiente a la firma del convenio • Establecimiento del espacio físico • Instalación de equipos y muebles 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes semestrales, registros y evaluación 	
Asesoría de un modelo de gestión administrativa y financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Consultoría contratada para la formulación del plan e instrumentos de gestión en 12 meses • Sistema de gestión administrativa y financiera establecido hasta el tercer año de ejecución del programa 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes semestrales, registros y evaluación 	

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p>para la formulación de una a y definición de indicadores ñamiento y evaluación del</p> <p>intermedia</p> <p>uso de los recursos (rendición por el programa, de acuerdo rmas financieras establecidas o</p> <p>final</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Consultoría contratada durante el segundo mes después de la firma del convenio para formular un modelo de gestión administrativa y financiera • Sistema de gestión establecido hasta el tercer año de ejecución del programa • Consultores seleccionados por el DIEESE y aprobados por el Banco • Taller de evaluación intermedia realizado • Auditorías anuales realizadas • Auditor seleccionado y aprobado por el Banco • Definición de metodología e indicadores al séptimo mes del primer año de ejecución del programa • Taller de evaluación realizado seis meses después del término de la ejecución 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes semestrales, registros y evaluación 	

PROYECTO DE RESOLUCION

BRASIL.COOPERACION TECNICA NO REEMBOLSABLE PARA EL PROGRAMA DE CAPACITACION EN LIDERAZGO PARA DIRIGENTES SINDICALES

El Comité de Donantes del Fondo Multilateral de Inversiones

RESUELVE:

1. Autorizar al Presidente del Banco Interamericano de Desarrollo, o al representante que él designe, para que en nombre y representación del Fondo Multilateral de Inversiones, proceda a formalizar los acuerdos necesarios con el “Departamento Intersindical de Estadísticas e Estudos Sócio-Econômicos (DIEESE)” y a adoptar las demás medidas pertinentes para la ejecución del plan de operaciones que consta en el memorándum de donantes a que se refiere el Documento MIF AT-____, con respecto a una Cooperación Técnica para un Programa de Capacitación en Liderazgo para Dirigentes Sindicales.
2. Destinar para los fines de esta resolución, hasta la suma de US\$1.534.000 con cargo a la Facilidad de Recursos Humanos del Fondo Multilateral de Inversiones.
3. Establecer que la suma anterior sea otorgada con carácter no reembolsable.