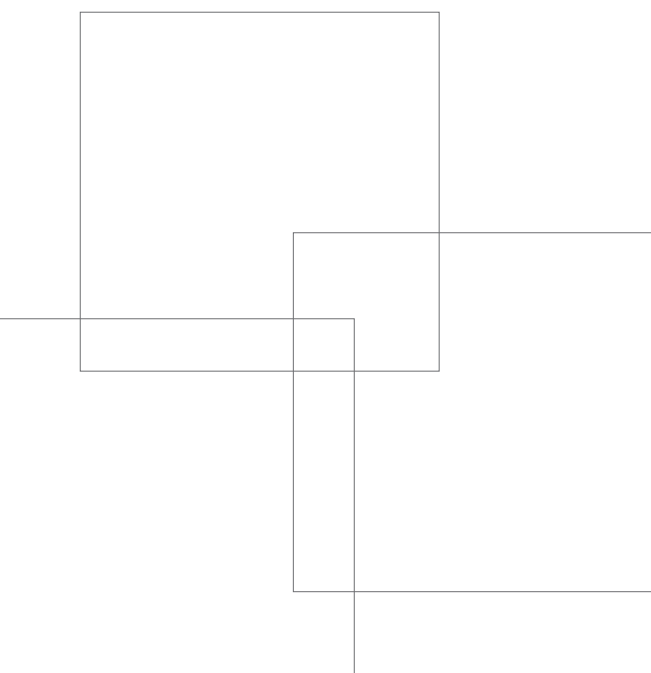




Oficina
internacional
del Trabajo
Ginebra



3

Políticas Nacionales De Empleo: Una guía para las organizaciones de trabajadores

El rol de los sindicatos
en el ciclo de las políticas

El rol de los sindicatos en el ciclo de las políticas



Copyright © Organización Internacional del Trabajo 2015

Primera edición 2015

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción, deben formularse las correspondientes solicitudes a Publicaciones de la OIT (Derechos de autor y licencias), Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza, o por correo electrónico a pubdroit@ilo.org, solicitudes que serán bien acogidas.

Las bibliotecas, instituciones y otros usuarios registrados ante una organización de derechos de reproducción pueden hacer copias de acuerdo con las licencias que se les hayan expedido con ese fin. En www.ifrro.org puede encontrar la organización de derechos de reproducción de su país.

Políticas nacionales de empleo: Una guía para las organizaciones de trabajadores

Organización Internacional del Trabajo. – Ginebra: OIT, 2015

ISBN: 978-92-2-329343-7 (print)

ISBN: 978-92-2-329344-4 web pdf

Organización Internacional del Trabajo

Políticas de empleo / rol de los sindicatos / promoción del empleo / plan de acción / fuerza de trabajo / economía informal / mercado de trabajo

13.01.3

Publicado también en inglés: *National employment policies: A guide for workers' organizations* (ISBN 978-92-2-129343-9 (print) / 978-92-2-129344-6 (web pdf)), Ginebra, 2015, en árabe (ISBN 978-92-2-629343-4 (print) / 978-92-2-629344-1 (web pdf)), Ginebra, 2015, y en ruso: *Национальная политика в сфере занятости: Руководство для представительных организаций работников* (ISBN 978-92-2-429343-6 (print) / 978-92-2-429344-3 (web pdf)), Moscú, 2015.

Datos de catalogación de la OIT

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las sancione.

Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Las publicaciones y los productos electrónicos de la OIT pueden obtenerse en las principales librerías o en oficinas locales de la OIT en muchos países o pidiéndolas a: Publicaciones de la OIT, Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza. También pueden solicitarse catálogos o listas de nuevas publicaciones a la dirección antes mencionada o por correo electrónico a: pubvente@ilo.org.

Vea nuestro sitio en la red: www.ilo.org/publns.

Esta publicación ha sido realizada por el Servicio de Producción, Impresión y Distribución de Documentos y Publicaciones (PRODOC) de la OIT.
Creación gráfica, concepción tipográfica, compaginación, preparación de manuscritos, lectura y corrección de pruebas, impresión, y distribución.
PRODOC vela por la utilización de papel proveniente de bosques gestionados de manera durable y responsable desde el punto de vista medioambiental y social.
Code: CMD - STA

Breve resumen

Esta sección reseña el proceso de las políticas nacionales de empleo y los puntos de entrada a la participación sindical. Se basa en la Guía para la formulación de políticas nacionales de empleo (OIT, 2012a). En la práctica, por supuesto, habrá variaciones en la forma en que se desarrolla el proceso. Puede haber demoras en algunos pasos, o puede haber muchas actividades que sucedan al mismo tiempo. Esta descripción general del proceso será útil en la planificación, en la anticipación y en la estrategia.

Este diagrama muestra el proceso de las políticas como un ciclo con siete pasos. En el centro del ciclo, vemos varias formas en que los sindicatos pueden involucrarse. La naturaleza de la actividad varía en cada etapa. Hablaremos de cada uno de estos pasos y actividades en más detalle en los capítulos próximos.

Los siete pasos del proceso de políticas



Un resumen del rol de los sindicatos en el ciclo de políticas, paso por paso

Pasos	Objetivos	Descripción del papel de los sindicatos
1. Preparación	Ubicar el marco organizacional para el proceso de formulación de políticas.	Los sindicatos deben designar a uno o más representantes para participar sistemáticamente en el marco organizacional para el proceso de la PNE (Política Nacional de Empleo). Primero, deben identificarse los factores fundamentales. Segundo, un comité directivo tripartito e interministerial debe fijarse para asegurar la coherencia de las políticas, la propiedad y la sustentabilidad. Tercero, se necesita un equipo técnico para darle vida al proceso. Se tienen que definir claramente los roles de todas las personas en el marco.
	Definir el objetivo general de la política (Ejemplo: «El logro de empleo pleno, productivo y libremente elegido para todas las mujeres y hombres»).	La meta a largo plazo de la política se basa en documentos como el plan de desarrollo nacional, la visión del país y el programa presidencial. El diálogo con agentes clave también es esencial. Las organizaciones de los trabajadores deben estar comprometidas con el proceso de definición del objetivo de la política de empleo. Deben estar listas para contribuir sustancialmente a su enunciación.
	Preparar una línea de tiempo para el proceso de la política. Planear y hacer un presupuesto para los recursos que se necesiten.	Una de las primeras consignas de la estructura organizacional es preparar una línea de tiempo e identificar los recursos que se necesitan para dirigir e implementar el proceso de política de empleo nacional. Los sindicatos deben estar preparados para tomar nota del calendario de eventos del proceso de formulación. Deben ser proactivos en la búsqueda de información sobre cómo pueden participar de forma más efectiva en el proceso. Deben identificar los recursos que necesitan para comprometerse de manera efectiva.
2. Identificación de las cuestiones	Enunciar las cuestiones que identifican las oportunidades y limitaciones del mercado laboral.	Esta etapa implica investigación y consultas de base amplia para reunir todos los puntos de vista de las partes en el desafío que afrontan y, en el caso de los sindicatos, las necesidades y demandas de sus afiliados. Las organizaciones de trabajadores pueden tener un rol particularmente sustancioso en la identificación de políticas emergentes y en proveer un análisis crítico independiente. Por estar involucrados con diferentes grupos de trabajadores, los sindicatos son conscientes de las tendencias o las cuestiones emergentes que otras partes interesadas, incluyendo el gobierno, podrían ignorar.

Pasos	Objetivos	Descripción del papel de los sindicatos
3. Formulación	Priorizar cuestiones detalladas en el paso 2. Elegir de tres a cinco prioridades para la política nacional de empleo.	Los sindicatos tienen un papel fundamental en la influencia de la elección de prioridades para la política nacional de empleo.
	Definir los objetivos que corresponden a esas prioridades.	También tienen un rol importante en definir las declaraciones de los objetivos de las políticas.
	Decidir las intervenciones políticas para lograr esos objetivos.	Los sindicatos deben debatir sobre varias opciones de políticas para llegar a los objetivos y tener su propia información que se base directamente en su experiencia y compromiso con su afiliación.
4. Adopción	Obtener un consenso nacional en la política nacional de empleo.	Una vez que se tiene el bosquejo, la política nacional de empleo debe difundirse entre los actores clave (ya sean tripartitos o interministeriales). Esta es la última oportunidad para los sindicatos de expresar su preocupación y proponer la incorporación de sus sugerencias. El equipo técnico nacional que está a cargo de hacer el bosquejo de la política nacional de empleo debe incluir los comentarios recibidos y finalizar el documento.
	Dar toda la autoridad necesaria para asegurarse de que todos los involucrados tomen en serio la política nacional de empleo.	La adopción por parte del gobierno es la clave para darle un impulso ejecutivo a la política nacional de empleo. Esto puede tomar varias formas, como una declaración, decreto o ley.
	Informar a la población sobre la política nacional de empleo (difundiéndola y comunicando).	Todos los que se vean afectados por la política nacional de empleo deben saber sobre el tema. Sin embargo, esta fase suele ser descuidada. Las organizaciones de trabajadores pueden hacer contribuciones significativas mediante la simplificación de los documentos de las políticas de empleo y su divulgación en formatos fáciles de usar, pueden organizar eventos para crear conciencia y llevar adelante iniciativas de promoción.

Pasos	Objetivos	Descripción del papel de los sindicatos
5. Plan de acción	Definir claramente las formas y medios por los cuales se cumplirán los objetivos de la política nacional de empleo.	Este paso lleva tiempo y trabajo, pero es la clave para poner a la política en acción. Los sindicatos suelen ignorarlo, porque es menos visible para el público que otros pasos del ciclo de la política. Pero en este punto, se toman las decisiones críticas que determinarán la efectividad de la política nacional de empleo. Se definen la producción, actividades e insumos de la política (como recursos humanos y financieros y equipamiento). En el marco de seguimiento se designa con indicadores «inteligentes» para todas las producciones y las actividades. El mecanismo de coordinación se operacionaliza. En este paso, es importante que las organizaciones de trabajadores provean insumos para asegurar que las decisiones del programa reflejen sus puntos de vista y lo qué se acordó sobre la política nacional de empleo. También deben comprometerse a implementar directamente algunas partes del plan de acción. Si son excluidos de este proceso, deben proponer un mayor acceso al presupuesto y a la toma de decisiones.
6. Implementación	Convertir la visión de la política y el plan de acción en una realidad.	Implementar la PNE no es tan fácil como parece. Implica un cambio en los hábitos y en formas arraigadas de tratar los temas laborales. Los sindicatos deben encontrar una manera de cumplir su rol plenamente en la coordinación e implementación de la PNE. Deben comprometerse completamente con la conducción del comité y construir la capacidad de afrontar sus responsabilidades de implementación. Las organizaciones de trabajadores también pueden ayudar a promover la transparencia del sector público mediante la edificación de una cultura de contabilidad sobre la implementación de una política nacional de empleo.
7. Seguimiento y evaluación	Medir y evaluar los resultados del plan de acción de la política y analizar lo que se necesita hacer en el futuro.	Las organizaciones de trabajadores pueden asegurar el monitoreo de la implementación de la política, como productores de información y como usuarios de la información producida por otros. Los sindicatos están bien situados para producir cierto tipo de información de seguimiento mientras la política se pone en práctica. También pueden analizar la información de monitoreo, compartirla y debatir sobre el seguimiento del plan con los afiliados. Los sindicatos deben involucrarse firmemente en la evaluación de la efectividad de la política, para ver si está cumpliendo con las intenciones originales y si existen algunos resultados inesperados, ya sea negativos o positivos. Una evaluación a mediano plazo puede ayudar a reorientar la política si se necesitara. Una evaluación final puede ser usada para la formulación de una nueva política nacional de empleo.

Contenidos

El rol de los sindicatos en el ciclo de las políticas

Breve resumen	v
Un resumen del rol de los sindicatos en el ciclo de políticas, paso por paso	vi

3.1. Paso 1: Preparación - El papel de los sindicatos en el lanzamiento del proceso de la política

Incorporación de los sindicatos al comité directivo de la política	1
Planificación de actividades y recursos necesarios para la participación de los sindicatos	2
Desarrollo de una visión o meta clara	3

3.2. Paso 2: Identificación de las cuestiones: uso de un diagnóstico del empleo

¿Qué es el diagnóstico del empleo?	4
¿Cuál es la manera más eficiente de construir conocimiento para el desarrollo de diagnóstico?	6
¿En qué debe fijarse el diagnóstico del empleo?	7

3.3. Paso 3: Formulación - Fijar prioridades, objetivos, resultados e indicadores

Fijar las prioridades	13
Fijar los objetivos de las políticas	15
Redacción de objetivos	15
Redacción de resultados e indicadores	16
¿Cómo pueden influir los sindicatos sobre las alternativas de políticas?	18

3.4. Paso 4: Adopción - Finalización y comunicación de la política nacional de empleo

Influencia en el bosquejo final	19
Presionar para la adopción	20
Comunicación de la política a tus votantes y más	20

3.5. Paso 5: Plan de acción - Programación y presupuesto de la política nacional de empleo

De la planificación de la política a la implementación: Plan de acción	23
En qué fijarse para el diseño del plan de acción	24
Patrón de un plan de acción con un ejemplo	25
Financiamiento de la política nacional de empleo	26

3.6. Paso 6: Implementación - ¿Qué rol pueden tener los sindicatos para que las políticas se lleven a cabo?

Los sindicatos pueden definir y colaborar en las estructuras de coordinación de la política	31
Los sindicatos deben colaborar continuamente con el ministerio a cargo del empleo	37
Los sindicatos pueden desarrollar herramientas para la inclusión de grupos vulnerables en el proceso	38
Los sindicatos pueden implementar actividades directamente en el plan de acción de la política	40
Los sindicatos crean procesos paralelos para respaldar la implementación	42

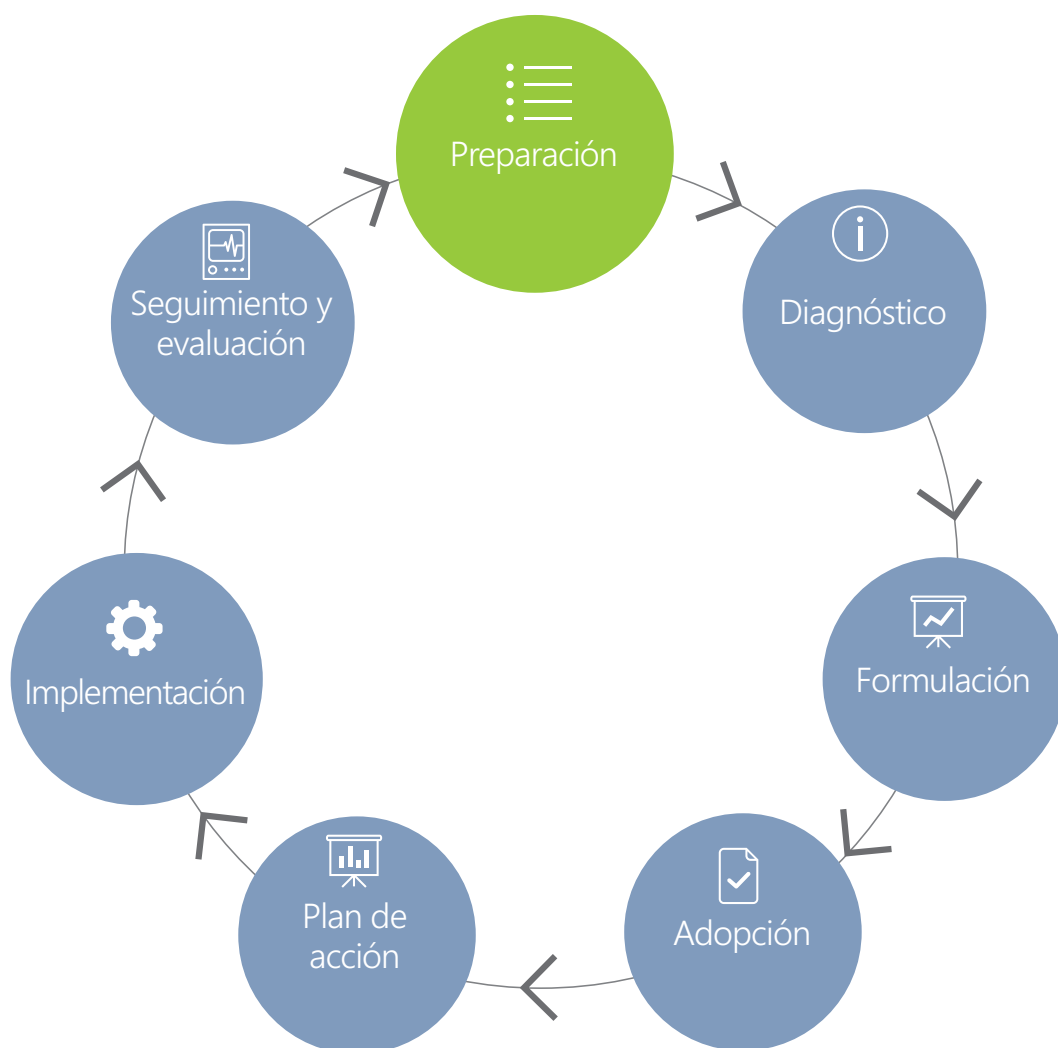
3.7. Paso 7: Seguimiento y evaluación - ¿Cómo sabemos si está funcionando?

¿Cuáles son los elementos de un plan con buen seguimiento y evaluación?	47
¿Qué roles pueden tener los sindicatos en el seguimiento de la política nacional de empleo?	48
Tres ejemplos de planes para la coordinación, implementación, seguimiento y evaluación de las políticas nacionales de empleo	52

Referencias	55
--------------------	----

Fuentes y herramientas	57
-------------------------------	----

3.1. Paso 1: Preparación - El papel de los sindicatos en el lanzamiento del proceso de la política



Incorporación de los sindicatos al comité directivo de la política

En la mayoría de los casos, el gobierno crea un comité directivo encargado de formular la **política nacional de empleo**. Este comité directivo es **tripartito**, se compone por miembros del gobierno, representantes de las organizaciones de empleadores y sindicatos. Los sindicatos deben encontrar la forma y los medios para ser activos en este comité a lo largo del proceso.

Una buena práctica es nominar por lo menos a un miembro del sindicato para que sea un punto de enlace dentro de la organización. Esta persona representa al sindicato en todas las reuniones a lo largo del proceso. La participación debe ser sostenible en el tiempo.

En países donde coexisten muchos sindicatos, estos podrían no tener la oportunidad para ser representados en el comité directivo. Tal situación se da, en particular, cuando se toma una decisión para mantener al comité con relativamente pocos miembros. El desafío es, entonces, encontrar la manera de coordinar los puntos de vista de los trabajadores y organizar una representación común. Esto puede hacerse mediante el establecimiento de una plataforma para la defensa y la promoción de los intereses de los sindicatos.

Por ejemplo, esto podría tomar la forma de un comité intersindical para seguir las cuestiones laborales y contribuir con insumos para la preparación de la política nacional de empleo. Los sindicatos pueden entonces acordar uno o dos representantes para formar parte del comité directivo en nombre de los sindicatos del país.

Al mismo tiempo, cada sindicato debe ser responsable de tener reuniones separadas e internas con sus propios afiliados. Esto permite debates más intensivos, lo que les permite a los sindicatos independientes a pensar bien las cuestiones y definir su posición.

Planificación de actividades y recursos necesarios para la participación de los sindicatos

Dos de las primeras consignas del comité directivo son:

- preparar un cronograma anual de eventos clave para el desarrollo de la **política**
- identificar los recursos que se necesitan para conducir e implementar el proceso de la PNE.

Esta es una buena oportunidad para los sindicatos de prestar especial atención al calendario de eventos para la formulación del proceso. Necesitan estar en el lugar correcto en el momento correcto. Deben ser proactivos para conseguir la información necesaria para participar de forma más efectiva en el proceso. También necesitan identificar los recursos que precisan para poder hacerlo.

La participación activa de los sindicatos se traduce en la construcción de capacidad y experiencia

No es fácil, con recursos escasos, mantener la participación en todas las reuniones y actividades a lo largo del ciclo de la política nacional de empleo. Los sindicatos tienen que pensar en cómo pueden construir esa capacidad.

Los sindicatos podrían necesitar destinar personal al seguimiento del tema de la política laboral para asegurar intercambios continuos entre el gobierno y las organizaciones de trabajadores. Ese personal debe poseer aptitudes para el activismo y experiencia. Serían responsables de la comunicación regular con otras partes interesadas, de tener

información actualizada del proceso y de forjar relaciones fructíferas con el ministerio responsable del empleo y de otros agentes clave.

Necesitan asimismo reforzar la capacidad técnica. La falta de recursos es una preocupación, pero la necesidad de experiencia debería tener la prioridad. La falta de conocimiento sobre las políticas limita el valor agregado que una organización puede contribuir al proceso. Existe el peligro de que el diálogo se convierta en algo ideológico más que en algo basado en evidencia. La capacidad interna puede construirse mediante la creación de un departamento de investigación de políticas conformado por expertos. Los sindicatos también pueden forjar alianzas con académicos especializados en temas de investigación específicos, y pueden compartir su investigación con ellos.



Por ejemplo, la **Red de Investigadores Sindicales Africanos** es el centro de estudios más importante sobre temas laborales. Formado en el año 2001, sus miembros son institutos de investigación relacionados al empleo y a departamentos de investigación de federaciones sindicales de África. La red tiene la intención de reforzar la capacidad que tienen los sindicatos de involucrar a los planificadores de políticas en temas que afectan a los trabajadores y a sus familias mediante investigación de avanzada.



Desarrollo de una visión o meta clara

Una política nacional de empleo se enuncia para provocar un viraje en la situación de empleo de donde sea que esté ahora hacia el cumplimiento de una meta o visión: «¿Qué es lo que estamos tratando de lograr con esto?».

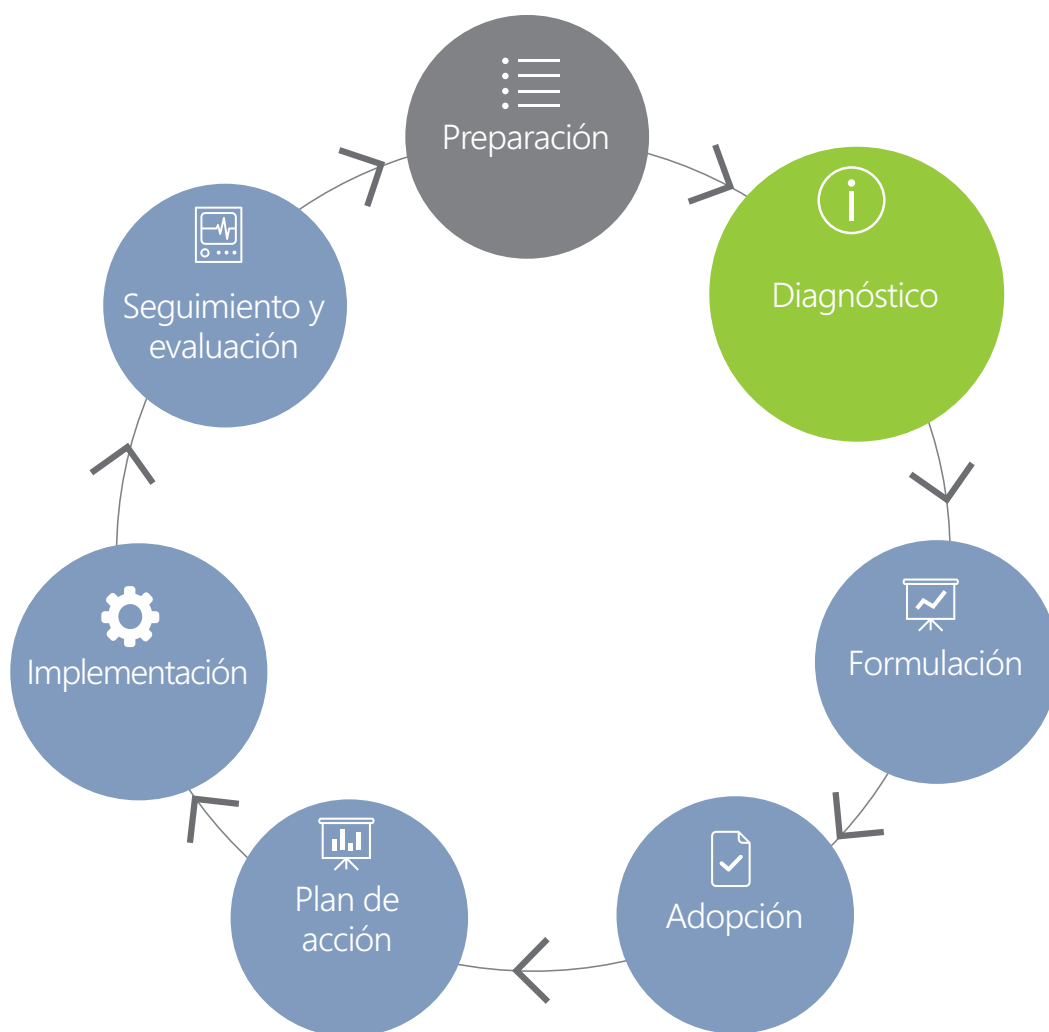
Las organizaciones de trabajadores deben estar involucradas en la definición de esta meta general de la política. La meta provee una dirección general para los objetivos específicos, prácticos y mensurables que ayudarán en el paso 3.

La Organización Internacional del Trabajo da un ejemplo de este tipo de visión o meta dominante en el convenio sobre la política del empleo (núm. 122): «La promoción del pleno empleo, productivo y libremente elegido» (OIT, 1964). Otro ejemplo es el objetivo de empleo en el Plan de Acción Nacional sobre el Empleo de Madagascar: «Contribuir a la generalización del trabajo decente para reducir la pobreza» (Gobierno de Madagascar, 2006).

Demasiado a menudo, la enunciación de políticas se liga rápidamente a opciones y soluciones con objetivos difusos. El riesgo es introducir medidas que aborden problemas de manera defectuosa. Antes de dirigirnos al paso de resolución del problema, es necesario definir claramente los objetivos políticos a largo plazo y de «alto nivel».

Tener un objetivo claro es una buena manera de comenzar, porque ubica a todos en el mismo camino.

3.2. Paso 2: Identificación de las cuestiones: uso de un diagnóstico del empleo



¿Qué es el diagnóstico del empleo?

Las políticas que se construyen sobre evidencia rigurosa tienen más posibilidades de producir buenos resultados. Es por esa razón que resulta importante hacer uso de evidencia de investigación para identificar los temas de políticas. El enfoque de la investigación se llama diagnóstico del empleo. Un diagnóstico del empleo describe el mercado laboral y la situación laboral, e identifica los temas que se necesita abordar a través de políticas.

Un **diagnóstico del empleo** no identifica las prioridades ni presenta opciones de políticas. Esto sucede en el paso 3, en la Formulación. A pesar de basarse en la investigación, un buen diagnóstico del empleo va más allá de la investigación académica, para incluir consultas

de base amplia a todas las partes interesadas. Requiere de colaboración e intercambio de información entre los departamentos de investigación del gobierno, instituciones independientes y todos los interlocutores sociales. La experiencia considerable de los sindicatos debe tomarse seriamente.

La política de diagnóstico del empleo debe verse como un «trabajo en progreso», porque un ejercicio de diagnóstico no puede cubrir todo y los desafíos de empleo van evolucionando a lo largo del tiempo. Será necesario identificar qué se necesita analizar primero y qué se necesita integrar en ciclos futuros.

El diagnóstico del empleo debe ser público y debatido, y no revisado a puertas cerradas por un número limitado de funcionarios públicos. No es una buena práctica para los gobiernos contratar a consultoras o a un centro de estudios para hacer el diagnóstico, que después se debate en una reunión tripartita sin el tiempo adecuado para que los sindicatos asimilen el informe y preparen sus argumentos.

Si se hace adecuadamente, el diagnóstico del empleo se convierte en una herramienta clave para ayudar a decidir sobre los objetivos de la política nacional de empleo. Lo que hará:

- Enriquecer el **diálogo social** con evidencia contundente y creíble, y evitar que se conviertan en debates puramente ideológicos donde los puntos de vista sean incompatibles.
- Fomentar las actividades de promoción con análisis de diagnósticos sólidos que apunten a la raíz de las causas detrás de los problemas laborales.
- Respaldar al paso 7 (Seguimiento y Evaluación) mediante la oferta de información para desarrollar **objetivos** de empleo y puntos de referencia para la evaluación del impacto de la PNE.



¿Cuál es la manera más eficiente de construir conocimiento para el desarrollo de diagnóstico?

Comienza con lo que ya está disponible

En varios países, muchos análisis e investigaciones ya se han llevado a cabo. Revisa políticas y programas existentes, estudios recientes, informes y artículos. Identifica investigaciones en progreso y planificadas que se relacionen al empleo, para no duplicar los esfuerzos. Los sindicatos producen mucho conocimiento que debe ser recopilado y usado. Consulta con los miembros y produce un inventario con lo que está disponible.

Identifica las brechas y las áreas que necesitan un análisis más profundo

Las áreas que elijas para seguir investigando estarán influidas por las prioridades del gobierno, así como también por eventos externos (como catástrofes, recesiones económicas o crisis de alimentos). Los sindicatos tienen experiencia contundente en el mundo laboral y pueden tener un papel valorable en la identificación de los desafíos de empleo que deben seguir siendo investigados.

Construye nuevo conocimiento

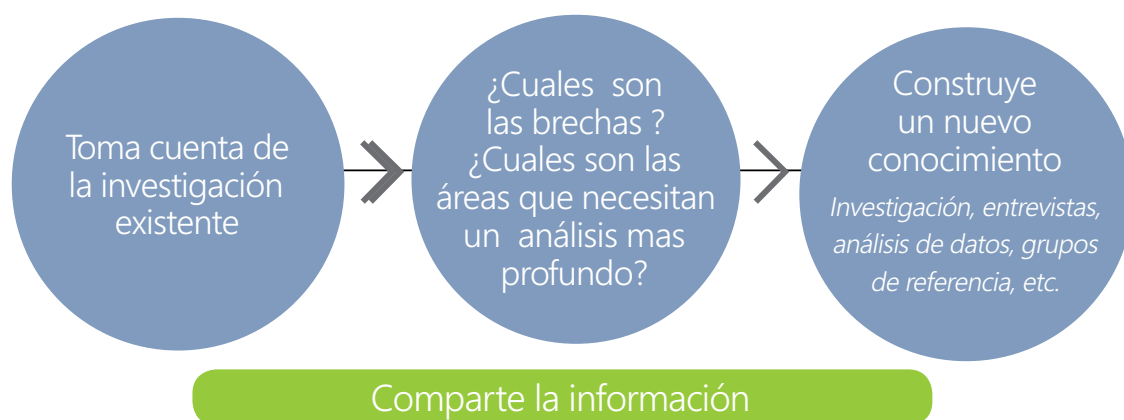
Existen muchas maneras de producir un diagnóstico del empleo. Pueden implicar investigación, análisis de datos, diseño y ejercicios de construcción de escenario, así como también críticas políticas, institucionales, legales y relacionadas a los gastos. Los sindicatos pueden contribuir proveyendo información de primera mano para contribuir al diagnóstico del empleo.

También pueden emprender su propia investigación. En este caso, podría ser estratégico considerar con quién establecer alianzas. Las contribuciones conjuntas no solo comparten costos, sino que también se asegura que la investigación llegará a una mayor audiencia y será creíble para los funcionarios públicos. Trabajar con el socio adecuado asegurará que los descubrimientos del diagnóstico serán utilizados y no «cajoneados».

En algunos casos, donde los sindicatos sintieron que no estaban capacitados técnicamente para debates sobre políticas socioeconómicas, reclutaron consultores y expertos de universidades y centros de investigación. En otros casos, contrataron profesionales para complementar su personal de investigación.

Comparte la investigación

Participa en la comunicación de lo investigado y haz que el conocimiento sea inteligible. Piensa en la evidencia como algo transmisible: directo al grano, fácil de entender y compartible. Úsala como promoción de tu punto de vista con los que toman las decisiones, quienes tienen el poder de implementar un cambio en la política o en la ley. La defensa de tu visión también puede implicar influir sobre la opinión pública para que apoye la causa laboral.



Congreso de Sindicatos de Ghana

Tradicionalmente, las actividades de investigación del Congreso de Sindicatos de Ghana se ha enfocado en los salarios, prestando muy poca atención a temas socioeconómicos mas amplios.

La participación en la primera Estrategia de reducción de la pobreza de Ghana demostró la necesidad de actualizar la división de investigación para permitirle emprender un trabajo que permitirá influir sobre las políticas nacionales. Así, el Congreso de Sindicatos contrató dos profesionales para complementar su personal de investigación

¿En qué debe fijarse el diagnóstico del empleo?

Cuestiones más amplias

Para ser realmente efectivo en su propósito, asegúrate de que el diagnóstico se haga eco de las prioridades nacionales más amplias (como el plan de desarrollo social).

No limites el ejercicio del diagnóstico a los temas tradicionales del mercado laboral, como los salarios. Presta atención a otros elementos que tienen impacto en el funcionamiento del mercado laboral. Aquí hay algunos ejemplos:

- Propón una mirada sobre el marco macroeconómico como parte del ejercicio del diagnóstico.
- Identifica los sectores económicos que tienen el potencial más alto para generar un valor agregado y empleo productivo. ¿Cuáles son las limitaciones en el aumento del empleo productivo en estos sectores?
- El análisis de la pobreza puede ayudar a identificar qué tipos de trabajos pueden llegar a beneficiar a los sectores más pobres.

- El análisis del empleo y del mercado laboral examina la situación de este último y los factores decisivos más importantes del empleo.
- Las críticas de las políticas de empleo identifican los contextos económicos, sociales y legales que afectan al empleo.
- Presta atención al ambiente institucional. Las instituciones adecuadas, con personal suficiente y capacitado son condiciones esenciales para la implementación de una política nacional de empleo. La revisión del marco institucional también es clave.
- Revisa el gasto público para evaluar su impacto en los resultados laborales. Por ejemplo, la Organización Internacional de Trabajo ha documentado la experiencia de las Obras Públicas en Chile (OIT, 2010).



ESTUDIO DE CASO



El Salvador

En El Salvador, los sindicatos prepararon un documento de toma de posición que presenta sus prioridades para la política nacional de empleo (OIT, 2013a). Este documento contiene un diagnóstico detallado de la situación del empleo. Incluye un análisis de datos de mercado laboral, la situación macroeconómica y la del mercado laboral. Después presenta las prioridades identificadas en la base del diagnóstico, seguidas de sugerencias concretas sobre las medidas que se necesita tomar.

La visión de los sindicatos sobre la política nacional de empleo es la de «superar la pobreza con empleos». Su meta es «generar oportunidades de empleo para mejorar la calidad de vida de las familias trabajadoras».

Los sindicatos salvadoreños también prepararon un documento que resalta las áreas donde los sindicatos necesitan reforzar sus capacidades de mejorar la efectividad en el diálogo social sobre la política nacional de empleo.

Esto fue un esfuerzo común de los dos sindicatos principales del país, con el apoyo de la Organización Internacional de Trabajo.

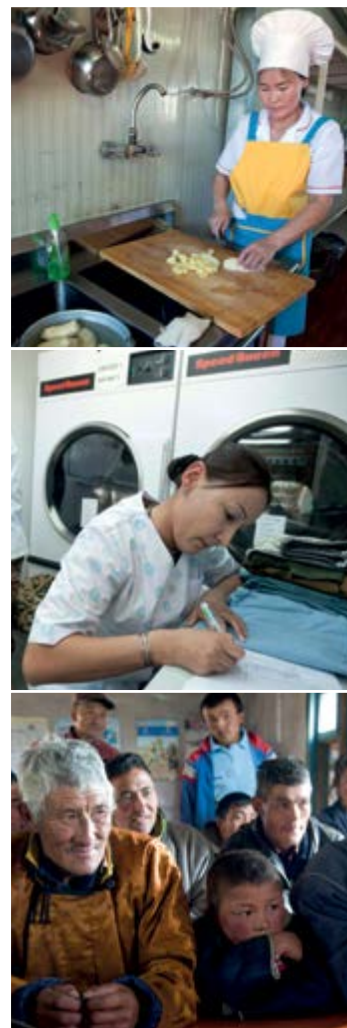
Mongolia

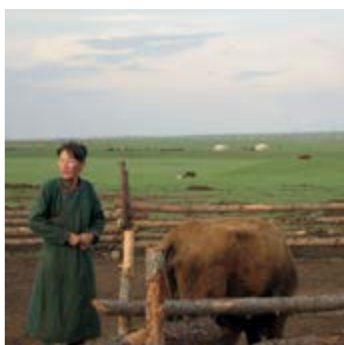
La Confederación de Sindicatos de Mongolia tiene un rol significativo en el proceso de creación de políticas nacionales de empleo. Capacitaron a sus líderes sobre conceptos importantes acerca del trabajo decente, prepararon un documento sobre la política de empleo, que contribuyó a los debates tripartitos y apoyaron a los líderes de los sindicatos comprometidos en la implementación de las políticas nacionales de empleo.

La confederación aportó a la política de empleo a través de un documento de toma de posición: El rol de los sindicatos en las estrategias de empleo (Ahn, 2014). Para hacer participativo el estudio y recopilar un espectro amplio de puntos de vista, la confederación organizó reuniones de una jornada en cuatro provincias del norte, sur, este y oeste. A cada reunión asistieron entre 10 y 15 líderes sindicales. Para finalizar el documento de toma de posición, se hizo una reunión nacional de consulta en mayo de 2011 con 40 participantes representando a 13 federaciones provinciales y 25 industriales.

El diagnóstico del documento se refiere a los cuatro objetivos estratégicos de la Organización Internacional de Trabajo: normas laborales, creación de empleo productivo, protección social y diálogo social. También analiza las lecciones aprendidas sobre los patrones de recuperación de empleo en Mongolia a partir de la crisis económica global de 2008. Finalmente, debate sobre el crecimiento potencial de las industrias para la generación de empleo en el país.

Estos datos se usaron como material de referencia para los talleres de capacitación de la confederación. El «Taller de capacitación CMTU/ILO» se llevó a cabo en Ulaanbaatar en septiembre de 2011, presentó el documento de toma de posición a los líderes, mejoró el nivel de comprensión sobre los impactos de la crisis económica global en el trabajo y el empleo, y se expusieron las recomendaciones políticas del Pacto Mundial para el Empleo (OIT, 2009).





El taller llevó a un desarrollo exitoso de las propuestas de los sindicatos sobre las estrategias de promoción de empleo. Estas se presentaron al Foro Tripartito de la Estrategia Nacional de Empleo en Ulaanbaatar en septiembre de 2011, y contribuyeron a la formulación de la política nacional de empleo.



Luego, en noviembre de 2011, la Confederación llevó a cabo el Taller de Capacitación CMTU/ILO en la Estrategia Nacional de Empleo de Mongolia en Orkhon Province. Esta fue una oportunidad para los 35 participantes de 10 provincias diferentes de rever el bosquejo de la política nacional de empleo desde la perspectiva de los sindicatos. Hicieron una serie de comentarios sobre los problemas relacionados al uso de terminología ambigua, el período de tiempo poco realista de cada plan de acción, el rol indefinido de los sindicatos en su implementación y la ausencia de una dimensión de género.



Muchas de las actividades de la confederación fueron cubiertas por el periódico local y medios de aire y su publicidad le agregó valor en forma de apoyo público.

Otras cuestiones para prestar atención:

- Asegúrate de que el análisis no se limite a identificar los problemas, como un desempleo alto o salarios bajos, con un análisis escaso o nulo de las causas subyacentes. Esto no siempre es fácil. Un grupo amplio de fuerzas culturales, sociales, económicas, institucionales y legales afectan el empleo. Sé cuidadoso en no concentrarte demasiado en una sola causa. Asegúrate de gestionar las variables que recortan temas como género y edad.
- Cerciórate de que la información que se produce sea creíble. Para lograr este efecto, puedes proponer el uso de herramientas de planificación existentes y el trabajo con socios apropiados, que tengan legitimidad y experiencia en las áreas que se investigan.
- Crea la mejor evidencia de caso mediante la combinación de datos nacionales y globales, cualitativos y cuantitativos, para contar una historia convincente, de forma tan sucinta como sea posible.



3.3. Paso 3: Formulación - Fijar prioridades, objetivos, resultados e indicadores



En la mayoría de los países, las listas de cuestiones que emergen de los diagnósticos del empleo tienden a ser largas. Abordar todas estas cuestiones al mismo tiempo podría resultar en hacer demasiado poco de todo. Es por esto que la fijación de prioridades es esencial. La concentración en unas pocas áreas de interés bien definidas tendrá un impacto mucho más probable que tratar de forzar un amplio rango de prioridades.

Cada prioridad, entonces, necesita transcribirse en un objetivo de política. Se debe elegir un **indicador** para medir el grado de alcance del objetivo y para ayudar a evaluar los resultados.

Los sindicatos necesitan prepararse para estos debates. La fijación de prioridades es el resultado de la combinación de opiniones técnicas y políticas. Depende de las interacciones entre los diferentes grupos de interés (incluyendo los sindicatos), pero también se basa en consideraciones técnicas. Es crucial ser estratégico y realista sobre las prioridades a presentar.

Fijar las prioridades

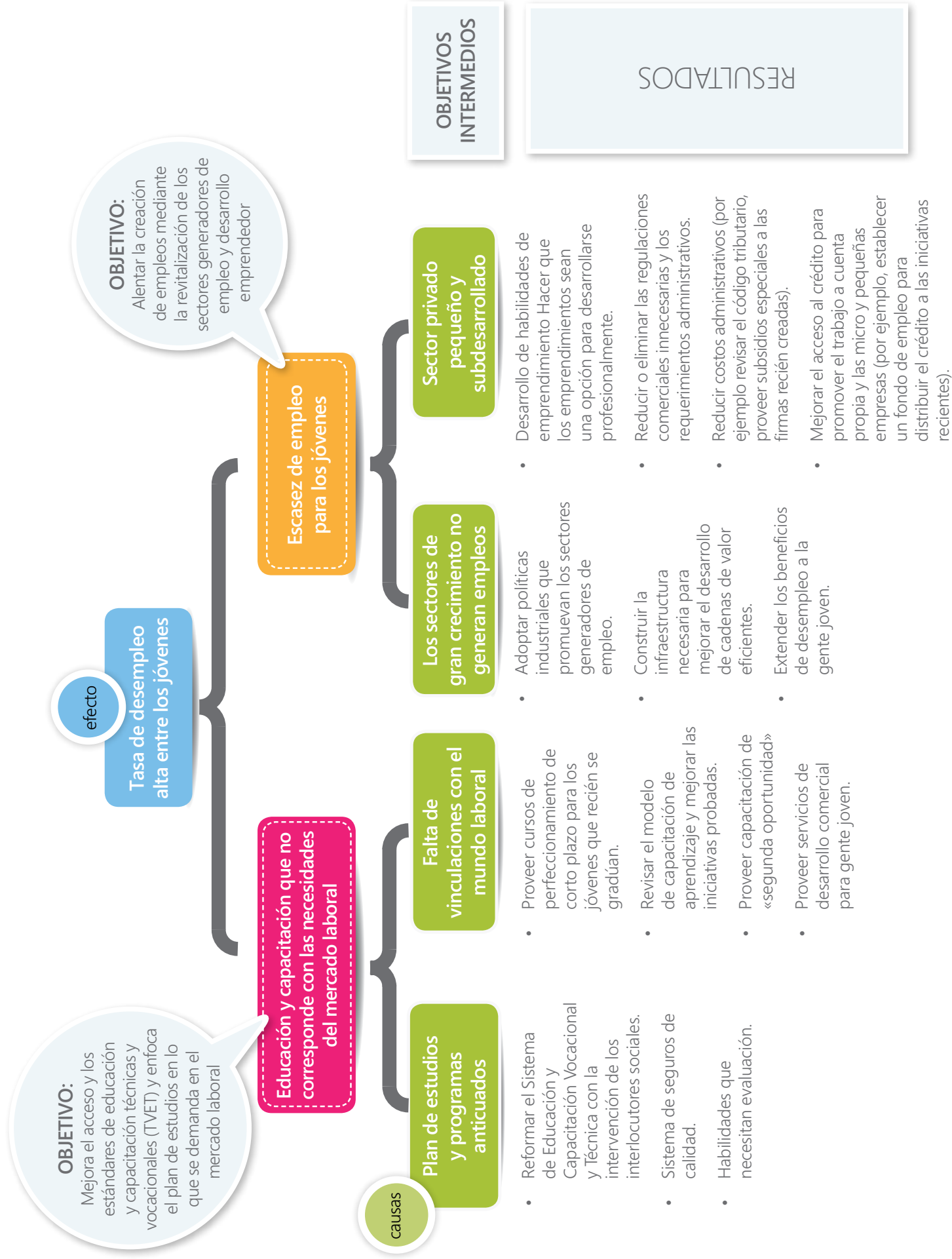
Comienza con una lista de todos los problemas que se identificaron durante el diagnóstico. Identifica un máximo de cinco prioridades que se basen en criterios claros. Esto te ayudará a argumentar a favor de la elección de una prioridad sobre otra cuando te reúnas con las partes interesadas. Estos criterios incluyen:

- **Circunstancias nacionales:** ¿Tu país está pasando por una crisis económica? ¿Experimenta tasas de crecimiento económico altas? ¿La población envejece rápido o existe una expansión de la juventud? ¿Las relaciones industriales están tensas o todo lo contrario? ¿Acaba de elegirse un gobierno nuevo o se acercan elecciones?
- **Prioridades nacionales:** Vincula las prioridades laborales con las del plan de desarrollo nacional o el programa presidencial. Determina las áreas principales que son políticamente más aceptadas para el gobierno.
- **Recursos humanos y financieros:** ¿Las prioridades que se eligieron son asequibles, realistas y sustentables durante el curso de implementación de la política?

Esta tabla muestra el proceso de fijación de prioridades en Liberia para su **política nacional de empleo** del año 2009.

Ejemplo: Política nacional de empleo en Liberia en el año 2009

Criterio	Situación	Prioridades
Circunstancias Nacionales	Postcrisis (la guerra civil finaliza en el año 2003)	• Aumento de la creación de empleos de emergencia: empleo público • Aumento de oportunidades sustentables para el trabajo decente productivo
	Fuerte impacto de la crisis económica global de 2008/09	
	Una gran parte de la población vive bajo el umbral de pobreza	
Prioridades nacionales (Estrategia de reducción de la pobreza en Liberia)	Reconstrucción de la infraestructura esencial	• Empleo intensivo en rehabilitación de infraestructuras y programas de obras públicas • Mejora educativa y de los niveles de capacitación para hacer frente a la demanda en sectores claves de crecimiento y aumentar la productividad • Promoción de pequeñas y medianas empresas competitivas y sustentables.
	Reactivación de los motores tradicionales de crecimiento: minería, forestación y agricultura	
	Establecimiento de un entorno de negocios competitivo para ayudar a la diversificación de la economía en mediano plazo	
Disponibilidad de recursos	El país tiene bajos ingresos y es fuertemente dependiente de la ayuda externa	• Los escasos recursos deben ser dirigidos a la reconstrucción de infraestructuras esenciales a través de programas de creación de empleo de emergencia
	La crisis económica global impone severos recortes presupuestarios	



Fijar los objetivos de las políticas

Una vez que se fijan las prioridades, el foco del análisis pasa de descubrir qué sucedió a comprender por qué sucedió. Un árbol de diagnóstico del empleo es una herramienta útil para identificar las causas y efectos de la cuestión laboral (OIT, 2012b). Las causas que se identificaron, o las ramas y subramas del árbol de diagnóstico del empleo, corresponderán a un abanico de posibles intervenciones para abordarlas y lograr el objetivo del más alto nivel.

Por ejemplo, en el árbol de abajo, la cuestión principal es la tasa tan alta de desempleo entre jóvenes en las áreas urbanas de un país. Algunas de las causas identificadas en el árbol son:

- un sector privado pequeño y poco desarrollado
- bajo potencial de creación de empleos en los sectores económicos crecientes de un país
- educación y capacitación técnicas y vocacionales anticuadas
- falta de vinculaciones entre la educación y la capacitación y el resto del mundo laboral.

Para cada una de estas causas, el árbol del diagnóstico propone intervenciones.

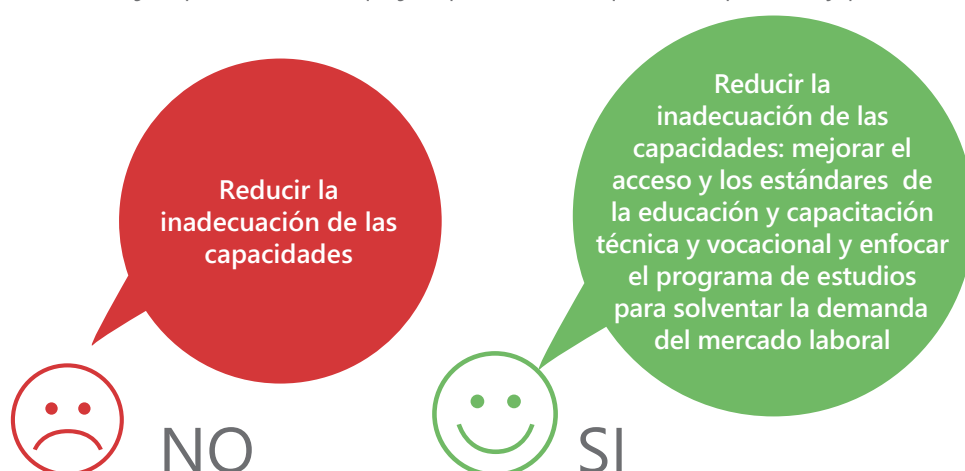
Redacción de objetivos

¿Quién escribe la política nacional de empleo? El gobierno lidera el proceso, pero en muchos casos la política pasa por muchas versiones o repeticiones, lo que implica un amplio rango de partes interesadas, incluyendo a los sindicatos. Idealmente, deben circular para su comentario dos o tres bosquejos.

Los sindicatos necesitan involucrarse en la redacción de la política nacional de empleo. Necesitan formar parte de la transcripción de las prioridades a un marco claro y conciso.

Cada vez que una prioridad de política es identificada, se adopta alguna declaración de objetivos. Los objetivos constan de lo que la política puede llegar a cumplir. Son logros amplios, formales y resuelven problemas a largo plazo. Deben ser un bosquejo cuidadoso y tan preciso como sea posible.

Volviendo a nuestro ejemplo del empleo de la juventud del árbol de diagnóstico, aquí damos el ejemplo de un bosquejo, que muestra que ser específico y preciso lo hace mejor:

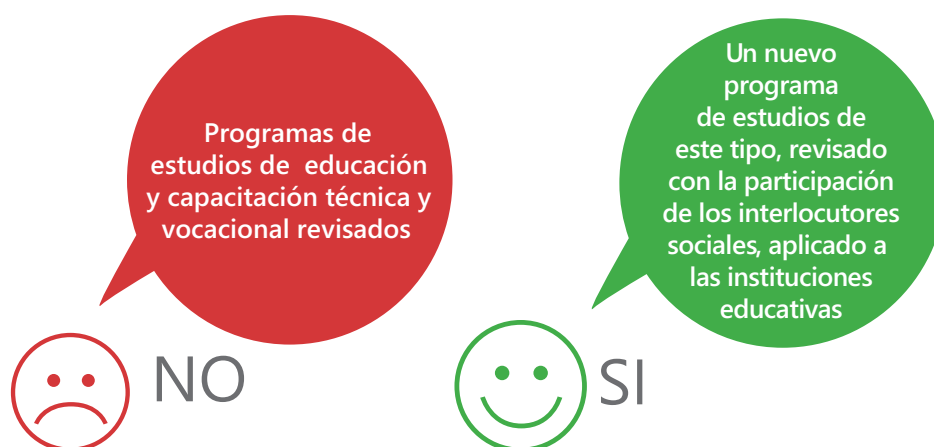


Redacción de resultados e indicadores

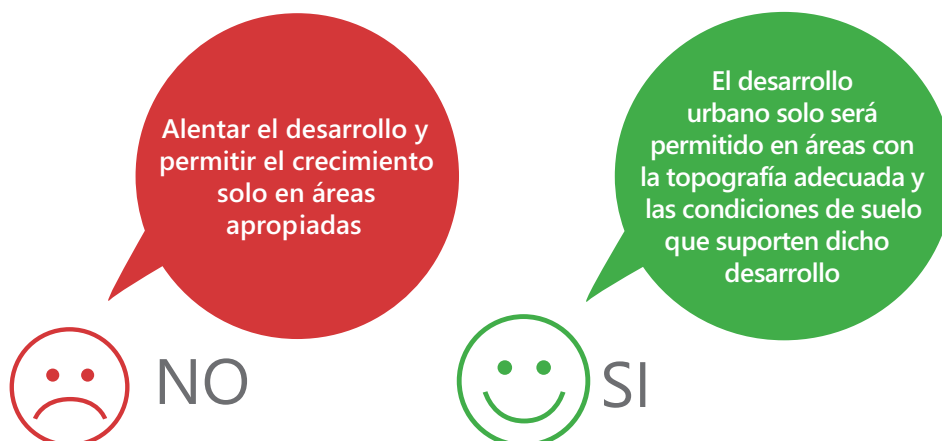
Una vez que tienes una imagen clara de lo que quieres lograr (el objetivo de la **política nacional de empleo**), así como también sobre qué objetivos te llevarán a la meta, tienes que decidir qué pasos dar a lo largo del período de tiempo de la política nacional de empleo.

Los resultados son declaraciones concretas sobre los efectos deseados de una política. Describen un cambio medible esperado dentro de un período de tiempo. Siempre están conectados a un objetivo.

Al escribir un resultado, se debe hacer un bosquejo de una meta específica, medible y obtenible. Volviendo a nuestro ejemplo del empleo de los jóvenes, aquí damos como ejemplo un bosquejo de resultados, mostrando cómo la claridad y la especificidad lo hacen mejor:



Al hacer bosquejos de objetivos y resultados, se debe evitar el vocabulario muy general o demasiado técnico:

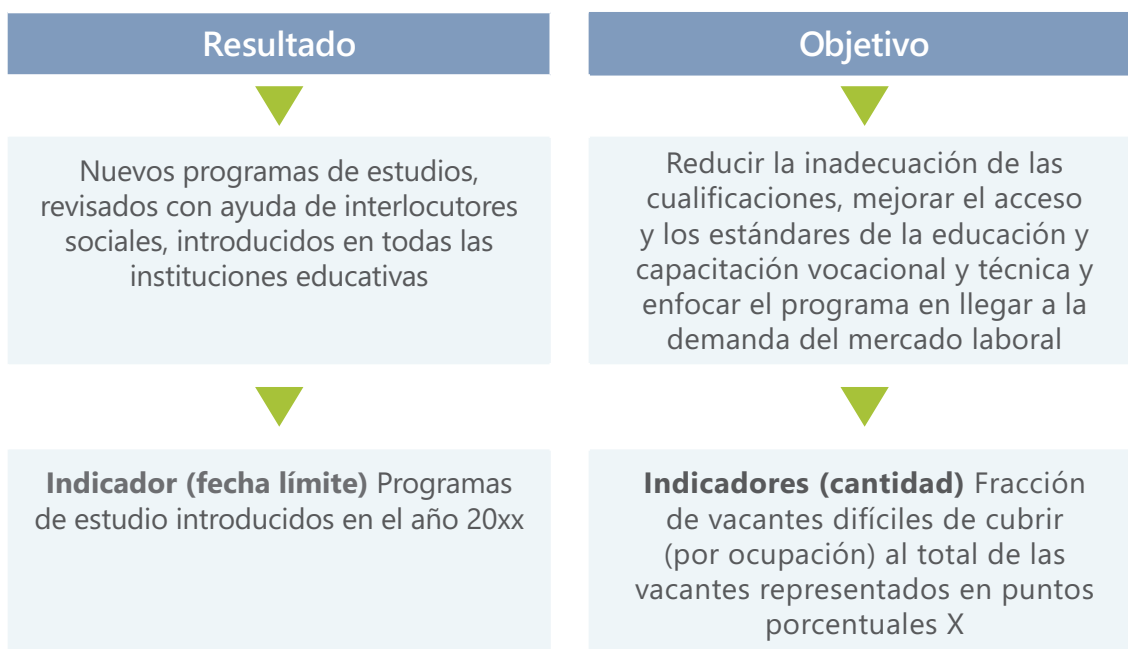


Todo resultado debe tener un indicador

Un **indicador** es un instrumento de investigación que da información para medir logros o reflejar los cambios vinculados a una intervención política. Aquí hay algunos ejemplos de este tipo de indicadores:

- Tiempo o fecha límite: período en el cual el resultado debe lograrse.
- Indicadores de cantidad: puntos porcentuales fijados que miden un logro, como la tasa de empleo. El objetivo puede tener un rango con límites mayores o menores.
- Indicadores de calidad: niveles de calidad puntuales, como alto, medio o bajo. Por ejemplo, si estás evaluando el bosquejo de un plan de desarrollo nacional, puedes clasificar su enfoque como «alto», «medio» o «bajo».
- Actividades llevadas a cabo: un ejemplo puede ser el número de talleres de capacitación, reuniones y conferencias que se llevarán a cabo de forma regular. El resultado podría escribirse como: «El Órgano Consultivo celebrará por lo menos dos sesiones anuales para abordar las cuestiones preocupantes y hacer el seguimiento de la implementación de la política».

Aquí hay algunos ejemplos de indicadores para los objetivos y resultados en nuestro ejemplo de la educación y capacitación técnica y vocacional:



¿Cómo pueden influir los sindicatos sobre las alternativas de políticas?

Consulta interna y debate

Los sindicatos necesitan tener debates extensos con sus miembros y afiliados para definir una posición común. Estos debates naturalmente priorizarán las cuestiones de preocupación directa con los afiliados, pero es esencial que también se enfoquen en medidas más amplias para promover el empleo..

Diálogo social

Los sindicatos promoverán algunas políticas alternativas más que otras en el árbol del diagnóstico del empleo. Para ser escuchados, los sindicatos necesitan presionar para tener un diálogo tripartito que involucre al gobierno, los sindicatos y las asociaciones de empleadores. El diálogo social asegurará el consenso y una plataforma común.

Los sindicatos deben tener representación en el comité directivo de la política nacional de empleo y deben participar de forma efectiva en otras reuniones y talleres donde se debaten las prioridades y opciones de las políticas

Argumentos bien preparados y basados en evidencia

Decir «esto debe ser una prioridad» puede ser acertado pero no ayuda a cambiar opiniones. Las declaraciones específicas y un análisis bien corroborado sí pueden hacerlo. Mostrar lo que funcionó en otros contextos puede ser un argumento convincente y basado en evidencia.

Ayuda estar preparado para las discusiones y los debates. Con antelación a las reuniones de diálogo social, prepara argumentos que se basen en evidencia a favor de un número limitado de prioridades (como máximo cinco). Describe las intervenciones puntuales de las políticas para cada una de esas. Presentar un documento de posición detallado puede ayudar a comunicar mejor las inquietudes.

3.4. Paso 4: Adopción - Finalización y comunicación de la política nacional de empleo



Influencia en el bosquejo final

Idealmente, el equipo técnico nacional responsable de hacer los bosquejos de la política nacional de empleo los hará circular para que se comenten y consoliden en un bosquejo final. Después organizarán un foro a nivel nacional (tripartito e interministerial) para la validación (un taller de validación).

¿Cuánto espacio de negociación existe en este paso? Esta es la última oportunidad que tienen los sindicatos de exponer sus preocupaciones y proponer la incorporación de sus

comentarios finales. Ten en cuenta que constituye un desafío transformar una gran cantidad de presentaciones de partes interesadas en una estrategia coherente y asequible. El equipo que hace los bosquejos probablemente estuvo agobiado por la cantidad de cuestiones y se ha esforzado por deducir las prioridades principales de una gran cantidad de información.

Ya que el espacio de negociaciones es muy estrecho en este paso, es mucho más importante:

- sugerir políticas estratégicas
- presentar un argumento contundente, que se base en evidencias de la realidad del país
- pasar de declaraciones generales a sugerir formas de avanzar que sean beneficiosas y realistas.

Presionar para la adopción

Una vez que el bosquejo de la política se debatió correctamente, el equipo técnico nacional crea una política final. Luego, se entrega a los organismos gubernamentales relevantes para su adopción. Entonces, el gobierno decide sobre la forma oficial que tendrá la política: puede ser una declaración, un decreto, una ley o alguna otra forma. En algunos casos, la adopción formal puede llevar tiempo o atrasarse. En este paso, el proceso deja de ser un ejercicio técnico y se vuelve algo más político. Si estás de acuerdo con el documento, presiona para que se adopte.

Comunicación de la política a tus votantes y más

Los sindicatos tienen un papel clave en la creación de «responsabilidad» por la política. La fijación de responsabilidades se hace necesaria para asegurar un compromiso con la política y su implementación. Crear la responsabilidad requiere una estrategia de comunicación sólida. Las organizaciones de trabajadores pueden contribuir de forma significativa por su experiencia a simplificar ideas complejas para sus afiliados en formatos sencillos para los usuarios.

Hay muchas formas de expresar el mensaje a los afiliados y al público general:

- Informar regularmente a los miembros sobre cómo se está implementando la política.
- Hacer copias del documento oficial de la política para que esté disponible para todos los afiliados y que puedan tenerlo archivado.
- Llevar a cabo campañas basadas en información impresa en los idiomas locales, que informen sobre, por ejemplo, la meta y los objetivos de la política, sus medidas de prioridad y los responsables de la implementación.
- Realizar debates públicos localmente o en radio y televisión.
- Administrar foros de discusión en línea.
- Realizar seminarios informativos o actividades de sensibilización a nivel nacional, regional y local.

- Hacer conferencias de prensa y asistir a reuniones públicas.
- Organizar actividades de creación de capacidad con el apoyo de la Oficina de Actividades para los Trabajadores de la OIT y de especialistas en trabajadores y empleo de las oficinas nacionales y subregionales de esta entidad.

Ejemplo: La Unión Nacional de Trabajadores del Metal de Sudáfrica (NUMSA) usa caricaturas para explicar el plan de desarrollo nacional



Fuente de la caricatura original: <http://www.cosatu.org.za/docs/misc/2013/numsa-cartoon.pdf>

3.5. Paso 5: Plan de acción - Programación y presupuesto de la política nacional de empleo



"Visión sin acción es sueño de un día, acción sin visión sólo es pasar el tiempo, pero la visión con acción puede cambiar el mundo".

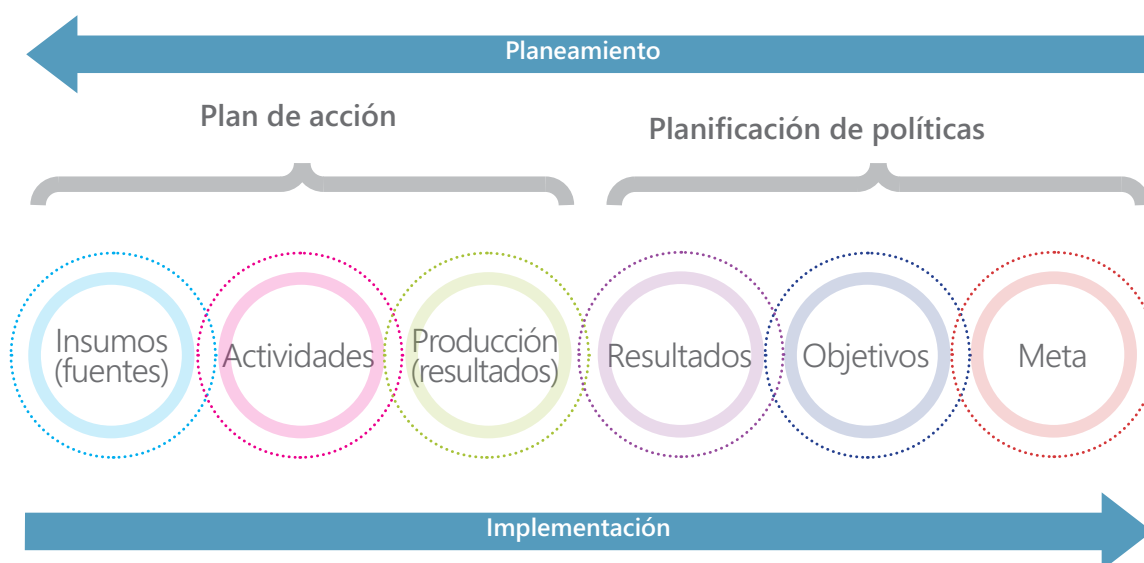
Nelson Mandela

Los sindicatos tienden a involucrarse más en las primeras etapas del proceso de elaboración de la política nacional de empleo, pero dejan de estarlo en las últimas. Necesitan mantener un compromiso efectivo a lo largo del ciclo, incluyendo la planificación de la acción, la implementación, el seguimiento y la evaluación.

La política nacional de empleo debe estar acompañada de un documento operativo o plan de acción. Puede ser un documento separado o estar incluido en la misma política. El plan de acción debe determinar claramente:

- qué acción o cambio va a ocurrir
- quién la llevará a cabo
- cuándo ocurrirá
- qué recursos se necesitan para hacerlo

De la planificación de la política a la implementación: Plan de acción



Los **insumos** son los recursos que se necesitan para llevar a cabo las acciones. Estos pueden ser recursos humanos, financieros o equipamiento y materiales tradicionales.

En el plan de acción, la **producción** significa los productos directos de las acciones que se llevan a cabo para generar los resultados de la política. Todos estos insumos, actividades y producción, llevarán, esperamos, a lograr resultados, objetivos y metas generales que fijamos en la planificación de la política.



En qué fijarse para el diseño del plan de acción

- Asegúrate de que el plan está nivelado con las prioridades establecidas en el documento del plan nacional de empleo.
- ¿Las prioridades que propusiste realmente son parte de las acciones políticas?
- ¿Existe continuidad entre los objetivos expresados y las acciones que se propusieron para lograrlos?
- Descifra en qué actividades puede involucrarse o ser responsable tu sindicato.
- Asegúrate de que el formato del plan de acción sea coherente con las prácticas nacionales. Por ejemplo, la mayoría de los países se rige por la gestión basada en resultados. El formato del plan de acción debe tomar esto en cuenta mediante un enfoque que incluya resultados mensurables.
- Asegúrate de que haya cronogramas para todo. Sin períodos de tiempo y fechas límite, puede que algunas consignas nunca se cumplan.
- Comprueba que las responsabilidades estén claramente establecidas. Los sindicatos pueden tener un papel en la elección de las instituciones correctas y de las personas que llevan a cabo las actividades para el plan. Estas deben ser personas e instituciones que puedan estar comprometidas durante todo el período de implementación.

Patrón de un plan de acción con un ejemplo

Objetivo 1: Mejorar el acceso y los estándares de educación y capacitación técnicas y vocacionales (TVET, por sus siglas en inglés) y enfócate el plan de estudios en lo que se demanda en el mercado laboral.								
Resultado 1.1: Revisar el programa de estudios para de educación técnica y vocacional vinculado a las necesidades del mercado laboral								
Producción	Actividades	Estimado de los recursos que se necesitan					Estructura responsable	Socios
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5		
Un inventario de todas las instituciones de capacitación vocacionales/técnicas disponibles en forma digital e impresa	Nominar una persona de cada región para manejar el inventario		0	0	0	0	Ministerio de Trabajo (MoL, por sus siglas en inglés), Departamento TVET	Instituciones TVET
	Conducción de los inventarios	xxx USD (combustible + equipamiento informático) tiempo del personal	0	0	0	0		
	Consolidar los inventarios de cada región en un documento	Tiempo del personal	0	0	0	0		
	Publicar el documento en forma digital e impresa	xxx USD tiempo del personal	0	0	0	0		
El plan de estudios de todas las instituciones de capacitación vocacionales/técnicas están niveladas							MoL, Departamento TVET	
El departamento TVET en el MoL reforzado para supervisar y controlar la implementación del programa de educación							Secretaría General del MoL	Departamento Financiero del MoL, Ministerio de Hacienda, OIT Centro Internacional de Formación

Financiamiento de la política nacional de empleo

Los presupuestos nacionales son la herramienta principal para ir más allá de la ilusión y concretar resultados sobre el empleo. Los presupuestos fijan las prioridades del gobierno, a menudo con más exactitud que las políticas en las cuales están basados.

Aun así, el contenido laboral es difícil de encontrar en un presupuesto nacional. Por ejemplo, la Conferencia de Ministros Africanos de Economía y Finanzas expresó su preocupación en el año 2010:

«Los anuncios sobre la política nacional sobre la creación de empleos raramente están vinculados a un presupuesto cuantificable y desaparecen una vez que el proceso de preparación del presupuesto se completa. En otras palabras, el empleo no aparece en la evaluación final del presupuesto... La coordinación entre los ministerios, especialmente los de finanzas y laborales, se convierte en el eslabón perdido de las políticas de empleo».

Existen dos razones para esta desconexión. En primer lugar, por muchos años el punto de vista dominante sobre el empleo era que se trata del resultado de un crecimiento económico y de inversiones sociales en cuestiones como la educación y la salud. Esta idea hace innecesario integrar explícitamente al empleo en los presupuestos públicos. Las fuerzas de mercado están a cargo del empleo y el rol del gobierno es débil.

La crisis financiera global del año 2008 marcó un punto de inflexión en esta corriente de pensamiento. Esto hizo que se implemente una reforma. Se generaron preguntas sobre los medios más efectivos por los cuales los presupuestos públicos pueden generar y apoyar el **trabajo decente**. Es hora de tomar la elaboración del presupuesto del empleo seriamente.

La segunda razón constituye un desafío, porque el empleo trasciende a los sectores económicos y se ve impactado por muchas áreas de incumbencia económica y social: género, edad, temas ambientales, para nombrar unas pocas. Existen muchos agentes que necesitan estar comprometidos para generar empleo. Es difícil vincular estos sectores, temas y agentes en un presupuesto.

Los ministerios laborales del gobierno necesitan los medios financieros para coordinar e implementar las políticas de empleo con otros ministerios productivos clave. Los ministerios involucrados tienen que hacer que el empleo sea un objetivo central y del que puedan rendir cuentas en sus políticas y en sus presupuestos.

¿Qué son los presupuestos proempleo?

Elaborar **presupuestos proempleo** significa integrar el empleo al presupuesto nacional mediante la consideración de ingresos públicos y gastos destinados al empleo (OIT, 2014). En otras palabras, un presupuesto proempleo es el que aumenta y distribuye el dinero para implementar políticas y programas que se orienten hacia la creación de trabajo decente.

Esto no significa hacer un presupuesto por separado para el empleo, que sea gestionado por el ministerio a cargo. Se trata, en cambio, de un intento de evaluar las prioridades del gobierno en la medida en que están reflejadas en el presupuesto total y examinar cómo impactan en el empleo. Un presupuesto proempleo no implica distribuir recursos para el empleo. Más bien, se trata de mejorar la eficiencia de los recursos existentes, preguntándose «¿cómo podemos lograr más y mejor empleo con el dinero que se gasta?».

El presupuesto proempleo no significa ver el empleo como la única prioridad nacional. Los gobiernos buscan varios objetivos, como la estabilidad macroeconómica y el crecimiento.

La integración del empleo al presupuesto nacional NO significa:

- Mostrar interés solo en el empleo
- Aumentar la proporción del presupuesto destinada al empleo
- Dividir el presupuesto nacional en dos partes, una para el empleo y la otra para el resto de las políticas nacionales

La integración del empleo al presupuesto nacional SI significa:

Todas las políticas y todos los presupuestos de todas las estructuras estatales (ministerios, agencias nacionales, estructuras descentralizadas) integran el objetivo laboral.

Analizar el presupuesto nacional a través de la "lente del empleo" puede revelar discrepancias entre lo que ese gobierno dice que está haciendo y los recursos reales que destina a la implementación de las políticas laborales.



En resumen, el presupuesto proempleo es una herramienta efectiva para:

- ✓ Influir sobre el gasto público y las políticas en favor del empleo.
- ✓ Demostrar ineficiencias en el gasto público e identificar oportunidades para reubicar los gastos para el empleo.
- ✓ Resaltar el nivel del verdadero compromiso del gobierno con lo laboral.
- ✓ Involucrar y darles más poder a los sindicatos para que sean parte del proceso de elaboración del presupuesto.
- ✓ Aumentar el control y la transparencia de los presupuestos del gobierno.

¿Cómo hacerlo?

Este es un proceso relativamente nuevo, y las herramientas para hacerlo todavía se están desarrollando. Los procesos varían de región a región, pero se han identificado algunas buenas prácticas:

- Los ministerios de finanzas tienden a distribuir los recursos basándose en la calidad de los pedidos de fondos. El hecho de que el pedido de fondos se base en argumentos sólidos es la clave. Sé realista y enfócate en resultados y objetivos mensurables.
- Los ministerios de finanzas deben ser socios cruciales cuando se empieza a desarrollar una política nacional de empleo. Así, el ministerio de finanzas puede facilitar la integración de las políticas nacionales de empleo al presupuesto. También puede proveer respaldo metodológico a los procedimientos y una guía en la cual las intervenciones de la política nacional de empleo debe centralizarse.
- Nivelar la política nacional de empleo con las prioridades que se fijaron en el marco de desarrollo nacional. Dentro de un contexto de recursos financieros escasos, no todos los elementos de la política pueden abordarse al mismo tiempo. La vinculación con el plan de desarrollo nacional ayuda a identificar áreas que son más aceptables políticamente para el gobierno.
- Establecer una fuerte colaboración entre el ministerio de empleo y el de planeamiento y economía. Estos últimos usualmente son las estructuras líderes del marco de desarrollo nacional y pueden asegurar de una mejor forma la coherencia con la política nacional de empleo.
- Los gastos públicos proveen un análisis crítico de cómo se usaron los recursos de una manera efectiva en el pasado y podrían ser más efectivos en el futuro. Pueden usarse para defender las nuevas propuestas de gastos o convencer al ministerio de finanzas que el presupuesto anterior no había sido usado de manera eficiente. Pueden evaluar la cantidad de fondos públicos que pueden ser destinados para la política nacional de empleo.

¿Qué rol pueden tener los sindicatos en el proceso de elaboración del presupuesto nacional?

El documento del presupuesto puede ayudar a mantener la contabilidad pública en su nivel de desempeño con los fondos que recibe. En muchos países, se registra un cambio de una cultura burocrática y administrativa a un proceso más abierto, con responsables precisos y orientado a los ciudadanos. Como resultado, en muchos países el rol de los interlocutores sociales en el proceso está creciendo o tiene el potencial para hacerlo.

Consulta: los sindicatos pueden ayudar a asegurar que el empleo figure en el presupuesto público estando en el lugar correcto en el momento correcto. Los sindicatos necesitan estar ampliamente informados sobre el cronograma anual de los debates y eventos clave sobre el presupuesto.

Por ejemplo, el gobierno de Mauricio consulta a los interlocutores sociales en el curso de la preparación del presupuesto nacional. Por tres años consecutivos, se ha hecho mucho énfasis en la creación de empleo.



Análisis independiente: los sindicatos pueden proveer un análisis crítico e independiente, al igual que nueva información al debate.

En India, la organización no gubernamental Samarthan realiza análisis y control de presupuestos para el programa de empleo más grande del país: el Programa de Garantía Nacional del Empleo Rural. Ellos analizan estudios de los flujos financieros y los datos de los presupuestos. También identifican cuellos de botella y problemas y proponen soluciones. Por ejemplo, cambiar la manera en que se liberaban los fondos resultó en menos atrasos para los trabajadores. La ONG también provee capacitación al personal para el diseño de presupuestos dirigidos a las aldeas.

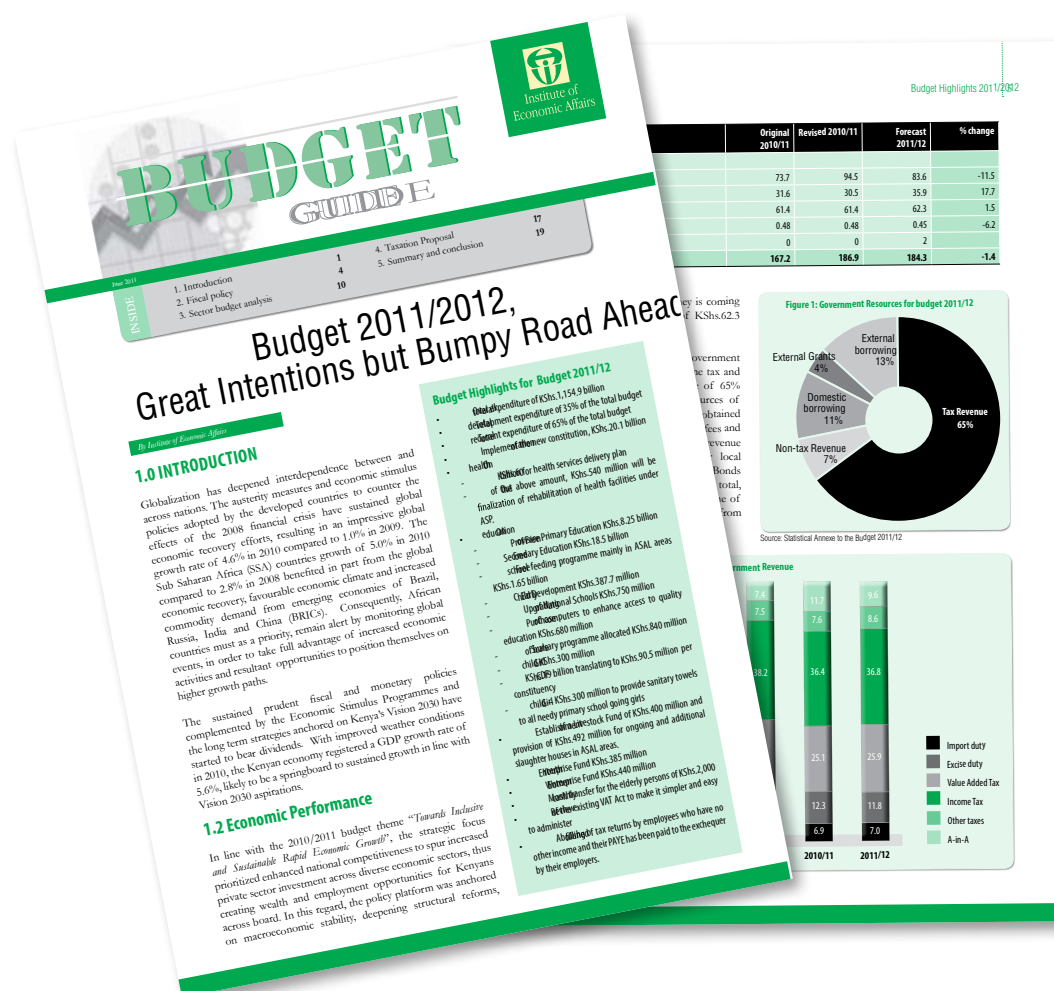


Cada año en Canadá, el Centro Canadiense de Alternativas Políticas produce un presupuesto federal alternativo. Se trata de un ejercicio de «¿Qué tal si...?» Por ejemplo, el presupuesto alternativo federal del año 2014 muestra qué podía haber hecho el gobierno federal si decidía abordar seriamente las preocupaciones sociales, económicas y ambientales más grandes de los canadienses. Este presupuesto alternativo destina fondos a un plan que sacaría a 855 000 canadienses de la pobreza, reduce la disparidad salarial, estimula la economía, baja el desempleo a un 5,4% y equilibra el presupuesto solo un año después que el plan del gobierno federal. Eso demuestra de una forma concreta y convincente que otro mundo es realmente posible.

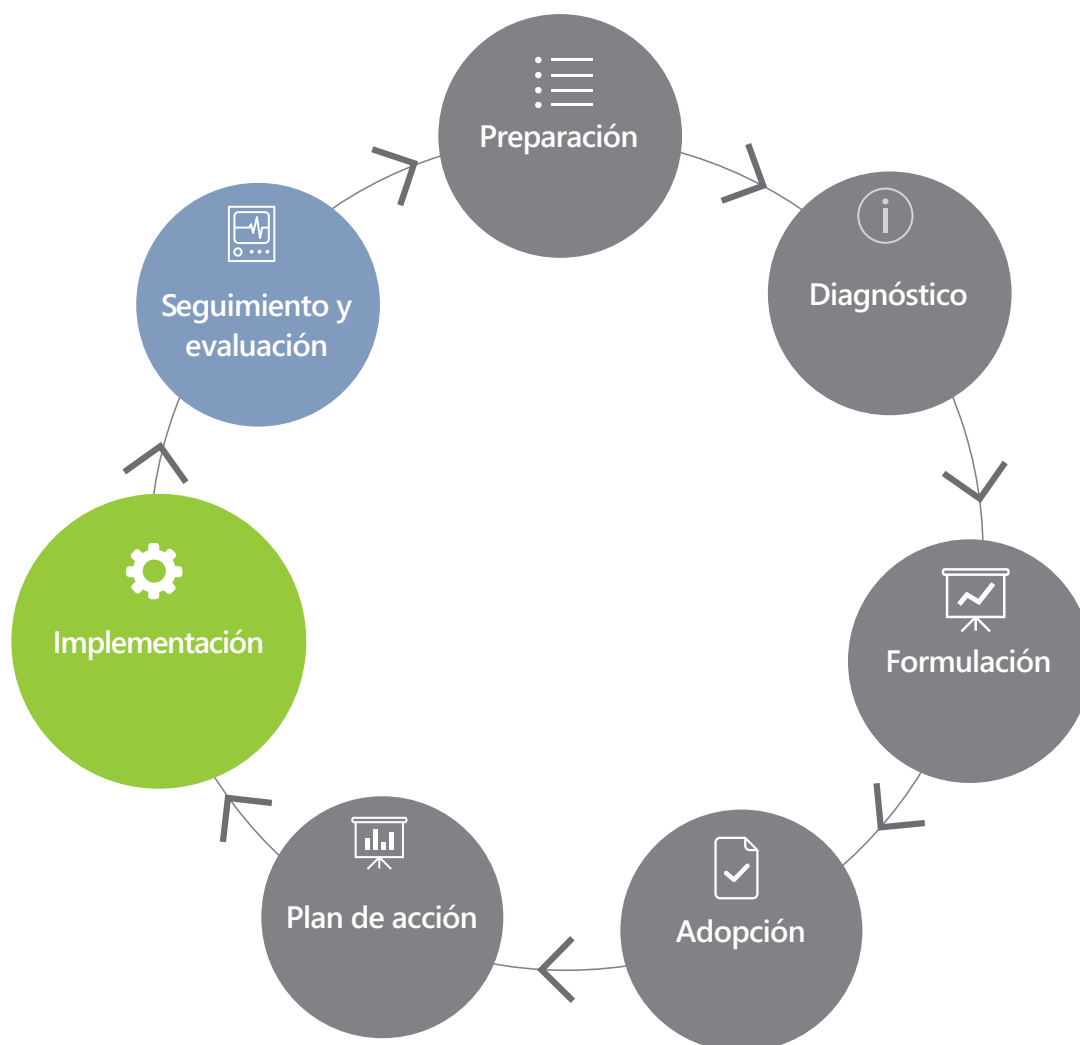


Abrir el debate a la sociedad civil: los sindicatos pueden ayudar a difundir información en formatos simples que la mayoría de las partes interesadas entenderán.

Kenya's Budget Highlights 2011-2012: Citizen's Guide es un ejemplo de este tipo de formato. Es fácil de leer y contiene datos, tablas y resúmenes de prioridades de gastos. El documento de seis páginas incluye gráficos de torta útiles que muestran fuentes de resultados, una tabla simple de indicadores macroeconómicos proyectados a los años 2013-14 y un diagrama que provee información tanto numérica como visual sobre las prioridades de gasto. El documento se centra directamente en algunas de las preocupaciones clave de los ciudadanos: inseguridad alimenticia, desempleo de los jóvenes, protección social e inversión en infraestructura para un crecimiento económico más rápido.



3.6. Paso 6: Implementación - ¿Qué rol pueden tener los sindicatos para que las políticas se lleven a cabo?



Los sindicatos pueden definir y colaborar en las estructuras de coordinación de la política

¿Cómo debe ser la estructura coordinadora de una política nacional de empleo?

El empleo es un asunto transversal. Involucra a muchos ministerios del gobierno más que el ministerio encargado del empleo en sí. Afecta al gobierno en diferentes niveles (nacional, regional, local) y a diferentes agentes, como organizaciones de trabajadores y

empleadores y otras agencias especializadas. Eso hace que sea crucial la definición de un marco bien estructurado para las interacciones entre todas las partes involucradas en la implementación de la política. Se deben definir sus responsabilidades.

Las estructuras de coordinación pueden variar de un país a otro, pero a menudo comparten estas características:

- Una estructura permanente a nivel nacional provee gerenciamiento y coordinación para la implementación de la política nacional de empleo. Por lo general, es establecida por la legislación y comúnmente se la llama comité interministerial o comisión, consejo o comité nacional de empleo. Sus miembros deben ser de prestigio para asegurar el compromiso sostenible al más alto nivel del mundo político. Debe ser tripartita, implicar al ministerio de trabajo y a sus interlocutores sociales representando a los trabajadores organizados y a los empleadores. También debe ser interministerial, incluyendo en particular a los ministerios responsables de la economía y planeamiento, finanzas y comercio. Dependiendo del país, este organismo puede incluir también representantes de la organización central de estadísticas, universidades e instituciones de investigación, organizaciones de jóvenes y mujeres, entre otras.
- Para garantizar una coordinación efectiva, la estructura debe ser liderada por una de las autoridades más influyentes del país, como el primer ministro, un ministro del gabinete o el ministro de economía o planeamiento.
- La estructura nacional es respaldada por un ejecutivo o secretariado, usualmente liderado por el ministerio a cargo del empleo. Esta estructura en verdad coordina la implementación del plan de acción y verifica el trabajo técnico. Por ejemplo, prepara los informes de progreso para el comité interministerial.



Ejemplo: en Sri Lanka, la implementación de la Política Nacional de Recursos Humanos y Empleo fue manejado por el Secretariado de Altos Ministros bajo la guía general del Comité Directivo Nacional. Los subcomités se crean para la implementación de las políticas. El Secretariado de Altos Ministros crea conciencia pública para la política y obtiene una devolución para redefinir y construir estrategias relevantes y planes de acción para la implementación.

- Los grupos de trabajo técnico o grupos operativos pueden crearse para aconsejar al organismo de coordinación nacional, producir resúmenes de políticas y realizar investigaciones sobre temas específicos. En algunos países, los comités o los grupos de consulta tienen un rol informativo en la implementación de la política.



Ejemplo: el Consejo Presidencial sobre Empleo y Competitividad de los Estados Unidos aconseja al Presidente sobre el crecimiento sostenible y la competitividad de la industria y la mano de obra. Sus miembros son designados por el Presidente y ofrecen perspectivas diversas para el sector privado, empleadores y trabajadores. El consejo solicita ideas de todo el país sobre cómo reforzar la economía. Informa directamente al Presidente sobre el diseño, implementación y evaluación de las políticas para promover el crecimiento, mejorar las aptitudes y educación, mantener las finanzas y el sistema bancario estables y sólidos, crear empleos estables y mejorar la competitividad de la economía a largo plazo.

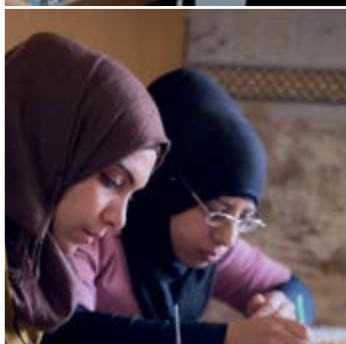
- La estructura de la coordinación interministerial y tripartita a nivel nacional debe completarse con la estructura a nivel local o regional. Esta tiene la misma función y composición que la de coordinación nacional, involucrando a personas que actúan más localmente. Asegura que la PNE esté anclada e implementada a nivel local.

Diagrama de estructura de coordinación





ESTUDIO DE CASO



Jordania: Cómo la falta de una estructura de coordinación apropiada impidió la implementación del abordaje estratégico del empleo de la Agenda Nacional

La Estrategia Nacional de Empleo no es el primer intento de abordar estratégicamente este tema de desarrollo multisectorial de gran rango. En el año 2005, la Agenda Nacional lo abordó a través de sus diferentes pilares en empleo y capacitación vocacional, investigación, educación y redes de seguridad social.

Mientras estos pilares permiten enfocarse en cada tema, la cuestión transversal del empleo fue encarada como “empleo y capacitación vocacionales” pero no recibió la atención adecuada bajo otros pilares, especialmente en la inversión, que representa el lado de la demanda del mercado laboral». Esto pudo haber sido remediado si se hubiera implementado una de las recomendaciones más importantes de la Agenda Nacional, “establecer el Consejo Superior para el Desarrollo de Recursos Humanos (HCHRD, por sus siglas en inglés) presidido por el Primer Ministro.” Pero no fue así. Por tanto, la habilidad de coordinar al ministerio entre las funciones de oferta y demanda y de proveer de orientación estuvo virtualmente ausente.

Tomando todo esto en cuenta, para una cuestión tan crítica y transversal como el empleo, es difícil ver cómo la coordinación y la guía podrían darse sin una estructura general que represente los lados de la oferta y la demanda en la creación de políticas así como también a todas las partes interesadas. El HCHRD necesitaría ser respaldado por un pequeño secretariado que podría ser tomado del Centro Nacional para el Desarrollo de Recursos Humanos (NCHRD, por sus siglas en inglés) para vincularla con las necesidades importantes de monitoreo y análisis del HCHRD.

Fuente: Hashemite Kingdom of Jordan, 2011

¿Qué rol pueden tener los sindicatos en la construcción de una estructura de coordinación exitosa?

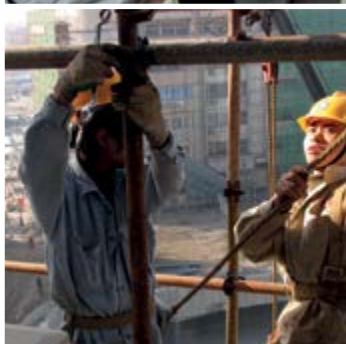
- Asegúrate de que la política nacional de empleo describe claramente cada aspecto de la estructura de coordinación y cómo será implementada, tanto nacional como regionalmente.
- Asegúrate de que tus actuaciones y responsabilidades como interlocutor social en la estructura de coordinación estén bien detalladas.
- Exige representantes calificados y experimentados en todos los niveles de la estructura. Es más eficiente comprometer a los mismos agentes que formaron parte del proceso de formulación. Cuanto más participes, más experiencia y comprensión vas a ganar.
- Propón estructuras existentes que puedan ser usadas para evitar la proliferación institucional. Si fuera posible, vincula la coordinación e implementación de la política nacional de empleo a estructuras que ya son influyentes para el país.

Ejemplos: en una cantidad de países africanos, se crearon comités directivos para hacer el seguimiento de la Cumbre Ouagadougou. Estos comités podían ser encargados de la conducción de la política nacional de empleo. Otro ejemplo para evitar la duplicación es usar el ministerio a cargo del empleo, que usualmente tiene un departamento de planeamiento y políticas, como el ejecutivo o secretariado de la estructura que respalda la implementación.

- Una vez que están establecidos, trata de asegurarte de que la estructura de coordinación continúa funcionando en todos los niveles y de involucrar a interlocutores sociales. A menudo, las partes de la estructura se convierten en un foro solo para el diálogo o son vistas como una necesidad solo cuando se tiene que tratar un problema (Harasty et al., 2012).



ESTUDIO DE CASO



El rol de la Federación de Sindicatos de China en la implementación de una política nacional de empleo

La federación constituye uno de los siete miembros principales del Consejo Interministerial de Políticas de Empleo de 21 miembros. El consejo está a cargo de hacer los bocetos de las políticas, controlar el progreso e informar los resultados. Los otros seis miembros principales son el Ministerio de Recursos Humanos y Seguridad Social, el Ministerio de Hacienda, el Comité de Desarrollo Nacional y Reforma, el Banco Popular de China, la Oficina Nacional de Impuestos y la Administración Nacional de Industria y Comercio.

La Federación de Sindicatos de China es el líder principal en la conducción de inspecciones y control de la implementación de la política nacional de empleo. Estas inspecciones son requeridas por el Consejo Estatal una o dos veces por año. Varios grupos de inspección y control se organizan para incluir a los 21 miembros del Consejo Interministerial.

Junto con el Ministerio de Recursos Humanos y Seguridad Social, el Ministerio de Educación y la Federación General China de Mujeres, la Federación de Sindicatos de China organiza la Campaña Anual de Promoción de Empleo de los Jóvenes en mayo y la Campaña de Trabajadores Migrantes Rurales y Urbanos en enero.

La Federación regularmente conduce sus propias inspecciones y evaluaciones del impacto de la implementación de la política nacional de empleo, generalmente centrándose en los trabajadores desfavorecidos o desempleados. Los resultados se entregan directamente al Consejo de Estado.

La Federación tiene sus propios Centros de Servicios de Empleo y Centros de Asistencia para Trabajadores Desfavorecidos. Estos apoyan la implementación de la política nacional de empleo mediante, por ejemplo, la capacitación vocacional y servicios de microcréditos.



Los sindicatos deben colaborar continuamente con el ministerio a cargo del empleo

Este ministerio tiene un papel fundamental en la coordinación de la contribución de los interlocutores sociales. Es la interrelación entre interlocutores sociales y ministerios influyentes como el de hacienda o economía que tradicionalmente no suelen interactuar con el de trabajo.

Durante el proceso de la estrategia de reducción de pobreza en Senegal, el ministerio a cargo del empleo estuvo ausente, aunque había sido invitado a formar parte. Sin su defensor tradicional para argumentar y validar técnica y políticamente sus insumos en la administración pública, la sala de interlocutores sociales estaba limitada. Fue difícil estar cara a cara con el Ministerio de Economía y Hacienda, porque este ministerio no solía tratar con interlocutores sociales (D'Achon, 2011).



Los sindicatos pueden desarrollar herramientas para la inclusión de grupos vulnerables en el proceso

Trabajadores informales

Los trabajadores de **la economía informal** suelen estar excluidos de las leyes de protección laboral. En algunos países, los sindicatos respaldan a estos trabajadores ya sea dentro de sus propias organizaciones o ayudándolos a formar las suyas propias. Aquí hay algunos ejemplos:



Creación de sindicatos nuevos: En Perú, un decreto del año 1992 introdujo la posibilidad de que los trabajadores independientes se sindicalizaran. En septiembre de 2006, la Central Latinoamericana de Trabajadores creó una nueva federación de trabajadores informales en Perú, que agrupó a ocho sindicatos de estos trabajadores.

Cambiar el estatuto de los sindicatos existentes para incorporar asociaciones de trabajadores informales en las estructuras de toma de decisiones: En España se formó una asociación de autónomos de varios sectores, con pleno derecho de voto en la confederación de sindicatos.

Establecer redes, alianzas o foros de políticas con redes de trabajadores informales: La Asociación de Trabajadores a Domicilio de Bangladesh se estableció en el año 1995 y hasta ahora representa a 64 distritos con 18 000 trabajadores a domicilio. Está afiliada a la Federación Internacional de los Trabajadores del Textil, Vestuario y Cuero.

Juventud



Los jóvenes son otro ejemplo de sector vulnerable en el mundo del trabajo. Los interlocutores sociales pueden promover el empleo de los jóvenes mediante, por ejemplo, el desarrollo y gestión de formación y educación vocacional y sistemas de capacitación, y mediante la creación de fondos de formación. Varios países asiáticos y africanos se involucran de forma tripartita en sus consejos de recursos humanos. Este tipo de vinculación se fortalece en el diseño de sistemas de certificación nacional de aptitudes en los países miembros de la Comunidad del Caribe, en Chile, Malasia, Mauricio, Singapur, Sudáfrica, Sri Lanka, Túnez, Turquía y muchos países europeos.

En algunos países de Europa y Latinoamérica, representantes de la juventud están involucrados en la gobernanza de los sistemas nacionales de capacitación (OIT, 2013b).

ESTUDIO DE CASO

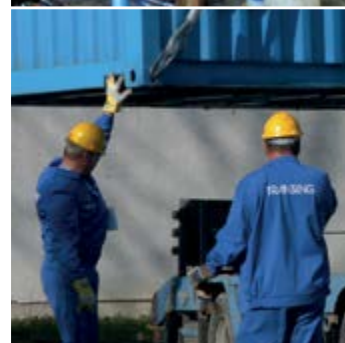


Trabajar juntos para estimular el empleo de los jóvenes en Serbia

En Serbia, la gente joven fue particularmente golpeada por la crisis económica global. Más de un tercio están desempleados, y de los que han encontrado trabajo, uno de tres tiene un empleo informal o temporal. A menudo, lo que aprenden en la escuela no coincide con lo que están buscando los empleadores, lo que hace aún más difícil encontrar empleo.

Para abordar estos problemas, el gobierno de Serbia, los sindicatos y los empleadores trabajaron juntos y diseñaron intervenciones de políticas nuevas para darle a la gente joven, en especial a los que tienen bajo nivel de educación, la oportunidad de encontrar y mantener un trabajo decente. Con el respaldo de un proyecto piloto financiado por Italia, los sindicatos serbios prepararon herramientas de capacitación que tenían como público objetivo a los jóvenes más propensos a pasar un largo tiempo desempleados.

Con financiamiento italiano también se respalda una iniciativa del Servicio Nacional de Empleo de Serbia, conectando a jóvenes con oportunidades limitadas para la educación directamente con empleadores, quienes los capacitan para el trabajo.



Los sindicatos pueden implementar actividades directamente en el plan de acción de la política

Los sindicatos pueden involucrarse en la implementación, por ejemplo:

- suministrando capacitación para los trabajadores
- asegurándose de que se tratan los problemas específicos para las mujeres trabajadoras y otros grupos particulares
- proveyendo formación y sensibilización sobre otros temas propios del lugar de trabajo como el VIH/SIDA
- dando consejos sobre reubicación y recapitación en eventos particulares como despido en masa o desplazamiento de sus miembros.

Comisiones Obreras, ofrece España, información, guía, búsqueda de trabajo y ayuda con el trabajo a cuenta propia. Provee información y guía a los trabajadores que hacen sus propios cursos de capacitación, lo que incluye identificación de oportunidades en el mercado laboral, evaluación personal, oportunidades de capacitación técnicas de búsqueda de empleo.



ESTUDIO DE CASO



Kirguistán: El papel de los sindicatos en el programa nacional de reducción de la pobreza

Los Principios Complejos de Desarrollo de Kirguistán, el plan de desarrollo nacional de ese país, enunciaban el bienestar político y social de la población del país como un objetivo nacional hasta el año 2010. El primer paso de la implementación del plan de desarrollo nacional fue la Estrategia Nacional de Reducción de la Pobreza. Esta estrategia tenía un paquete completo de actividades, programas, proyectos e investigación para el período hasta el 2005.

Un decreto presidencial creó el Consejo Nacional y el Secretariado para el plan de desarrollo nacional. También se formaron comités de coordinación y 23 grupos de trabajo de expertos. Los sindicatos fueron parte de estos organismos. El trabajo preparatorio a gran escala duró dos años.

El Secretariado definió una serie de actividades con plazos de implementación, fondos asignados y resultados previstos. Los sindicatos están entre los actores clave. Por ejemplo, son responsables del desarrollo de los alianzas sociales, el mejoramiento de la base legal y de la capacitación y recapitación del personal.

La Federación de Sindicatos de Kirguistán contribuyó a la Estrategia Nacional de Reducción de la Pobreza en la sección de Construcción de una Sociedad Justa. La Federación ayudó a redactar propuestas para la prueba de insuficiencia de medios y la metodología de evaluación de estándares sociales.

También ayudó a mejorar el mecanismo para el respaldo social y compensar los costos de energía en aumento, y trabajaron en una propuesta para pasaportes sociales para los necesitados, un esquema que daría una imagen más completa de la pobreza en distintas regiones. Los sindicatos también podían tener su puesto en la recaudación de





ingresos reales, salarios y su nivelación, y en la creación de empleos incorporados a las prioridades de la estrategia.

La preparación de la estrategia se dio en el contexto de un diálogo abierto y equitativo entre los participantes. Se hicieron conferencias sobre estas teoría y práctica, así como también seminarios internacionales, mesas redondas y consultas sobre el tema. Estos eventos incluyeron participación de los sindicatos y hubo además otros eventos que organizaron los sindicatos por sí mismos.

La Federación de Sindicatos de Kirguistán organizó seminarios de capacitación local para los activistas, en los cuales se definieron las posiciones sindicales y se prepararon propuestas. Las estructuras regionales de sindicatos hicieron un buen papel al implementar los proyectos relacionados con el suministro de agua, rehabilitación de instalaciones culturales y sociales, y movilización social. Los activistas sindicales ayudaron a trabajadores locales y del distrito a preparar pasaportes sociales y tarjetas de pobreza

Fuente: Semyonova, 2004, pp. p. 29-35

Los sindicatos crean procesos paralelos para respaldar la implementación

Los sindicatos pueden establecer sus propios procesos paralelos de consulta a fin de proponer su punto de vista de forma más efectiva o asegurar una representación de intereses más amplia. Sin embargo, para ser más eficiente, la propuesta necesita vincularse otra vez con los foros nacionales.

Cuando a los gobiernos les falta voluntad política para implementar políticas nacionales de empleo, los sindicatos pueden ejercer una función de mantener la política vigente. Este es el caso de Zanzibar, por ejemplo, donde la política nacional se estaba debilitando.

ESTUDIO DE CASO



Los sindicatos de Zanzibar crearon una estrategia paralela para el trabajo decente

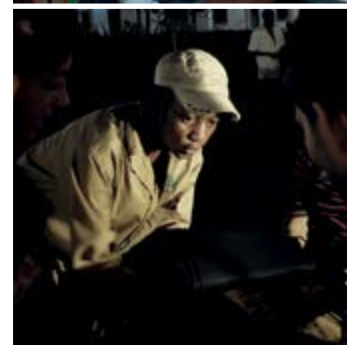
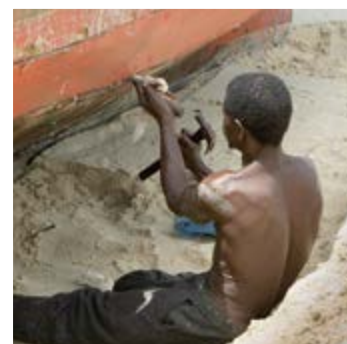
La creación de oportunidades laborales productivas y sustentables es la base para lograr los objetivos a largo plazo de Zanzibar. La Política de Empleo de Zanzibar de 2009 busca estimular la producción nacional para alcanzar el empleo pleno y libremente elegido, para reducir el desempleo, la tasa de subempleo, y aumentar la productividad laboral. La Estrategia de Crecimiento y Reducción de la Pobreza de Zanzibar para el período 2010-2015 muestra la creación de empleo bajo su primer pilar en «Crecimiento y reducción de la pobreza por ingresos».

El Congreso de Sindicatos de Zanzibar es un organismo general que representa a los trabajadores, formado en 2002 por una fusión de nueve sindicatos de la región. En un taller organizado por el congreso de sindicatos y respaldado por el Consejo Danés de Sindicatos para la Cooperación de Desarrollo Internacional en diciembre de 2011, los participantes lamentaron la falta de voluntad política para implementar la política nacional de empleo.

En respuesta a eso, el congreso de sindicatos preparó una estrategia sobre trabajo decente y empleo. Su objetivo es darle credibilidad a la creación de puestos de trabajo como prioridad para la reducción de la pobreza y para el desarrollo social y económico. El congreso cree que el mejor abordaje para lograr trabajo decente y promover el empleo en Zanzibar es el del diálogo social.

Existen varias formas en las cuales los sindicatos pueden contribuir al trabajo decente en Zanzibar:

- Asegurar el respeto y la promoción de la **libertad sindical**, un pilar esencial para la buena gobernanza y la transparencia, que asegura la participación de los trabajadores a través de sus sindicatos.





- Mejorar la **capacidad y fuerza de los sindicatos**, mediante campañas de afiliación, representación efectiva y prestación de servicios para afiliados y trabajadores.
- Comprometerse con un **programa de defensa y presión** sistemática sobre trabajo decente. Se le debería dar más énfasis al rol de las mujeres y los jóvenes en la creación de trabajo, especialmente en las áreas rurales mediante desarrollo económico local, economía social e iniciativas públicas para empresas.
- Asegurarse de que los **convenios colectivos** sean la contribución más importante de los sindicatos a la creación de empleos y reducción de pobreza.
- Promover el cumplimiento de los **derechos sindicales** en el centro de la prosperidad económica.
- Apoyar los mecanismos para el **aumento de la productividad** como un factor para la creación de empleos y mejoras en el nivel de vida.
- Buscar convertir a los propios sindicatos en actores económicos importantes, mediante la **formación de empresas de base sindical**.

Fuente: ZATUC/LO-FTF, 2011

3.7. Paso 7: Seguimiento y evaluación - ¿Cómo sabemos si está funcionando?



El **seguimiento** provee datos confiables y una útil información de retroalimentación sobre la implementación de la política. Es un proceso continuo que ayuda directamente a los responsables de la implementación de la política en su trabajo. La evaluación es un análisis de los datos de seguimiento para determinar si la política está funcionando o no, y por qué. Se hace en intervalos regulares a lo largo de la duración de la política, por lo general cada cinco años.

Como un todo, seguimiento y evaluación son un mecanismo para estimar si los objetivos y metas de la política se están logrando, el impacto que tuvo y la naturaleza de los

desafíos y las limitaciones. Son herramientas para refinar la política y para desarrollar las futuras. Respaldan el diálogo entre el gobierno y los interlocutores sociales, además de ayudar al gobierno a comunicar las decisiones sobre la política y a reclamar recursos cuando se debate el presupuesto.

El seguimiento y la evaluación nos dicen si estamos implementando la política correctamente y si estamos implementando la política correcta. Todas las políticas nacionales de empleo deben contener una descripción del marco de seguimiento y evaluación.

Tipos de evaluación

Existen dos tipos de evaluación que resultan del ejercicio de seguimiento. El proceso de evaluación usa la información recopilada para explicar por qué los objetivos se están cumpliendo o no. El impacto de la evaluación se centra en los resultados. El bienestar de los individuos, hogares o comunidades y los efectos del programa se miden y se comparan con lo que tendría que haber pasado si sin la evaluación. A veces es difícil medir estos impactos, debido a otros factores que podrían afectar el bienestar de la gente.



Cuando las políticas fracasan en el logro del efecto deseado, usualmente se debe a uno de dos tipos de fallas. La *falla teórica* sucede cuando la política se implementa tal como era la intención, pero falla en tener el efecto deseado. Por ejemplo, si un país adopta medidas para mejorar la educación de los jóvenes para frenar el desempleo de este grupo de gente y aun así este se mantiene alto. O sea, las medidas de la política fueron implementadas pero no hubo cambios. La teoría de que el desempleo de los jóvenes se debe al bajo nivel de educación podría ser errada. O bien, la política podría haber tenido una *falla de implementación*. Por ejemplo, el sistema de educación y capacitación que llevó a cabo la política podría no haber respondido a las necesidades del mercado laboral, o quizás no fue lo suficientemente accesible para los jóvenes.

La evaluación de la política nacional de empleo también debe fijarse en:

Relevancia: ¿Se identificó correctamente el problema? ¿Se pasó por alto algún aspecto importante? ¿La intervención lógica fue la correcta? ¿Por qué sí o por qué no?

Efectividad: ¿Se lograron los resultados deseados? ¿Por qué sí o por qué no?

Eficiencia: ¿Se usaron los recursos de la mejor forma posible? ¿Por qué sí o por qué no?

Impacto deseado o indeseado: ¿Hasta qué punto la política contribuyó para lograr los objetivos a largo plazo? ¿Por qué? ¿Hubo consecuencias anticipadas positivas o negativas en el proyecto?

Sustentabilidad: ¿Seguirá habiendo impactos positivos como resultado de la política una vez que esta finalice? ¿Por qué sí o por qué no?

¿Cuáles son los elementos de un plan con buen seguimiento y evaluación?

La PNE debe describir claramente el marco que se usará para el seguimiento y evaluación. Estos marcos que se construyen para las políticas nacionales de empleo varían de un país a otro, pero deben incluir roles y responsabilidades claramente asignados, lapsos de tiempo razonables, presupuestos realistas y una evaluación de cualquier barrera que pueda haber para la recopilación de datos.

Un plan para este paso es sostenible si es relevante, efectivo y eficiente. Los sindicatos deben vigilar y asegurarse de que esto se cumpla.

El plan es relevante si define claramente quién producirá y usará la información y sus necesidades. Debe haber vinculaciones estrechas entre la agencia de estadísticas nacionales y el ministerio a cargo del empleo.

El plan es efectivo si produce información a tiempo que pueda ser usada efectivamente para el proceso de toma de decisiones. Debe establecer la estructura y el cronograma del flujo de información entre los accionistas.

Un plan de seguimiento y evaluación es eficiente si produce resultados a un costo aceptable.

Los planes de este tipo que son buenos también tienden a usar indicadores «MARTE» para perseguir sus objetivos. Eso significa elegir indicadores que son:

Medibles

Alcanzables

Relevantes

Temporizados

Específicos

¿Qué roles pueden tener los sindicatos en el seguimiento de la política nacional de empleo?

Los sindicatos pueden tener varios roles, pueden ser tanto productores como usuarios de la información de seguimiento laboral, y también pueden ser «guardianes» de la política (OIT, 2012).

- La mayoría de los planes de seguimiento y evaluación de las políticas nacionales de empleo incluyen representantes de sindicatos en sus comités o grupos de trabajo. Los sindicatos pueden **contribuir a debates** sobre las prioridades y resultados de los ejercicios de seguimiento y evaluación. También pueden trabajar para **asegurar las vinculaciones** entre el marco de seguimiento del empleo y el sistema de seguimiento general a nivel nacional, por ejemplo, la Agencia Nacional de Estadísticas.
- Los sindicatos pueden ser parte del **diseño** del sistema de seguimiento y evaluación, ayudando a elegir indicadores de empleo realistas.
- También pueden **llevar a cabo funciones de seguimiento** y proveer análisis y consejos sobre la política. Los sindicatos tienen una ventaja comparativa en ciertos tipos de seguimiento. Pueden estar encargados de hacer el seguimiento dentro del marco, o pueden preferir hacer su propio seguimiento por fuera del sistema.
- Cuando poseen capacidad investigativa, la independencia de los sindicatos es una contribución útil para el **análisis de la política**. Algunos sistemas también recurren a institutos de investigación independientes, universidades, organizaciones no gubernamentales e interlocutores sociales.
- Los sindicatos pueden hacer un **seguimiento orientado a la acción**. Por ejemplo, podrían desear rastrear la implementación de los programas de empleo a nivel local o de empresa. En países con bajos niveles de alfabetización, la mayoría de los trabajadores no tiene acceso a los informes de evaluación para saber si la política está funcionando o no. Los sindicatos pueden hacer un seguimiento más cercano e intervenir directamente si los programas no están logrando los resultados deseados. En entornos políticos complicados, la intervención directa puede llegar a ser menos polémica que producir informes que critiquen al gobierno. (También es importante consultar a los interlocutores sociales sobre el rol que quieren tener en el sistema de seguimiento. En algunos ambientes políticos, quizás prefieran estar fuera del sistema por miedo a una cooptación y control por parte del gobierno, particularmente si la participación requiere la aceptación de fondos públicos).
- Los sindicatos pueden **diseminar información**. Algunos sindicatos tienen experiencia en convertir información en productos que sirvan para un gran rango de audiencias nacionales, por ejemplo mediante los medios y campañas de educación pública.
- Los sindicatos pueden informar y **publicar las preocupaciones** cuando hay falta de consistencia entre la implementación y la política nacional de empleo. Pueden llevar esas preocupaciones al gobierno cuando se preparan los informes regulares o cuando se revisa el plan de acción.

ESTUDIO DE CASO



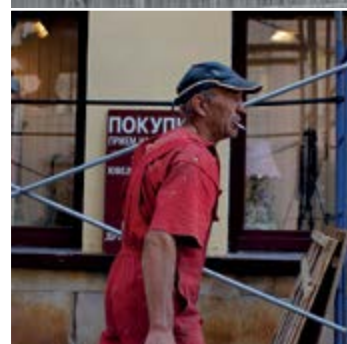
Los sindicatos hacen un seguimiento del mercado laboral en Rusia

La crisis global financiera y económica agravó los problemas no resueltos del mercado laboral ruso. La Federación de Sindicatos Independientes de Rusia decidió comenzar a monitorear la situación del mercado laboral. El sistema de seguimiento fue organizado en distintos sectores económicos y en diferentes regiones del país. Para octubre de 2008, ya se hacía semanalmente.

La información provenía de las organizaciones primarias de sindicatos, comités centrales de uniones sectoriales y asociaciones regionales de sindicatos. Se recopilaban estadísticas semanales de empresas con problemas en ámbitos sociales y laborales, que eran analizadas semanalmente por la federación. Este monitoreo fue complementario al seguimiento del Ministerio de Salud y Desarrollo Social de la Federación Rusa, porque no todos los desempleados eran tenidos en cuenta por el gobierno y las autoridades locales.

El seguimiento de los sindicatos presta especial atención a:

- despidos
- reducción de salarios y atraso en los pagos
- atraso en los bonos y otros pagos por parte de acuerdos colectivos
- rechazo de los empleadores a la extensión de los acuerdos colectivos
- implementación de regímenes de horas laborales reducidas
- suspensiones
- implementación de vacaciones forzadas por iniciativa de la administración
- tasas de crédito pagas por las empresas
- negación de créditos
- otros problemas frecuentemente acompañados de violación de la legislación laboral por parte del empleador.



Los resultados se presentaron para debatir en la Comisión Trilateral para la Regulación Social y Relaciones Laborales de Rusia y en la Comisión Gubernamental sobre el desarrollo sostenible de la economía rusa.

Resultados

Los sindicatos insistieron en la expansión del rol del gobierno en la promoción de empleo. Las medidas que se tomaron para contener las tensiones en el mercado laboral se desarrollaron en todas las regiones de la Federación Rusa y se implementaron durante los años 2009-2011. El financiamiento de las actividades se derivó del presupuesto federal, y fue posible reducir el nivel del desempleo registrado 1,4 veces desde el principio de 2009 hasta el tercer cuarto del 2011.

En la Federación Rusa como un todo, más de 5 millones de personas estuvieron involucradas en varios programas desde el comienzo del 2009 hasta septiembre del 2011. Entre las actividades incluidas se encontraban:

- capacitación vocacional para trabajadores amenazados con despidos
- organización de empleos públicos y temporales
- prácticas (formación profesional) para graduados de instituciones de capacitación
- apoyo específico a los ciudadanos, incluyendo su reubicación a otra localidad para un nuevo empleo
- medidas para promover pequeños emprendimientos y trabajo a cuenta propia de los residentes desempleados.

El sistema de seguimiento de los sindicatos ayudó a establecer un grupo de trabajo para la modernización de localidades monoindustriales en el marco de la Comisión del Gobierno para el Desarrollo Económico y la Integración. El grupo de trabajo incluye representantes del gobierno, la administración de la Presidencia de la Federación Rusa, las corporaciones estatales y los bancos con participación en el Estado, institutos de desarrollo y la Federación de Sindicatos Independientes de Rusia. El apoyo del gobierno a la modernización de las localidades monoindustriales ayudó a crear nuevas áreas de trabajo, así como también redujo la tasa de desempleo. En 2010-2011, de la lista de 335 localidades monoindustriales, se seleccionaron 50 para ser apoyadas por los fondos del presupuesto federal (35 en 2010 y 15 en 2011).



Los datos recolectados por el seguimiento de los sindicatos (por ejemplo, datos sobre las deudas de salarios en las empresas particulares) ayudaron a resolver muchos de los problemas de las empresas con el apoyo del gobierno. La información del seguimiento de los sindicatos a menudo refleja datos más específicos que tienen que ver con empresas particulares más que datos provenientes de estadísticas oficiales.

El sistema de monitoreo de los sindicatos también ayuda a que las previsiones de corto plazo sean más precisas. Esto permitió identificar rápidamente problemas en determinadas regiones, sectores de la economía y empresas, y a implementar las medidas necesarias para resolverlos.

Es necesario decir que este seguimiento fue el único en el país que no se basó en la información recibida por los empleadores.

Fuente: Esaulova, 2011



ESTUDIO DE CASO



Observatorios de empleo en el África Occidental

Varios países de esta zona formaron observatorios de empleo y capacitación. Estos recopilan y coordinan datos de los principales proveedores de información laboral y de otras fuentes. En muchos casos, también proveen informes y datos sobre el desarrollo de recursos humanos.

Los observatorios de empleo brindan insumos al proceso de toma de decisiones mediante un trabajo analítico y de investigación, previsión de necesidades y tendencias del mercado laboral, y recomendaciones para mejorar la situación del empleo.

Tres ejemplos de planes para la coordinación, implementación, seguimiento y evaluación de las políticas nacionales de empleo

País: Uganda		
Coordinación y manejo	Implementación	Seguimiento, evaluación y financiamiento
Consejo Nacional de Empleo de alto nivel con membresía en la Secretaría Permanente o a nivel del Director Ejecutivo, formado por distintos ministerios, departamentos, agencias e interlocutores sociales. Términos de referencia: Este consejo guiará y seguirá los esfuerzos hacia la implementación de la política. Identificará las áreas de prioridad para la acción, sugerirá formas de integración de los objetivos de empleo a todos los sectores de la economía, ayudará a aumentar la conciencia de las distintas dimensiones del problema laboral, sugerirá orientaciones y fijará objetivos de empleo.	La política declara que el gobierno asumirá la responsabilidad general por la implementación de la política con la participación de otros factores del sector privado, organizaciones de empleadores y empleados, aliados de desarrollo, organizaciones no gubernamentales, organizaciones para la comunidad e individuos. La Federación de Empleadores de Uganda y los Sindicatos como interlocutores sociales cooperarán con el ministerio responsable del empleo y otros organismos relevantes en el seguimiento del cumplimiento de objetivos de esta política y su divulgación. Tanto las asociaciones de empleadores como los sindicatos estarán encargados de incluir un gran número de miembros no registrados de empresas de baja escala, incluyendo empleadores con uno o dos trabajadores y miembros sindicales casuales/temporales.	El seguimiento y evaluación de la implementación y el impacto de las medidas de la política en todos los niveles será llevado a cabo con una base regular usando los indicadores apropiados. Esto implica participación plena de los ministerios del gobierno, departamentos y agencias, sector privado, organizaciones de trabajadores y empleadores y sociedad social. Sin fondos adicionales preasignados. El financiamiento de la política nacional de empleo se distribuye entre ministerios, departamentos y agencias, así como también gobiernos locales, interlocutores sociales y organizaciones de sociedad civil.

Jordania

Coordinación y manejo	Implementación	Seguimiento, evaluación y financiamiento
El Consejo Superior para el Desarrollo de Recursos Humanos será dirigido por el Primer Ministro y compuesto de miembros de los principales ministerios relacionados con recursos humanos y cuestiones laborales (educación, educación superior, empleo, economía y comercio), representantes del sector privado y sindicatos, e instituciones técnicas especializadas. Una vez establecido y funcionando completamente, el consejo superior revisará los informes trimestrales y tomará la acción de coordinación necesaria en los ministerios y agencias públicas. El consejo superior también revisará el informe de progreso anual preparado por el Equipo de Implementación y lo presentará al Consejo de Ministerios para su aprobación si implica cambios en el Plan de Acción. También se propone que el Centro Nacional para el Desarrollo de Recursos Humanos se convierta en la Secretaría del consejo superior para asegurarse de que se haga una política basada en evidencia, dando información oportuna y un análisis a los encargados de tomar decisiones. La Estrategia Nacional de Empleo se ideó para ser actualizada cada tres años.	El Equipo de Implementación estará compuesto de todos los ministerios y agencias públicas a cargo de la implementación de varias acciones. El Consejo de Ministros asignó al Ministerio de Trabajo para liderar al Equipo de Implementación e informar al Consejo de Ministros y al Consejo Superior para el Desarrollo de Recursos Humanos (una vez establecido) sobre el progreso logrado. . El Equipo de Implementación está concebido para lograr una base mensual con subequipos o grupos de subproyectos de temas como la demanda, suministros y cuestiones institucionales. El Equipo de Implementación preparará informes trimestrales sobre el progreso en función del tiempo e indicadores resumidos en el Plan de Implementación. El informe trimestral también resumirá cualquier imprevisto o atraso y propondrá formas de solucionarlos. Las modificaciones de los resúmenes del proyecto y del Plan de Implementación debería ser presentado al Equipo de Implementación y aprobado por el Ministerio de Trabajo. Cualquier cambio que se haga en el Plan de Acción deberá ser entregado al Consejo de Ministerios para su aprobación. Se necesitará una Unidad de Implementación pequeña pero muy profesional del Ministerio de Trabajo para respaldar al Equipo de Implementación.	El seguimiento y evaluación a nivel institucional funciona dentro de dos unidades gubernamentales: • La Unidad de Administración del Desempeño Gubernamental del Ministerio del Desarrollo del Sector Público • La Unidad de Reparto de la oficina del Primer Ministro. La Administración del Desempeño Gubernamental ayudó a nivelar el desempeño de los indicadores para la Estrategia Nacional de Empleo con los de la Agenda Nacional e hizo uso del Equipo de Implementación con un sistema automatizado para actualizar el progreso dentro de cada acción. También le dio una capacitación extensa al equipo de sistemas de seguimiento y evaluación. La Unidad de Reparto subió el Plan de Implementación a su sitio web y producirá un informe mensual del progreso de seguimiento de la implementación para el Primer Ministro. A parte de esto, no existe hoy en día un programa de evaluación independiente para la Estrategia Nacional de Empleo. Tal capacidad debe ser desarrollada de una manera sostenible en una agencia pública que tenga independencia considerable de los ministerios y agencias de implementación. El Centro Nacional para el Desarrollo de Recursos Humanos es la agencia ideal para llevar a cabo esta función, como evaluación de recursos humanos y políticas de empleo dentro de su mandato. También es independiente de cualquier otro ministerio ejecutivo. El centro necesitará construir capacidad de evaluación para llevar a cabo este rol.

País: China

Coordinación y manejo	Implementación	Seguimiento, evaluación y financiamiento
Se realizó una junta interministerial en el año 2003 para manejar y coordinar la política laboral. Incluye 21 miembros, entre ministerios, Departamento de Estadísticas, sindicatos, asociación de jóvenes, federación de mujeres, federación de personas con discapacidades, asociación de comercio e industria y el gobernador de cada provincia. La Presidencia fue ocupada primero por el ministerio de trabajo. Mientras otros ministerios no se comprometían, la gerencia pasaba al Vice Primer Ministro. Esta autoridad de alto nivel es clave en hacer que todos los factores se comprometan. La asamblea se hace dos veces al año: una al comienzo para identificar el plan de acción anual y otra a fin de año para rever y evaluar el progreso e implementación. La fijación de sistemas de coordinación a nivel local la provee por la ley de política de empleo del año 2008. Los niveles locales tienen la misma función que la junta nacional pero a niveles locales. Incluyen vicegobernadores, directores de empleo, interlocutores sociales y representantes de ministerios clave.	El servicio de empleo es el mecanismo clave de implementación. Todos los niveles gubernamentales tienen que identificar los objetivos de empleo y son responsables de lograr los objetivos acordados.	La evaluación y sistema de seguimiento tiene cinco componentes: 1. Examen de comienzo a fin. Esto es conducido por una Junta Interministerial en nombre del Consejo de Estado, o por el equipo local interdepartamental en nombre del gobierno local para examinar el progreso de la implementación y el desempeño 2. «Supervisión social» de comienzo a fin. Los gobiernos en todos los niveles establecen llamadas de aviso, sitios de Internet, casillas de correo electrónico y demás para recibir opiniones que tienen que ver con cuestiones laborales de todos los rincones de la sociedad. - Se organizan inspecciones especiales en todos los niveles del gobierno mediante entrevistas con diferentes departamentos, universidades, interlocutores sociales, empresas, gente desempleada y demás. Las inspecciones se centran en regiones que tienen dificultades para proveer una guía y resolver problemas. - La supervisión individual es conducida por los sindicatos, la federación china de industria y comercio, y demás. - Se lanzó un programa piloto en el año 2011 por los ministerios de hacienda y empleo. Se identificaron 16 indicadores para evaluar los resultados de la política nacional de empleo, así como el desempeño del gobierno en el manejo de los fondos para desempleo. La ubicación de los recursos está vinculada con el sistema de seguimiento y evaluación para asegurar que los gastos públicos se usan para llegar a los objetivos de empleo de nivel nacional y local.

Fuentes: República of Uganda, 2011; Wang, 2013; Reino Hachemita de Jordania, 2011

Referencias



Ahn, Pong-Sul. (2014). *The role of trade unions in employment strategies* (Mongolia) (Bangkok, OIT).

D'Achon, E. 2011. *Social partners and their engagement in national development plans: Lessons learnt from a decade of implementation of poverty reduction strategies* (Ginebra, OIT).

Esaulova, S. 2011. Presentación a la OIT no publicada, Federación de Sindicatos Independientes de Rusia.

Gobierno de Madagascar. 2006. *Madagascar's National Employment Action Plan* (Antananarivo).

Hansen, E. 2006. *Career Guidance: A resource handbook for low- and middle-income countries* (Ginebra, OIT)

Harasty, C.; van Liemt, G.; Tadjoeeddin, Z.; Pouchkin, M. 2012. *Towards more inclusive employment policy making: Process and role of stakeholders in Indonesia, Nicaragua, Moldova and Uganda*, Documento de Trabajo sobre Empleo No. 137 (Ginebra, OIT).

Organización Internacional de Trabajo (OIT) 1964. *Convention concerning employment policy* (No. 122), 48th International Labour Congress session (Ginebra).

—. 2009. *Recovering from the crisis: A global jobs pact adopted by the International Labour Conference at its ninety-eighth session* (Ginebra).

—. 2010. *Public works and the creation of jobs: ILO notes on the crisis* (Lima, OIT). Disponible en <http://www.oit.org.pe/2/wp-content/uploads/2011/04/29-Velasquez-obras-publicas-ingles.pdf>.

—. 2012a. *Guide for the formulation of national employment policies* (Ginebra). Disponible en http://www.ilo.org/emppolicy/pubs/WCMS_188048/lang--en/index.htm.

—. 2012b. *Employment diagnostic analysis: A methodological guide* (Ginebra).

—. 2013a. *Documento de prioridades del sector trabajador para una política nacional de empleo* (documento no publicado, Ginebra).

—. 2013b. *Social dialogue: Recurrent discussion under the ILO Declaration on Social Justice for a Fair Globalization* (ILC, 102nd session, 2013) – Report VI (Ginebra).

—. 2014. *Pro-employment budgeting: How to link NEPs and national budgets* (Ginebra, por publicar).

Reino Hachemita de Jordania. 2011. *Jordan's National Employment Strategy 2011-2020* (Amman, Ministerio de Trabajo). Disponible en <http://www.ilo.org/beirut/countries/jordan/lang--en/index.htm>.

República de Uganda 2011. *Uganda's National Employment Policy; Increasing decent employment opportunities and labour productivity for socioeconomic transformation* (Kampala, Ministry of Gender, Labour and Social Development). Disponible en <http://www.mglsd.go.ug/wp-content/uploads/2011/04/Employment%20policy1blank.pdf>

Semyonova, S.F. 2004. "Building a fair society - Kyrgyzstan's unions and poverty reduction", in *Labour Education* 2004/1-2, Nos. 134-135 (Ginebra, OIT).

Wang, Y. 2013. "Institution setting in employment policy formulation and implementation". Presentation delivered at the ILO Employment Policy Course, Torino (Italia), 16-27 de septiembre de 2013.

Zanzibar Trade Union Congress (ZATUC) and Danish Trade Union Council for International Development Cooperation (LO-FTF). 2011. *Trade union strategy for decent work and employment*. Desarrollado en el taller sobre estrategias de empleo de ZATUC/LO-FTF (Jambiani).

Fuentes y herramientas



African Labour Research Network: <http://www.alrn.net/>

Canadian Centre for Policy Alternatives: <http://www.policyalternatives.ca/offices#sthash.MYL2J2Oi.dpuf>

Egulu, L. 2004. Trade Union Participation in the PRSP Process. Social Protection Discussion Paper Series No. 417. Washington DC: Banco Mundial

OIT. 2006. Career Guidance: A resource handbook for low- and middle-income countries: http://www.ilo.org/skills/pubs/WCMS_118211/lang--en/index.htm

OIT. 2012. Employment Diagnostic Analysis; A methodological guide: http://www.ilo.org/employment/Whatwedo/Publications/WCMS_177130/lang--en/index.htm

OIT. 2012. Understanding deficits of productive employment and setting targets: A methodological guide: http://www.ilo.org/employment/Whatwedo/Publications/WCMS_177149/lang--en/index.htm

OIT. 2012. Guide for the formulation of National Employment Policies: http://www.ilo.org/emppolicy/pubs/WCMS_188048/lang--en/index.htm

OIT. 2012. The informal economy and decent work: A policy resource guide supporting transitions to formality (Geneva, Employment Policy Department). Available online at http://www.ilo.org/emppolicy/pubs/WCMS_212688/lang--en/index.htm.

OIT. 2013. National Tripartite Social Dialogue: An ILO guide for improved governance: http://www.ilo.org/ifpdial/information-resources/publications/WCMS_231193/lang--en/index.htm

Pro-employment budgeting: How to link NEPs and national budgets (OIT, por publicar 2014)

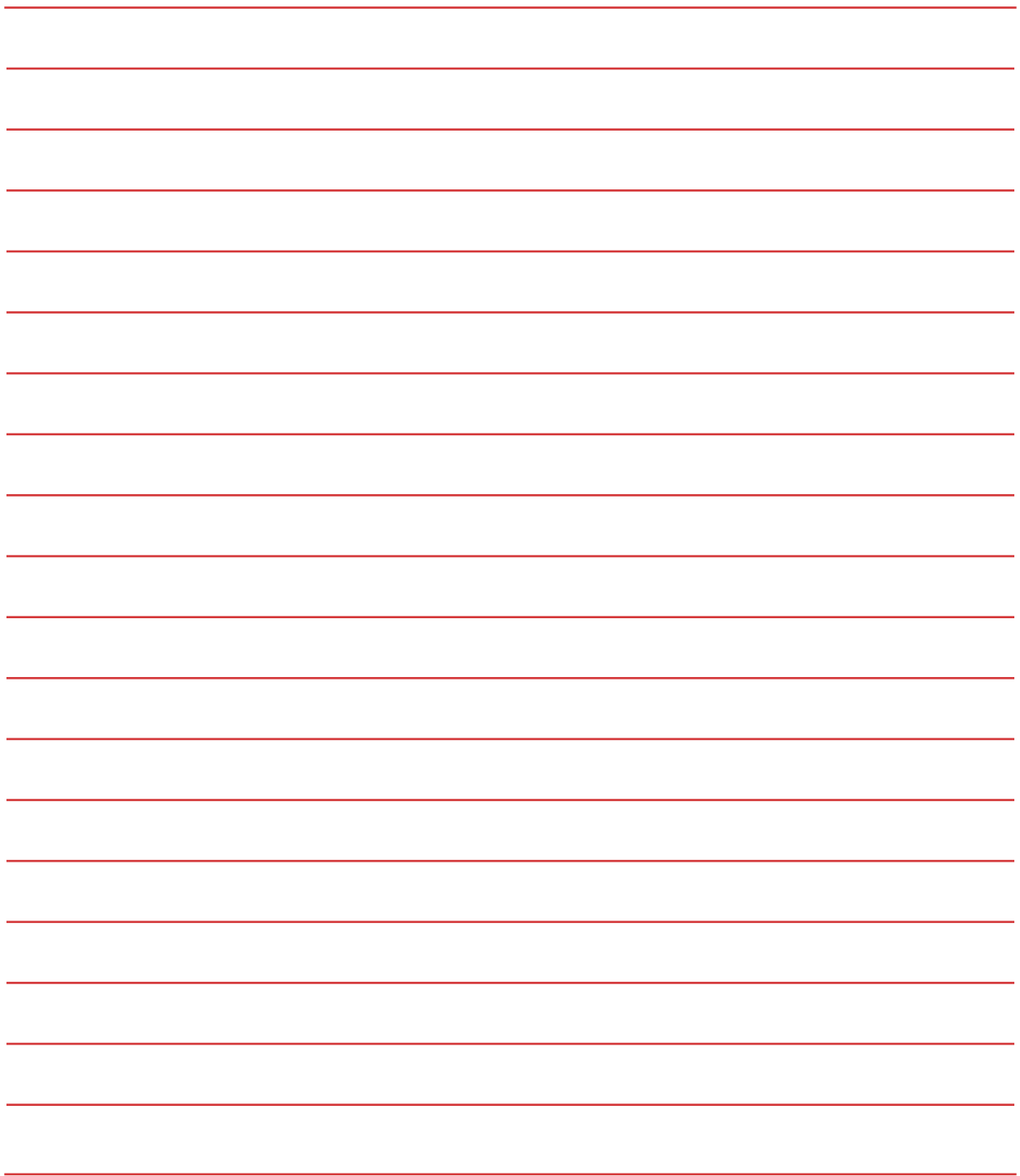
Tripartite Consultation (International Labour Standards) Convention, 1976 (No. 144) - http://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C144 (Convention concerning Tripartite Consultations to Promote the Implementation of International Labour Standards.)

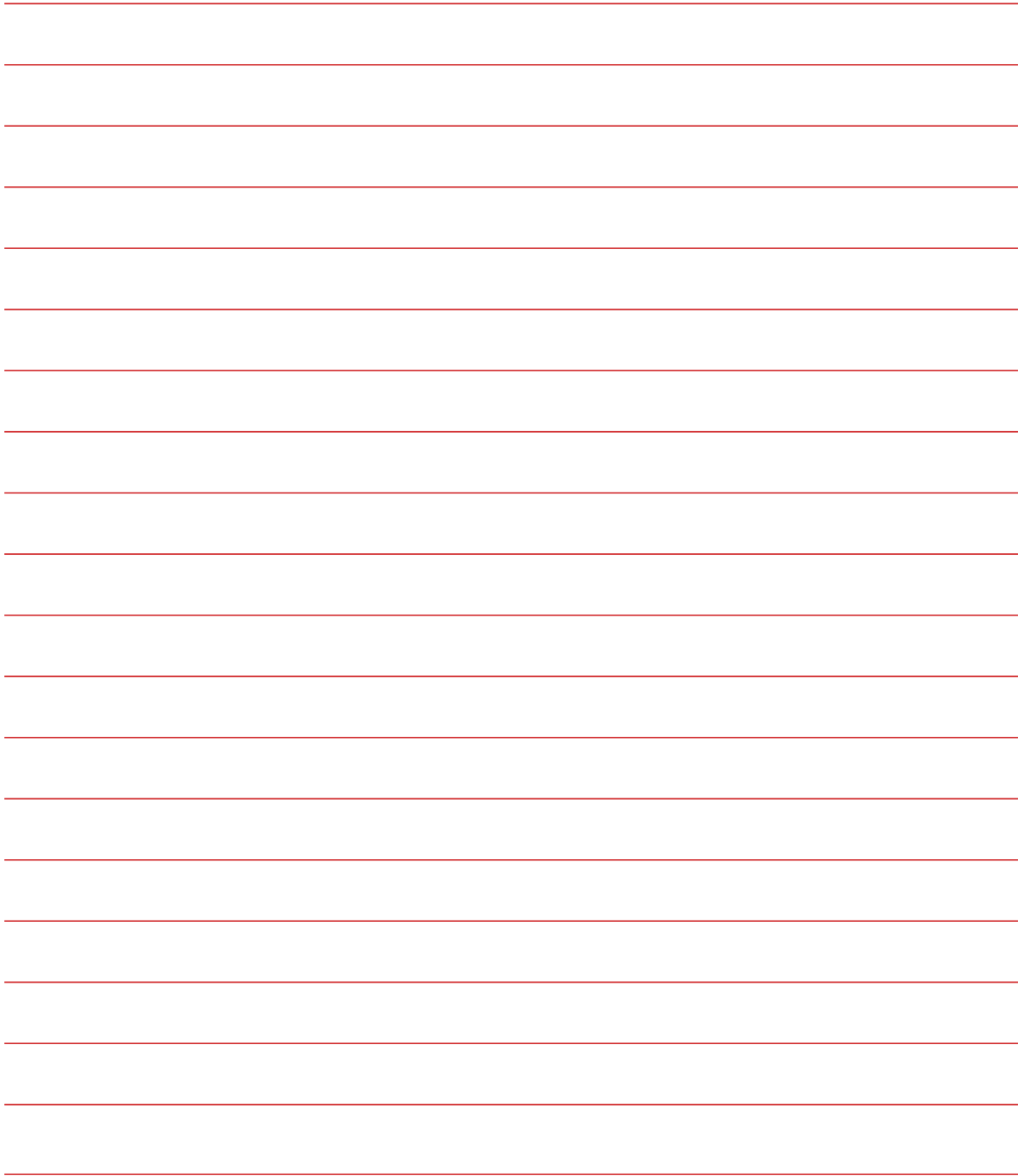
Consultation (Industrial and National Levels) Recommendation, 1960 (No. 113) - http://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:R113 (Recommendation concerning Consultation and Co-operation between Public Authorities and Employers' and Workers' Organisations at the Industrial and National Levels)

Video sobre empleo juvenil en Serbia: <http://www.youtube.com/watch?v=Yn8ku-mtqel>

Notas

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal red ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.







**Oficina de Actividades para los
Trabajadores (ACTRAV)**

Oficina Internacional del Trabajo
4 route des Morillons
CH-1211 Ginebra 22
Suiza

www.ilo.org/actrav
actrav@ilo.org

**Departamento de Política de
Empleo (EMPLOYMENT)**

Oficina Internacional del Trabajo
4 route des Morillons
CH-1211 Ginebra 22
Suiza

www.ilo.org/employment
emp_cepol@ilo.org

ISBN 978-92-2-329343-7



9 789223 293437