

COMITÉ DE FORMACIÓN PARA LOS EMPLEADORES

INFORME
sobre el
**PROGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LOS
EMPLEADORES**
2010

Presentado en la reunión del Comité, Ginebra, 30 de mayo de 2011

RESUMEN

SEIS GRANDES LOGROS EN 2010

A. MÁXIMO HISTÓRICO DE FORMACIÓN IMPARTIDA A REPRESENTANTES DE LOS EMPLEADORES

Por primera vez en su existencia, el Programa de Actividades para los Empleadores impartió formación a más de 1.000 participantes (en concreto, 1.025).

Teniendo en cuenta que también se patrocina la asistencia de los representantes de los empleadores en cursos organizados por otros programas técnicos, el total de empleadores que participaron en las actividades de formación del centro en su conjunto ascendió a 1346 (¡un máximo histórico!).

B. MANTENIMIENTO DE LA CALIDAD

Se mantuvo la calidad de la formación impartida, probada por la alta cota de calidad del Programa en relación a todos los programas del Centro.

C. PLENA OPERATIVIDAD DE LA NUEVA PLATAFORMA PARA EL APRENDIZAJE Y EL INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS

La Red de aprendizaje para los empleadores (Lempnet) se usa plenamente como plataforma de aprendizaje para los participantes y como herramienta para la creación de redes entre los participantes

D. MAYOR INNOVACIÓN Y CONSTANTE MEJORA DEL MATERIAL DIDÁCTICO Y DE LOS MÉTODOS PEDAGÓGICOS

Seis publicaciones nuevas, además de la adaptación regular y la renovación parcial de materiales didácticos existentes para adecuarlos a las nuevas circunstancias o a necesidades específicas; y se ha ampliado el cuerpo docente.

E. NUEVOS PROYECTOS DE IMPORTANCIA EN ÁFRICA Y EN LA UE EN EJECUCIÓN

Se están ejecutando cuatro nuevos proyectos de importancia, adjudicados por la Comisión Europea y España. Todos son importantes, pero cabe resaltar el proyecto Pro€Invest, dirigido a fortalecer las organizaciones de empleadores de África Oriental: se trata de un proyecto de tamaño considerable, coordinado desde nuestra oficina de Nairobi, con resultados importantes y una gran serie de actividades, desde actividades de formación a asesoría y acompañamiento de nuestros socios y beneficiarios locales.

F. LOS CURSOS DE FORMACIÓN COSECHARON BUENOS RESULTADOS Y UN IMPACTO REAL EN LAS ORGANIZACIONES DE EMPLEADORES

Los estudios de evaluación del impacto, realizados tras la conclusión de varios cursos, muestran mejoras prácticas en las organizaciones de empleadores que participaron en dichos cursos, especialmente en los ámbitos del buen gobierno, la prestación de servicios, el cabildeo y la comunicación con los afiliados.

PRINCIPALES OBJETIVOS Y DESAFÍOS PARA 2011-2012

En un difícil contexto presupuestario para el CIF/OIT:

A. MANTENER UN ALTO NIVEL DE PARTICIPACIÓN

Existen buenas oportunidades en 2011, gracias a los importantes recursos adicionales procedentes de los grandes proyectos de la UE que el Programa ha logrado adjudicarse y que permitirán compensar la disminución de las contribuciones voluntarias de Italia. Sin embargo, es imposible evitar un cierto descenso de los altos niveles de participación

B. MEJORAR LA INTEGRACIÓN CON ACT/EMP GINEBRA Y SOBRE EL TERRENO PARA OPTIMIZAR LOS RESULTADOS Y EL IMPACTO DE LOS CURSOS DE FORMACIÓN

Mediante la aplicación de un enfoque más integrado y una estrecha colaboración con ACT/EMP en Ginebra y sobre el terreno, con vínculos más fuertes y la combinación de los servicios de formación y asesoramiento, es posible incrementar el impacto en el rol, el funcionamiento y la efectividad de las organizaciones de empleadores. Por supuesto, esto requerirá de la participación activa de nuestros colaboradores-beneficiarios.

C. MANTENER Y AMPLIAR LAS ALIANZAS

El Programa ha ganado amplia fama como colaborador en la organización de actividades de formación sobre cuestiones relacionadas con las organizaciones de empleadores. Esto puede suscitar el interés de otros posibles colaboradores-donantes, interesados en apoyar el desarrollo del sector privado, para cuyo éxito un factor clave es el buen funcionamiento de las organizaciones de empleadores.

D. MANTENER LAS INVERSIONES EN LA INNOVACIÓN Y LA CALIDAD DE LA FORMACIÓN

Se darán los pasos necesarios para el desarrollo del aprendizaje a distancia, se mantendrá la atención en asegurar la máxima calidad del material didáctico y se potenciará la innovación en los métodos pedagógicos.

E. ASEGURAR LA RELEVANCIA DE LA OFERTA GLOBAL DE FORMACIÓN DEL CIF-OIT PARA LOS EMPLEADORES

El Programa invertirá más para asegurar, por medio de aportaciones para el diseño de cursos de formación y materiales didácticos, que el resto de la oferta de formación de los Programas Técnicos se dirija a las necesidades de los empleadores y que tenga plenamente en cuenta los enfoques de políticas de los empleadores. Esto también incitará a más empleadores para que participen en otras ofertas de formación y a mejorar las relaciones tripartitas en los cursos de formación del CIF-OIT

ÍNDICE

RESUMEN

I. PROGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LOS EMPLEADORES DE 2010

1. Objetivos de 2010
2. Principales logros en 2010
3. Conclusiones y lecciones aprendidas en 2010

II. PROGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LOS EMPLEADORES DE 2011-2012 PERSPECTIVAS Y RETOS

Lista de abreviaciones y acrónimos

Anexos

I. PROGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LOS EMPLEADORES DE 2010

1. OBJETIVOS DE 2010

A. Objetivos generales y rol del Programa de Actividades para los Empleadores

El Programa de Actividades para los Empleadores del Centro de Formación de la OIT (ACT/EMP-Turín) se estableció en noviembre de 2000.

Su objetivo principal es contribuir, por medio de la formación, a:

- reforzar las capacidades de las organizaciones de empleadores y de sus miembros, con el fin de satisfacer sus necesidades de fortalecimiento; de ese modo ACT/EMP-Turín también contribuye a lograr los objetivos de la Oficina de Actividades para los Empleadores de la OIT;
- integrar la participación de los representantes de los empleadores en las actividades de formación del Centro.

Por consiguiente, los objetivos del Programa se adecuan al cien por cien a los resultados previstos en el Programa y Presupuesto de la OIT y especialmente a los del Programa de Actividades para los Empleadores de Ginebra, cuyas principales áreas de interés se engloban en el Resultado 9 como sigue:

“Los empleadores tienen organizaciones sólidas, independientes y representativas”, con los siguientes subresultados/indicadores”:

- Las organizaciones de empleadores adoptan planes estratégicos para aumentar la eficacia de sus estructuras y prácticas de gestión.
- Las organizaciones de empleadores crean o refuerzan considerablemente sus servicios para responder a las necesidades de sus miembros efectivos y potenciales.
- Las organizaciones de empleadores aumentan su capacidad para analizar el entorno empresarial e influir en la formulación de políticas en los planos nacional, regional e internacional.



Noviembre de 2010, Grupo de los Empleadores en el Consejo del Centro de Turín.



B. Qué ofrecemos como formación. Panorama sistemático de la oferta formativa

Oferta de formación de Turín

Resultado 9.1: Adopción de planes estratégicos / fortalecimiento de las capacidades para aumentar la representatividad

Título	Estatus	Idiomas
Una organización de empleadores eficaz	Operativo	IN, FR, SP, etc
Planificación estratégica para las organizaciones de empleadores	Concepto	
	En desarrollo	IN
Estrategias de afiliación	Operativo	IN, FR, SP
Comunicación para las OE	Operativo	IN, FR, SP
Concepción de proyectos	Operativo	IN, FR, SP

Resultado 9.2 : mejores servicios

Título	Estatus	Idiomas
Servicios de formación prestados por las OE	Operativo	IN
Servicios de formación prestados por las OE en seguridad y salud en el trabajo	Operativo	SP, IN
Curso avanzado en servicios	Operativo	IN, FR
Servicios para el comercio y la promoción de las exportaciones	Operativo	IN, FR, SP
	Operativo	IN
Servicios de relaciones laborales y recursos humanos	Operativo	IN

Resultado 9.3: mayor influencia política

Título	Estatus	Idiomas
Curso avanzado sobre cabildeo	Operativo	IN, FR
Las OE y los PTDP	Operativo	IN, FR, SP
Las OE y el empleo juvenil	Operativo	IN
Las OE y las competencias	En desarrollo	IN
Las OE y las políticas salariales	En desarrollo	IN
Las OE y el diálogo social: mejorar las capacidades de negociación	Operativo	IN
Conceptos macroeconómicos	Operativo	IN, FR, SP

C. Objetivos específicos de 2010

Durante la reunión del Comité de Formación de los Empleadores, en mayo de 2009, se definieron las siguientes prioridades para 2010:

- mantener el nivel de participación, teniendo en cuenta el difícil contexto presupuestario del CIF/OIT;
- aumentar la inversión en la calidad de los cursos de formación y los materiales didácticos;
- aumentar la atención sobre un enfoque orientado hacia la demanda y sobre los resultados e impacto de la formación;
- mantener los niveles de financiación, mediante una activa movilización de recursos y el establecimiento de nuevas alianzas.
- búsqueda de una mejor integración con las actividades de ACT/EMP en Ginebra.

A continuación se describen y evalúan los avances para alcanzar dichos objetivos. Tal como se señala en el siguiente apartado, se lograron todos ellos en 2010.

PRINCIPALES LOGROS EN 2010

- A. **Máximo histórico en la cifra de representantes de los empleadores que han recibido formación**
- B. Mantenimiento de la alta calidad
- C. Plena operatividad de la nueva plataforma para el aprendizaje y el intercambio de conocimientos
- D. Mayor innovación y constante mejora del material didáctico y de los métodos pedagógicos
- E. Proyectos nuevos importantes en África y la UE en ejecución
- F. Los cursos cosecharon buenos resultados y un impacto real en las OE.

2. PRINCIPALES LOGROS EN 2010

A. **Logros cuantitativos: por primera vez el número de participantes superó los 1.000 – 54 actividades de formación**

Los representantes de los empleadores pueden participar en los cursos del CIF-OIT de dos formas: en las actividades organizadas por el Programa de Actividades para los Empleadores, que están específicamente dirigidas al Grupo de los Empleadores, o en las actividades organizadas por otros programas técnicos del Centro

i) Programa de Actividades para los Empleadores

Número de actividades de formación

El número de actividades de formación en grupo aumentó nuevamente en 2010.

En total, se realizaron 54 actividades de formación en grupo, frente a las 44 de 2009. Este es el quinto año consecutivo en el que el Programa de Actividades para los Empleadores consigue considerables índices de crecimiento.

Número total de participantes en las actividades de ACT/EMP-Turín

El número de participantes en 2010 aumentó ligeramente en comparación con 2009: por primera vez se superó el umbral simbólico de los 1.000 participantes. Este crecimiento es excepcional si se tiene en cuenta la disminución continua de la financiación fija del programa y es principalmente resultado de la financiación de unos pocos proyectos grandes que se consiguió gracias a nuestros esfuerzos para movilizar recursos.






Número de días de formación y días/participante

El número de días de formación siguió prácticamente estable en 2010 (3300); algunas actividades de formación fueron un poco más cortas que en 2009. La duración media de un curso de formación es de 3,18 días, lo cual corresponde (de acuerdo con diversas encuestas) con una duración aceptable para los representantes de los empleadores.

Datos de participación de ACT/EMP-Turín, 2006-2010.

<i>ACT/EMP Turín</i>	<i>Enero-Dic</i> 2006	<i>Enero- Dic</i> 2007	<i>Enero- Dic</i> 2008	<i>Enero- Dic</i> 2009	<i>Enero- Dic</i> 2010
Número de actividades	19	29	39	44	54
Número total de participantes	420	738	989	973	1033
Número de empleadores participantes	388	700	977	895	1025
Número de días/participante	1056	2846	2895	3448	3300

Actividades y participantes por región 2010

<i>Región</i>	<i>Número de actividades</i>	<i>Número de participantes</i>
 África	19	337
 Américas	9	175
 Estados árabes	0	0
 Asia y el Pacífico	5	140
 Europa	20	371
Interregional	1	10

Participación de mujeres en las actividades del Programa, 2004-2010

Año	Nº total de participantes	Nº de mujeres	% de mujeres
2006	420	135	32%
2007	738	255	30%
2008	989	288	29%
2009	973	352	36%
2010	1033	362	35%

ii) Participación de representantes de los empleadores en otros programas del CIF-OIT

Los representantes de los empleadores no sólo participan en el Programa de Actividades para los Empleadores, también lo hacen en otros programas del Centro.

En 2010, 321 representantes de los empleadores participaron en actividades de formación de otros programas técnicos del CIF-OIT, como Empleo, Cuestiones de Género, Normas Internacionales del Trabajo, Desarrollo Empresarial, Diálogo Social, Protección social y Dimensión Social del Comercio y de la Inversión. En 2009, fueron 422. No está claro el motivo de esta variación. No está relacionado directamente con las becas del Fondo de Apoyo para los Interlocutores Sociales (antiguo Fondo Central) , ya que estas se han visto limitadas desde hace unos pocos años.

iii) Número total de representantes de los empleadores en programas del CIF-OIT

Como consecuencia de las dos tendencias antes mencionadas, el número de representantes de los empleadores que participaron en el conjunto de programas de Turín (el Programa de Actividades para los Empleadores y otros programas técnicos del CIF – OIT) fue de 1346 en 2010, un leve incremento respecto al 2009 (1317).

El fuerte aumento de la participación de los empleadores resulta más evidente si se observa dentro de un período ligeramente más largo. Si comparamos la participación total de los empleadores en todas las actividades del CIF-OIT de 2010 con la de 2005, vemos que se ha duplicado.

Los empleadores representan ahora casi el 10% del total de participantes del Centro.

PRINCIPALES LOGROS EN 2010

- A. Máximo histórico de representantes de los empleadores que han recibido formación
- B. **Mantenimiento de la alta calidad**
- C. Plena operatividad de la plataforma para el aprendizaje y el intercambio de conocimientos
- D. Mayor innovación y constante mejora del material didáctico y de los métodos pedagógicos
- E. Nuevos proyectos importantes en África y en la UE en ejecución
- F. Los cursos cosecharon buenos resultados y un impacto real en las organizaciones de los empleadores.

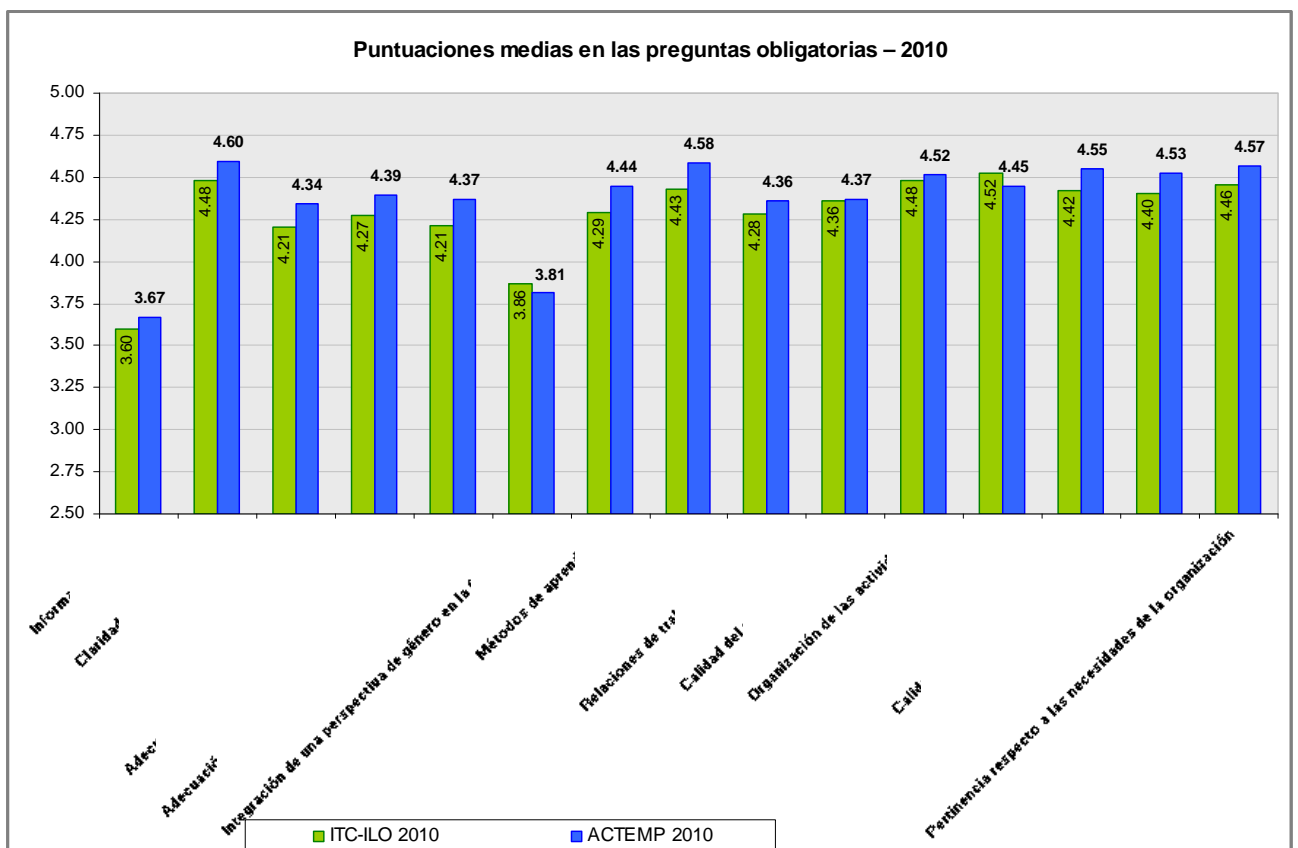
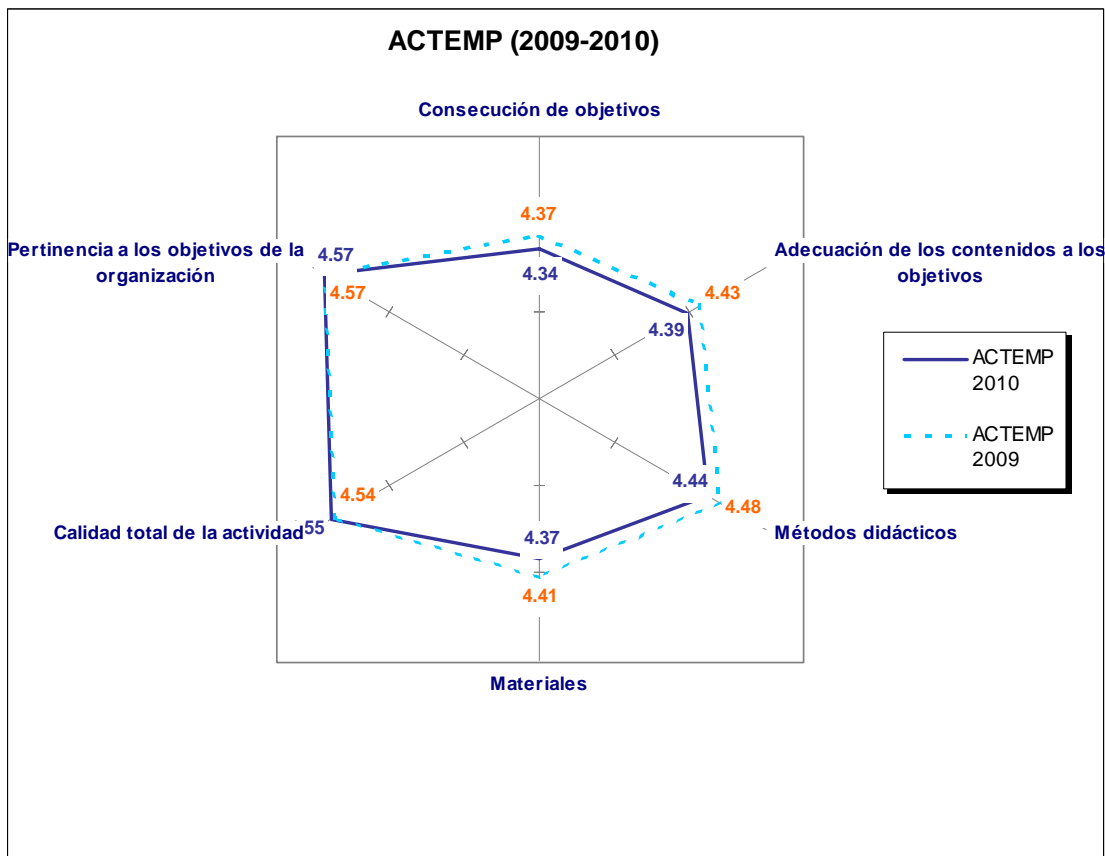
B. Mantenimiento de la alta calidad

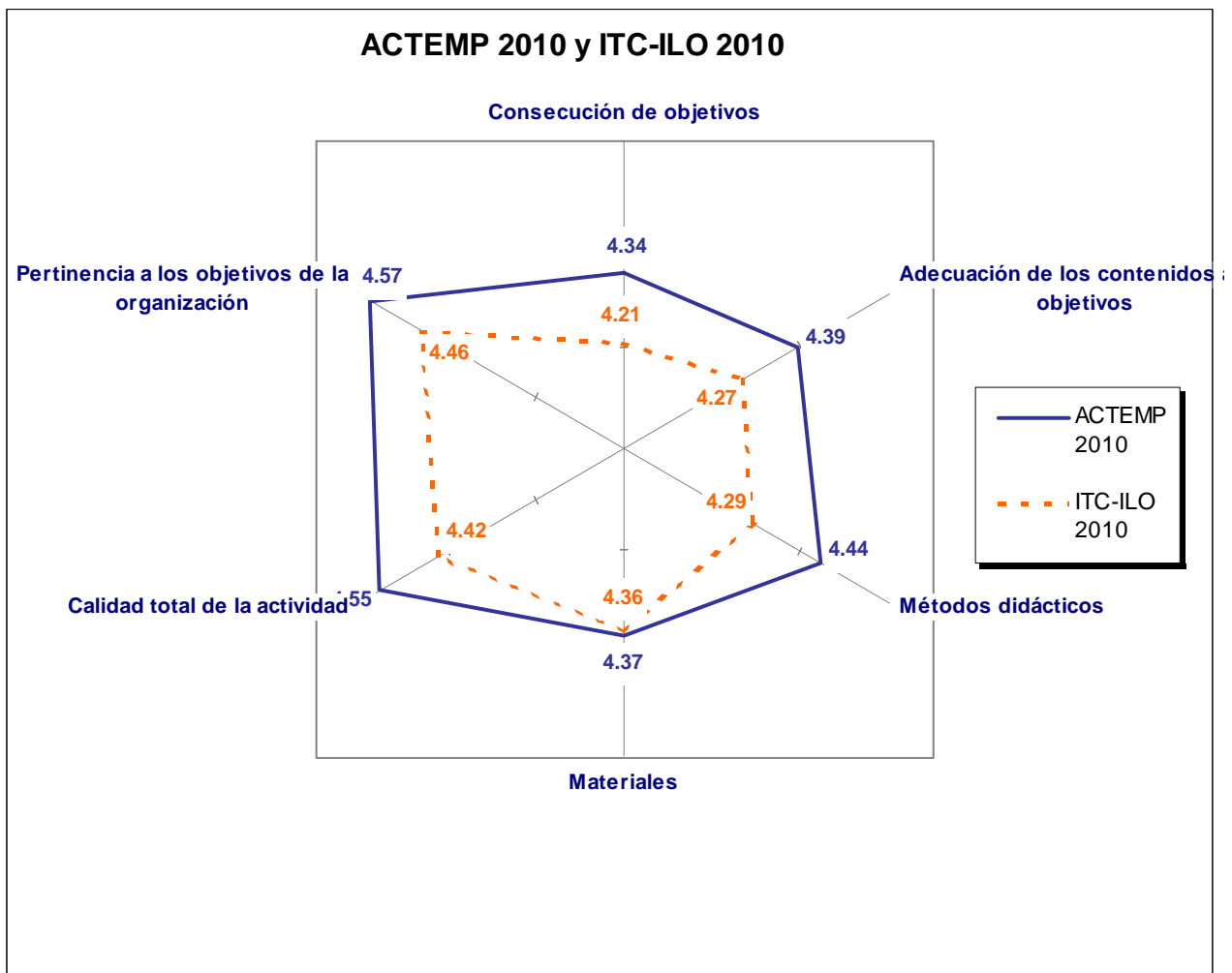
El mantenimiento / aumento de la calidad de la formación es sumamente importante para el Programa.

La calidad del Programa de Actividades para los Empleadores (así como la de todas las demás actividades de formación organizadas por el Centro de Turín) se supervisa por medio de evaluaciones de final de curso. El cuestionario estándar del Centro plantea preguntas cerradas que requieren ser respondidas utilizando una escala de 5 puntos, de 1 (mínimo) a 5 (máximo). En total, se valoran 16 aspectos de la calidad de la formación (que abarcan la calidad de la formación previa, la claridad de los objetivos, la calidad del material didáctico, la calidad de los especialistas, etc.). Todos estos aspectos pueden agruparse en seis grandes indicadores (véase más abajo). Los cuestionarios también pueden incluir preguntas abiertas. Para los proyectos más largos, se recurre a evaluadores independientes que realizan un control de calidad adicional más profundo.

Los indicadores generales de calidad para el Programa de Actividades para los Empleadores de 2010 fueron los segundos mejores del CIF-OIT.

Comparación entre los resultados de las evaluaciones del ACT/EMP-Turín de 2009 y 2010, y entre el Programa de Actividades para los Empleadores y otros programas del Centro





Asimismo, los comentarios de los participantes son un indicador de la calidad. A continuación se presenta una breve recopilación de comentarios anónimos extraídos de los cuestionarios de evaluación.

- “Creo que los tutores son de una calidad sobresaliente y que se han preparado para ofrecer una formación increíble y para transmitir sus conocimientos”
 - “Un taller muy práctico que aumentó la relevancia”
Gestión del ciclo de proyectos (Lima, Perú, 2-5 de noviembre de 2011)
-
- “Mi opinión es que la calidad fue buena y que el tema es relevante para mis intereses y necesidades”
 - “Buen equilibrio de teoría, práctica y trabajo en grupo”
¿Cómo organizar y dirigir servicios de formación para afiliados? (Centro de Turín, 21-26 de junio de 2010)
-

- “Un trabajo y unos conocimientos excelentes. Seguid así, podríais lanzar una versión avanzada de este programa (*programada para los días 16-20 de mayo de 2011*)”

Programa de formación en cabildeo para organizaciones de empleadores de Nepal y Pakistán (Katmandú, Nepal, 25,-26 de marzo de 2010)

- “¡Todas las presentaciones estaban muy bien hechas!”
- “Los especialistas se expresaban muy bien y conocían bien la materia”
Curso de formación en servicios y cabildeo (Centro de Turín, agosto-septiembre de 2010)

- "El proyecto de creación de capacidades ha sido muy útil para definir una hoja de ruta clara para el desarrollo de nuestra asociación en Rumanía, al ofrecernos mejores prácticas, datos importantes sobre el mercado y la forma de priorizar nuestros objetivos para asegurar que aprovechemos al máximo las oportunidades con los recursos de los que disponemos actualmente, dado el entorno económico, social, político y legal de Rumanía en la actualidad”

Charlie Crocker, Miembro del Consejo ARAMT, Asociación Rumana de Agencias de Personal sobre el proyecto EUROCIETT 2010 del CIF-OIT

- “¡Todos los especialistas eran muy buenos!”

Programa de formación en cabildeo en profundidad, proyecto Pro€Invest (Nairobi, Kenya, septiembre de 2010)

PRINCIPALES LOGROS EN 2010

- A. Máximo histórico en la cifra de representantes de los empleadores que han recibido formación
- B. Mantenimiento de la alta calidad
- C. Plena operatividad de la nueva plataforma para el aprendizaje y el intercambio de conocimientos
- D. Mayor innovación y constante mejora del material didáctico y de los métodos pedagógicos
- E. Proyectos nuevos importantes en África y la UE en ejecución
- F. Los cursos cosecharon buenos resultados y un impacto real en las OE.

C. Plena operatividad de LEMPNET

En febrero de 2009 nació la Red de aprendizaje para los empleadores (**Lempnet**).

Se trata de una nueva plataforma electrónica destinada a las organizaciones de empleadores de todo el mundo; y ha sido concebida como una herramienta para el aprendizaje y el intercambio de conocimientos entre empleadores. Por el momento, la plataforma existe sólo en inglés.



Lempnet (<http://lempnet.itcilo.org>) consta de un sitio *web* público con información útil para los empleadores de todo el mundo y una zona de acceso restringido donde los participantes de los cursos de ACT/EMP de Turín encontrarán información y materiales didácticos sobre los cursos en los que se han inscrito.

Desde su creación (febrero de 2009), Lempnet ha conseguido 21.004 visitas, distribuidas de forma similar entre el primer y el segundo año de actividad.

Las visitas al sitio web procedían principalmente de:

- Europa Occidental
- Sudamérica
- Europa Orienta
- Sur de Asia

Por norma general, África muestra un uso bajo.

Para encontrar Lempnet, la mayoría de visitantes teclearon directamente la dirección correcta (a partir de correos electrónicos, etc.), pero un número importante de visitantes llegaron a Lempnet a través de un motor de búsqueda como Google o a través del sitio web general del CIF-OIT.

Respecto a los contenidos, los visitantes visitaron principalmente:

- la página de inicio
- las páginas de registro, acceso, edición del perfil, etc.
- la oferta formativa
- las páginas de los cursos, incluida la plataforma de formación a distancia en salud y seguridad en el trabajo.
- la página sobre el análisis de necesidades
- la página sobre nuestro programa
- las entrevistas
- algunas páginas nuevas

En 2010 se publicaron 35 nuevos documentos en la plataforma; se enviaron 2 boletines a los usuarios registrados durante el año y se subieron 9 entrevistas (escritas y en audio). En estas entrevistas participaban expertos de organizaciones de empleadores de Ecuador, Botswana, Rumanía, Ghana y Croacia; los especialistas de los empleadores de ACT/EMP de la Oficina Subregional de Bangkok, la Oficina Subregional del Caribe y la Oficina Subregional de América Latina. También publicamos un artículo sobre el enfoque de aprendizaje de Turín.

Lempnet se desarrolla con el tiempo. En los últimos meses, se integraron las siguientes novedades:

- Se creó una sección pública específica sobre nuestros proyectos actuales para informar sobre nuestros proyectos a largo plazo y realzar la importancia de los mismos. Los visitantes pueden encontrar información sobre el proyecto Pro€Invest en África Oriental, los proyectos cofinanciados por la UE y también la nueva plataforma de educación a distancia en seguridad social y salud y seguridad en el trabajo.

- Se creó una nueva sección sobre redes de organizaciones de empleadores en la que se muestra información sobre la Red Internacional de Organizaciones de Empleadores de especialistas en VIH/SIDA, de reciente creación.
- La plataforma se ha trasladado a un nuevo servidor de internet, lo que posibilita registrar automáticamente a los participantes de los cursos en la plataforma.

PRINCIPALES LOGROS EN 2010

- A. Máximo histórico en la cifra de representantes de los empleadores que han recibido formación
- B. Mantenimiento de la alta calidad
- C. Plena operatividad de la nueva plataforma para el aprendizaje y el intercambio de conocimientos
- D. Mayor innovación y constante mejora del material didáctico y de los métodos pedagógicos**
- E. Proyectos nuevos importantes en África y la UE en ejecución
- F. Los cursos cosecharon buenos resultados y un impacto real en las OE.

D. Innovación en el material didáctico y en los métodos pedagógicos

Una formación de alta calidad necesita un buen material didáctico. Este material refleja el enfoque de los tutores con respecto a los temas tratados. Los participantes desean recibir apuntes por escrito, folletos y referencias que puedan utilizar tras las sesiones de formación. El programa empezó a elaborar sistemáticamente material didáctico propio en 2006. Como la metodología de ACT/EMP se centra en el proceso, el Programa está adoptando gradualmente un enfoque de formación modular.

Para ofrecer un desarrollo pedagógico y un enfoque modular, el Programa también colabora con el Programa de Educación a Distancia y Tecnología de la Formación (DELTA) del Centro y se beneficia de formación adicional sobre la mejora de los métodos de aprendizaje (el enfoque de aprendizaje de Turín).

Se han hecho notables esfuerzos para elaborar material didáctico adicional.

En la mayoría de los casos, esto implica la creación de diversos tipos de material:

- manuales para los tutores y libros de texto para los participantes
- publicaciones formales
- adaptaciones a medida de materiales existentes según el contexto de la región/país/grupo destinatario
- material de prueba para un primer curso que requiere de una posterior validación-adaptación antes de que se emplee a gran escala.
- Traducción de materiales didácticos para su uso en una nueva lengua

La elaboración de material didáctico adecuado requiere tiempo y esfuerzo y presenta ciertos retos

- adaptar el material didáctico a las necesidades especiales y la naturaleza de las organizaciones de empleadores, a los países concretos y a los diversos niveles de competencia de los participantes;
- desarrollar material orientado a la práctica, para el que la bibliografía externa, u otro material que cubra esos aspectos concretos, es a menudo escasa;
- encontrar buenos expertos en áreas cruciales para las organizaciones de empleadores que posean la combinación de competencia, experiencia y capacidad necesaria para desarrollar este material didáctico. .

En el año 2010, **la producción fue impresionante.**

ACT/EMP publicó 6 guías, de las que una (cabildeo . Módulo de autoaprendizaje) utilizaba las nuevas tecnologías y se presentó como módulo de aprendizaje electrónico disponible en Lempnet:

- Maximizar las oportunidades para los Organizaciones de Empleadores en el marco de los Programas de Trabajo Decente por País - Inglés
- Convencer comunicando – Hacer que se oiga la voz de las empresas- Inglés, francés, español
- Diseño de proyectos y principios de gestión del ciclo de proyectos- Español
- Afrontar los retos del empleo juvenil: guía introductoria para organizaciones de empleadores - Inglés
- Módulo de autoaprendizaje en cabildeo y promoción – Inglés
- Folleto para empresas sobre cuestiones clave sobre gestión para considerar en relación con los acuerdos de empresa transnacionales.

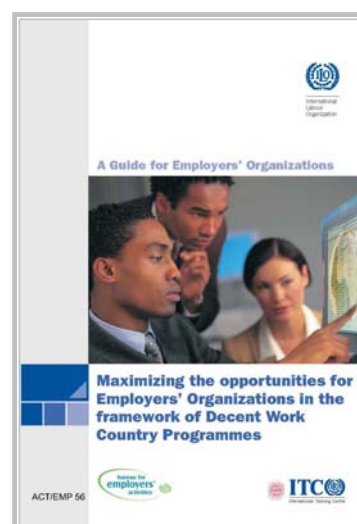
Además de estas publicaciones se dedicó una inversión importante al desarrollo de materiales a medida y la puesta a prueba de nuevos materiales en talleres de validación para futuras publicaciones.

Se hace referencia a materiales didácticos sobre:

- estrategias de afiliación (en desarrollo)
- servicios de Relaciones Laborales y Recursos Humanos de organizaciones de empleadores
- Versiones en portugués del material sobre igualdad de oportunidades en el empleo para el África de habla portuguesa
- Versión en rumano de la herramienta electrónica de formación en salud y seguridad en el trabajo para supervisores

A continuación se presentan detalles sobre las nuevas publicaciones.

i) Organizaciones de Empleadores y PTDP: maximizar la influencia y las oportunidades



Los PTDP son una herramienta política esencial para la OIT y son el resultado de la implicación y consultas tripartitas.

Se mencionó que las organizaciones de empleadores no están bien informadas de las oportunidades ni implicadas fuertemente en el proceso y los resultados.

El material pretende ofrecer información adecuada y orientación para las organizaciones de empleadores.

En primer lugar, presenta una visión general de los PTDP; después los analiza en detalle en el ciclo de seis pasos de los PTDP y describe cómo las OE pueden y debben implicarse en cada etapa. Presenta listas de comprobación, indica qué ayuda pueden ofrecer los especialistas sobre el terreno de la OIT y también ofrece algunas historias de éxito de una implicación adecuada de las OE.

3. The DWCP six-step cycle

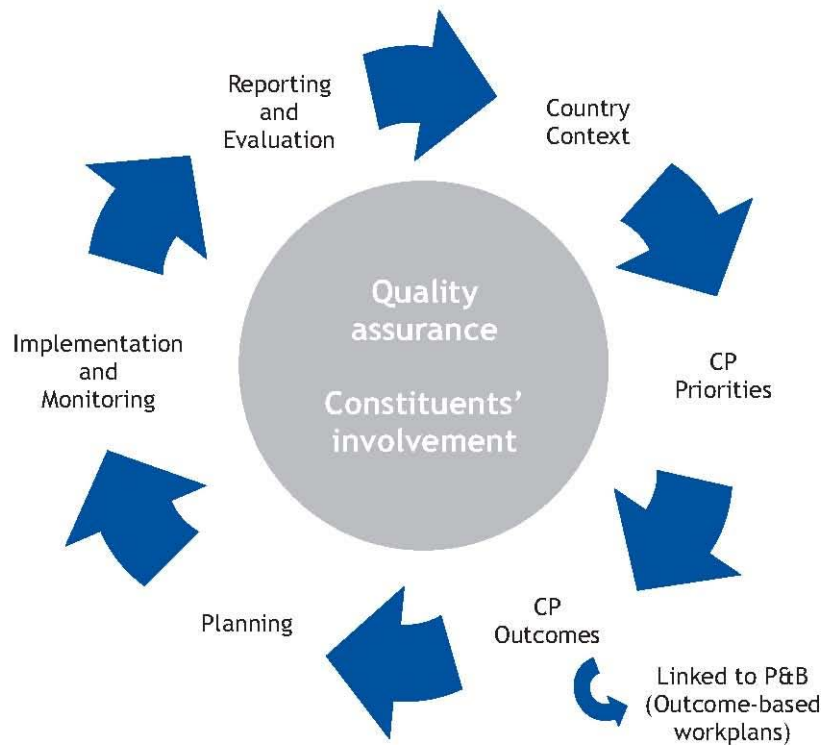


Figure 3: The DWCP cycle

The ILO uses a six-step cycle for devising each national DWCP. This cycle is a useful framework for planning, executing and evaluating activities, and provides enough flexibility for different national circumstances. The DWCP are managed by the ILO Office Director.

The way the DWCP process begins depends significantly on the situation in the particular ILO member State. Typically it starts with ILO officials raising awareness about the purpose and value of such a programme. The development of the programme may be carried out by the ILO Office Director responsible for the particular country or by ACT/EMP Employer or ACTRAV Worker specialists. Constituents themselves may seek out ILO support for the development of a DWCP.

A first stage might be a meeting or workshop of constituents to learn more about DWCP and what is expected of partners in the process. For instance a workshop was organized in the Peruvian capital Lima in June 2009 to explain the DWCP process to representatives of

What should employers' organizations do in step 3? How the ILO can help you?

Checklist

- Be sure to master the difference between outcomes, indicators, targets and strategies.
- Be fully involved in defining the strategies for Country Programme outcomes and defining indicators.
- When detailing outcomes, start thinking of possible DWCP outputs and activities that your employers' organization could directly implement or could benefit from. If your organization has the capacity, propose that it takes responsibility for the implementation of specific activities and outputs.
- Inform your members about negotiation results and possible DWCP outputs/activities that your organization could carry out. Be realistic!
- Consult the ACT/EMP Employer Specialist if you need clarifications or support.
- Ensure that an outcome on building the capacity of employers' organizations either purely institutionally or in relation to specific technical issues is part of the DWCP.
- Sign the DWCP once you fully agree on the identified priorities, and the outcomes and strategies needed to realize these.



Success story

Federation of Swaziland Employers and Chamber of Commerce and DWCP Formulation Process (FSECC)

The Federation of Swaziland Employers and Chamber of Commerce participated in the workshop "Maximizing the opportunities for employers' organizations in the framework of Decent Work Country Programme" held in April 2009 for employers' organizations in the southern Africa region. The participation enabled staff of the Federation to participate effectively in the Swaziland DWCP formulation process.

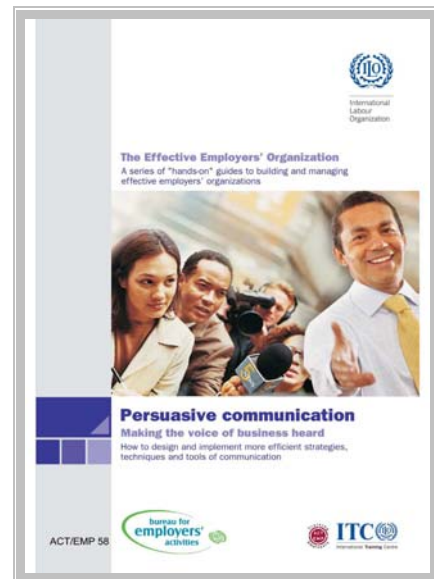
How did FSECC participate in DWCP?

The Employers formed a Technical Committee to oversee the process. FSECC was able to review and make inputs on the three drafts of the Country Context Report. FSECC negotiations in the DWCP process led to the introduction in the priority on "Employment Promotion" of three outcomes which reflect three key priority areas of FSECC internal strategic plan:

- More conducive business environment
- SME development
- Skills development

Another priority area where the employers played an important role was "Social dialogue for policy interventions". FSECC even played a mediatory role for consensus between the trade unions and the government to set up a tripartite committee on labour and economic policies, which is now active and important in ensuring that social partners' views are taken into account when designing socio-economic policies.

ii) Políticas para convencer comunicando para OE



Este manual, sobre el cual también se basa el material del curso práctico, analiza diferentes perspectivas con el propósito de que las políticas de comunicación de las OE sean más efectivas.

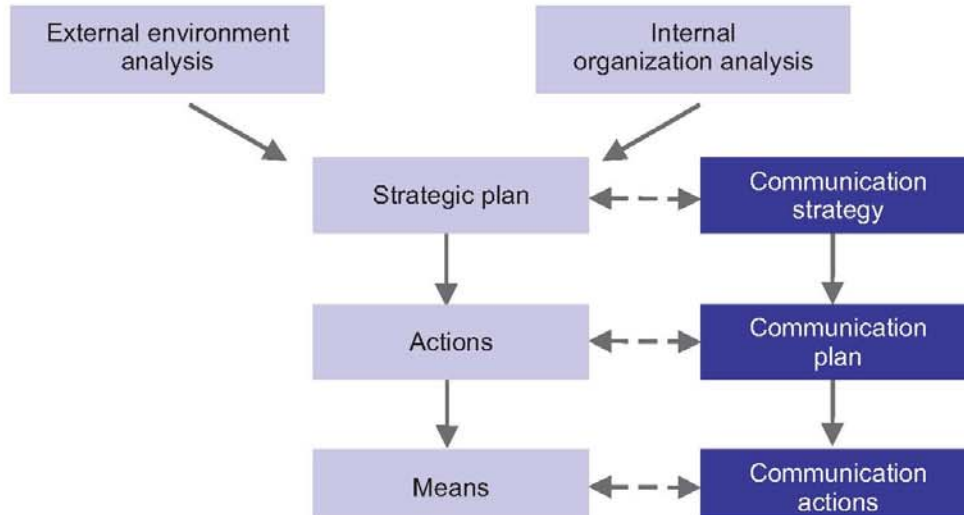
En los primeros capítulos, la comunicación se enfoca desde una perspectiva estratégica: gestión y planificación de la reputación / plan estratégico de comunicación y mensajes clave.

La segunda parte analiza la comunicación con los afiliados y la comunicación interna, y por supuesto establece el vínculo entre comunicación y estrategias de afiliación. Posteriormente se estudia la comunicación como una herramienta orientada hacia afuera y vinculada al papel de promoción de las OE.

Por último, se dedican algunos capítulos a aplicaciones prácticas, con conceptos básicos sobre técnicas de comunicación como entrevistas (televisión, radio, prensa escrita), técnicas de presentación y comunicación por internet. Algunas secciones también tratan la comunicación en situaciones de crisis.

Summary

Devising a communication strategy and plan



Evaluate your communication

When you communicate, it is important to know whether your communication is effective and, whether it has achieved its goal.

- *Did the message reach the audience?*
- *Did the audience acknowledge the message?*
- *Has the audience understood the message?*
- *What has it learned?*
- *After getting the message, has it is taken the action envisaged?*

Scan the press (continuous press monitoring)

Make the time, every day, to survey everything that is published or broadcast about you: newspapers, magazines, trade journals, the Internet, TV and radio.

In some countries, there are companies that cut press articles out for you. At your request, they harvest items containing key words (such as your name or the name of your chair, director or spokesperson, or the name of your product or service). In other countries, everything is available via the Internet. In that case, you can search using key words.

Some also offer a complete transcript of reports, debates, or excerpts from TV news or radio that you specify. Alternatively, pick up your scissors and cut out your own articles, and scan the Web for information published about you.

Insist on receiving the cuttings before 10 a.m. Thus, if you need to take action without delay, you will have a little more time to get organized and respond. Circulate information in-house without delay, every day, once you have the press cuttings.

Analyse the news articles

- Analyse the impact of your communication in the press.
- While it is always good to monitor what they say about you in the media, this is especially so after a press conference or a press release.
- For each previous communication action, analyse the cuttings about you and the scripts of what you said on the radio or TV (except advertising, of course). This evaluation is both quantitative and qualitative.

Quantitative :

A press conference is successful if the journalists you want actually come.

Worksheet

ACTION 3: Dissemination of information on the proposal by the employers' federation

Objective: Raise the awareness of staff and members of the positive impact of the creation of new businesses. Make them ambassadors for our cause.

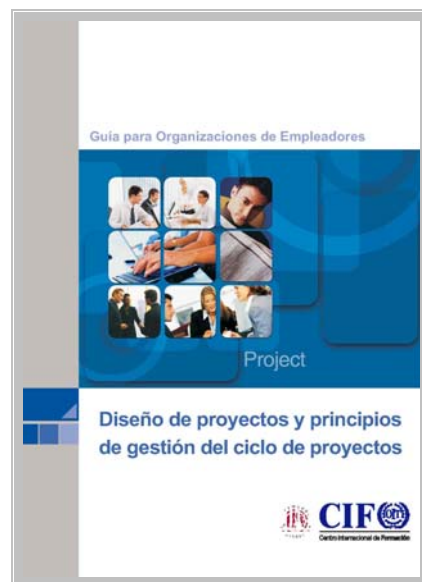
Source: Head of the Federation

Channel of communication: intranet, newsletter, etc.

Key message: Stimulating the creation of new businesses by making procedures less complex and lengthy will, in turn, stimulate employment.

Material to provide, documents to prepare	By whom?	Deadline	Person responsible	Budget needed	Evaluation criteria
Article in the company's in-house magazine, also put on the Intranet Communication Manager	Communication Manager	03/02/2010 and 04/05/2010	Mr A/Ms B	-	Article on the Intranet
Clippings of media coverage of our actions outlined in our in-house newsletter	Communication Manager	07/03/2010 and 15/03/2010 and 10/04/2010 and 10/05/2010	Ms B	-	Press review in newsletters

iii) **Diseño de proyectos y principios de gestión del ciclo de proyectos**



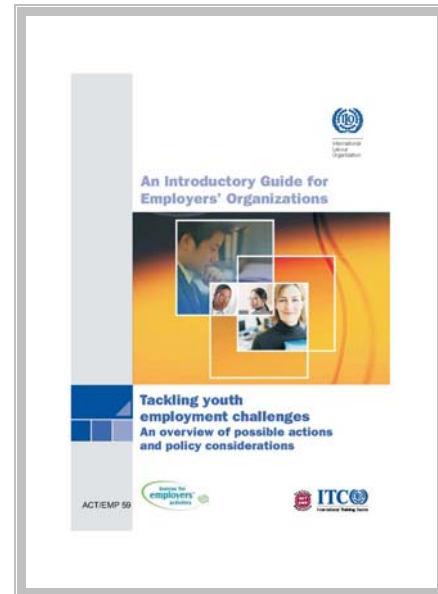
Este material didáctico se basa en la necesidad imperante de las OE de desempeñar un papel activo en el campo de la movilización de recursos y la gestión de proyectos. A menudo, las OE cuentan con poca experiencia en estos ámbitos y necesitan apoyo tanto para un diseño de proyectos adecuados como para la ejecución de los mismos.

La guía trata de forma muy accesible todos estos temas y, paso a paso, lleva al lector a un nivel de práctica y conocimiento para que sea capaz de responder con éxito a convocatorias de proyectos.

El ciclo del proyecto se explica en cinco fases diferentes con una metodología innovadora y práctica:

- Identificación: describe cómo identificar la idea de un proyecto y la información previa que es necesario reunir en la etapa inicial.
- Estudio preliminar antes de la elaboración del proyecto: esta parte presenta el análisis y planificación necesarios para desarrollar un proyecto de éxito. Esta sesión incluye la descripción de cómo construir y utilizar un marco lógico.
- Elaboración final: esta sesión ofrece información y recomendaciones sobre la recopilación del documento del proyecto.
- Ejecución: incluye algunas herramientas útiles para realizar un seguimiento de la ejecución de las actividades del proyecto.
- Seguimiento, evaluación y auditoría: esta última parte presenta las tres fases finales de la evaluación y gestión del proyecto.

iv) Afrontar los retos del empleo juvenil: la perspectiva de los empleadores



Esta guía es parte de un esfuerzo actual de la OIT, en concreto de la Oficina de Actividades para los Empleadores, para fortalecer la capacidad de las organizaciones de empleadores para afrontar el empleo juvenil, especialmente en los países en desarrollo y en transición. Está dirigido a expertos industriales de todo el mundo que deseen llevar a cabo acciones para combatir el desempleo juvenil en sus propios países.

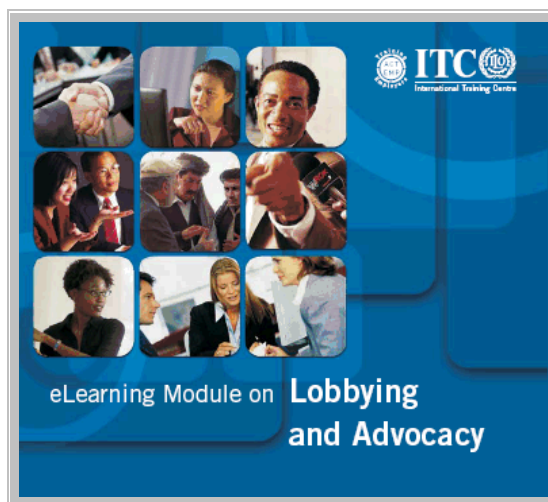
Presenta las perspectivas de empleadores específicos sobre el empleo juvenil que se pueden incluir en el debate sobre políticas y actuaciones. En última instancia, una buena política es una mezcla de enfoques, tanto a corto plazo como a largo plazo, en la que la autoridad responsable de la política intenta conseguir un equilibrio entre la realidad económica y la viabilidad, así como la conveniencia social. El diálogo social y el tripartismo, en los que los empleadores se deberían implicar plenamente, ofrecen el foro perfecto en el que buscar una mezcla equilibrada de políticas.

Esta guía pretende satisfacer la petición por parte de las organizaciones de empleadores de material de referencia en un área en la que a menudo se solicita que actúen y en la que dudan en hacerlo por falta de las capacidades específicas para analizar la cuestión en su conjunto o por falta de perspectiva en historias de éxito y buenas prácticas de otros países.

La guía busca ser útil para:

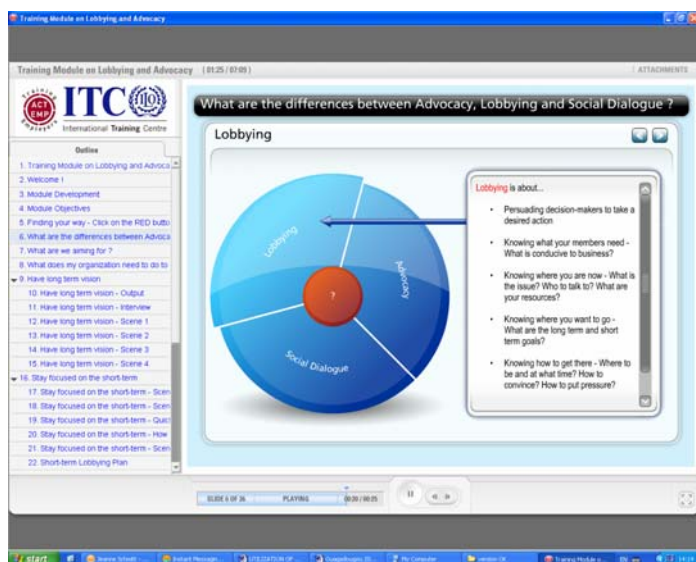
- concienciar sobre las dimensiones del desempleo juvenil a escala mundial y en regiones específicas;
- entender el impacto que el desempleo juvenil tiene en las empresas;
- impulsar el empleo juvenil utilizando el análisis económico y los datos del mercado de trabajo;
- adquirir conocimientos sobre buenas prácticas y experiencias en muchos países en relación a políticas de empleo juvenil;
- evaluar las políticas existentes y formular nuevas políticas para aumentar el empleo juvenil;
- incluir la perspectiva de los empleadores en el debate de políticas.

v) **Módulo de autoaprendizaje en cabildeo - promoción**



Este módulo es una aplicación de aprendizaje electrónico de una parte del curso (presencial) en cabildeo y promoción. Mediante una serie de ejercicios interactivos se orienta al participante durante el proceso de cabildeo. El módulo es una buena introducción para el curso y permite a los participantes familiarizarse con los temas y encontrar algunas primeras soluciones y enfoques.

Se acompaña de un tes simple para la autoevaluación.



Training Module on Lobbying and Advocacy (04:50 / 07:09)

ATTACHMENTS






ACT EMP **ITC** **ITIO**
International Training Centre

Drag and Drop Quiz Point Value: 10

Question 1 of 1

Click on each statement then **drag each text box over the photo** of a speaker to match the person to his/her main statement.

What can I learn from colleagues on why it is important to constantly engage with members?

Copying members in all emails communications help to keep them aware of your lobbying strategy and progress

Keeping close contact with members is important to manage their expectations and give them insights on where possible gains are

To have a stronger voice, we should discuss with members the opportunity to build alliances with other employer/business associations

We need to be transparent and to explain to members in a systematic way that the EQ achieved results on issues A, B and C

Score so far: 0 points out of 0 SUBMIT

SLIDE 25 OF 36 PLAYING 00:00 /

start Joomla! Site Instant Mess UTILIZATION Desktop Documents My Computer version OK Training Modu... EN 14:14

Training Module on Lobbying and Advocacy (07:09 / 07:09)

ATTACHMENTS

ACT EMP **ITC** **ITIO**
International Training Centre

End of module quiz

Question

End of module quiz

Quiz to assess the competences and knowledge acquired through the module.

You should indicate if in your opinion the following statements are true or false.

X means this is the chosen answer.

Click on "next" to start the test.

Score so far: 0 points out of 0 NEXT ▶

SLIDE 36 OF 36 PLAYING 00:00 /

start Joomla! Site Instant Mess UTILIZATION Desktop Documents My Computer version OK Training Modu... EN 14:17

vi) Cuestiones clave sobre gestión para considerar en relación con los acuerdos de empresa transnacionales (AET)



Este folleto es el resultado concreto de un proyecto financiado por la UE sobre acuerdos transnacionales.

Esta publicación resume y examina las diferentes perspectivas y cuestiones clave relativas a los AET expresadas por los empleadores y sus organizaciones. Analiza las presiones y oportunidades relacionadas con estos acuerdos, tanto desde el entorno del diálogo social, los sindicatos y un marco más amplio, como la responsabilidad social corporativa, la contratación pública y los mercados. Presenta una serie de cuestiones y consejos que podrían orientar las decisiones de los empleadores y las actuaciones a la hora de considerar los AET. Más particularmente, analiza la coordinación interna, la representatividad y la legitimidad de las partes, algunas cuestiones locales, el alcance de los posibles acuerdos, la referencia a las normas de la OIT y los mecanismos de resolución de diferencias.

PRINCIPALES LOGROS EN 2010

- A. Máximo histórico en la cifra de representantes de los empleadores que han recibido formación
- B. Mantenimiento de la alta calidad
- C. Plena operatividad de la nueva plataforma para el aprendizaje y el intercambio de conocimientos
- D. Mayor innovación y constante mejora del material didáctico y de los métodos pedagógicos
- E. **Proyectos nuevos importantes en África y la UE en ejecución**
- F. Los cursos cosecharon buenos resultados y un impacto real en las OE.

E. Nuevos proyectos de importancia en África y en la UE en ejecución

La capacidad para prestar servicios depende en gran medida de los recursos y las alianzas, y, en el contexto presupuestario del CIF-OIT, esto requiere grandes esfuerzos por parte del Programa para buscar de forma autónoma proyectos y socios fuera del Centro.

i) Proyectos importantes en África, América Latina y la UE

En 2010 (algunos continúan en 2011), el programa pudo ejecutar cuatro proyectos principales, tres de los cuales contaron con financiación de la UE y uno con financiación del Gobierno de España.



El mayor de ellos fue el proyecto *Pro€Invest en África Oriental*. La financiación se obtuvo mediante el plan Pro€Invest en 2009; la ejecución se inició en 2010 y continuará durante 2011.

Su objetivo es reforzar la capacidad de cinco OE de África Oriental (Kenya, Tanzania, Rwanda y Uganda) y Ghana.

En esencia, la creación de capacidades se centra en las dos funciones y papeles principales de las OE:

- ✓ actuar como voz representativa de las empresas para mejorar el entorno empresarial y crear un marco que permita que las empresas sostenibles creen empleo y reduzcan la pobreza;
- ✓ ofrecer a los afiliados más servicios sostenibles orientados a sus demandas.

El proyecto supone un reto importante para el programa: abarca la creación de una oficina en Nairobi, la coordinación de actividades que van más allá de la formación, y también implica la consultoría y el acompañamiento, y que además comprende una oferta completa de asistencia técnica para la creación de capacidades.

El resultado esperado es extenso:

- ✓ mejora de los esfuerzos de promoción y cabildeo de las OE, tal y como se expresa en la publicación de un programa empresarial extenso, formación de coaliciones con otras organizaciones empresariales, la publicación de documentos de posición y otros materiales de promoción y, si el entorno lo permite, la consecución de reformas en el entorno empresarial.
- ✓ Mejora de la provisión de servicios mediante la creación de servicios de desarrollo empresarial nuevos o reforzados en el ámbito de las relaciones laborales, los recursos humanos o la resolución de diferencias. En concreto, planes empresariales aprobados y realización efectiva, al final del proyecto, de servicios que puedan generar ingresos e impulsar el papel de formación, información o asesoramiento de las OE hacia sus afiliados.

Los resultados completos estarán disponibles al final del proyecto, pero la evaluación intermedia indica que el proyecto está progresando adecuadamente y que se alcanzarán los objetivos.



El segundo proyecto se dirige a las empresas multinacionales.

Examina (cfr supra) la importancia de los acuerdos de empresa transnacionales (AET) y orienta a las empresas en este nuevo ámbito.

En concreto, el proyecto organizó talleres de un día de duración en cinco ciudades de la UE. En estos talleres, las empresas intercambiaron experiencias y orientaciones sobre cómo afrontar este fenómeno nuevo del diálogo social. Participaron alrededor de 50 empresas de gran tamaño (que en total daban trabajo a unos seis millones de trabajadores), junto a un número importante de representantes de OE..

En 2010 se han ejecutado dos proyectos de desarrollo de capacidades con organizaciones sectoriales de empleadores a escala europea. El objetivo general de estos proyectos es ayudar a las Organizaciones Sectoriales de empleadores (OSE) a la hora de desarrollar las estrategias, herramientas y capacidades necesarias para fortalecer su papel en los países de Centroeuropa y Europa del Este y para implicarlos en el desarrollo de políticas y del diálogo social, tanto a escala nacional como europea.



Un primer proyecto en alianza con el Grupo de Empleadores Químicos Europeos se inició en 2009 y finalizó en 2010. Durante este proyecto de 18 meses de duración, se llevaron a cabo las siguientes actividades: un taller de formación general titulado “Organización de empleadores efectiva”

4 talleres diseñados a medida sobre temas específicos identificados por los participantes como cruciales, un taller conjunto de sindicatos y empleadores sobre los vínculos con la UE y una visita de estudio de cuatro días a Francia, Bélgica y Alemania.

Participaron un total de 56 personas diferentes en las actividades del proyecto (la mayoría participaron en más de una actividad); la participación de mujeres alcanzó el 46%. Se realizó una encuesta final sobre el impacto en mayo de 2010. Si bien las respuestas enfatizaron el impacto negativo de la crisis económica en sus OE, los resultados indicaron que las OE que participaron en el proyecto estaban ejecutando un abanico de acciones para mejorar su capacidad de participación en el diálogo social sectorial a escala nacional. La mejora de la participación en el diálogo social a escala europea era relativamente limitada en la fecha de la encuesta. En términos generales, los países participantes tenían una percepción muy positiva sobre la consecución del objetivo del proyecto. El 90% de los países consideraron que se había alcanzado el objetivo.



eurociett
European Confederation of Private Employment Agencies

Un segundo proyecto en alianza con EUROCIETT, la asociación europea representativa de las agencias de empleo, comenzó en 201 y finalizará en 2011. Los beneficiarios del proyecto son las organizaciones de empleadores del sector de las agencias de 12 países de Centroeuropa y Europa del Este.

Asimismo, se invitó a participar a algunas ESO de América Latina y de Sudáfrica, que se enfrentan a limitaciones similares para crear capacidades, con el propósito de aumentar el intercambio fecundo de experiencias entre diferentes contextos políticos. Se ejecutarán un total de seis actividades de formación diferentes durante los 18 meses de duración del proyecto, la última de las cuales tendrá lugar el 8 de junio de 2011.



El proyecto financiado por el Gobierno de España se dirige a aumentar el conocimiento y capacidades de las organizaciones de empleadores de América Latina en el ámbito de la Seguridad Social y la salud y seguridad en el trabajo.

Comenzó a finales de 2010 y se ejecutará principalmente durante 2011. El proyecto prevé cinco talleres subregionales en América Latina, una actividad de formación a distancia y un taller regional final en Turín y Madrid.

Reúne a 54 representantes de organizaciones de empleadores de 18 organizaciones de América Latina.

Los resultados esperados son los siguientes:

- ✓ Mejora de la oferta de servicios de las OE a las empresas afiliadas en los ámbitos de la seguridad social y la salud y seguridad en el trabajo;
- ✓ Fortalecimiento de la capacidad de las OE para influir y representar mejor los intereses de las empresas en las instituciones tripartitas de seguridad social y salud y seguridad en el trabajo;
- ✓ Creación/consolidación de comités permanentes sobre seguridad social y salud y seguridad en el trabajo;
- ✓ Creación de una red transnacional de empleadores sobre seguridad social.

En la ejecución, contamos con el fuerte apoyo y la asistencia de la CEOE (Confederación Española de Organizaciones Empresariales).

ii) Mantenimiento de las alianzas existentes y creación de nuevas alianzas

En 2010 el Programa ha tenido mucho éxito en este ámbito:

- Ha mantenido las fuertes relaciones de cooperación con los socios existentes como el Programa de Cooperación de los Empleadores Neerlandeses (DECP), ACT/EMP-Ginebra y la Federación de Empresas de Bélgica (FEB). En concreto, los fuertes vínculos con el DECP permitió seguir con la ejecución de muchas actividades de formación para OE a escala nacional (Indonesia, Pakistán, Nepal), subregional (Sur de África) y en el proyecto Pro€Invest, en el que el DECP fue un aliado fundamental.



Marzo de 2010. Participantes en el programa de formación en cabildeo para las OE de Nepal y Pakistán.

- En segundo lugar, desarrolló nuevas alianzas con dos programas de desarrollo ligados estrechamente a organizaciones de empleadores de Europa, en concreto con NIR (Suecia) y NHO (Noruega). En ambos casos, ACT/EMP impartió cursos para la creación de capacidades para Zimbabwe y Angola, respectivamente. Este enfoque coordinado y la colaboración/cooperación ofrecerá probablemente nuevos lugares para un enfoque coordinado de apoyo a las OE.



Noviembre de 2010, Sumbe, OE efectiva en Angola, Ms Inger Østby (NHO) con los participantes y las autoridades locales

- En tercer lugar, el Programa mantuvo buenas relaciones de trabajo con otras federaciones de empleadores en países en desarrollo y desarrollados (ATE-TANZANÍA, PSF-RWANDA, FUE-UGANDA, CIETT, que es una organización de agencias temporales, IBEC- Irlanda, BNZ- Nueva, Zelanda, MEF- Malasia , SNEF- Singapur, CEOE- España, BDA- Alemania, MEDEF- Francia, VNO- Países Bajos,) que respaldaron las actividades del programa con contribuciones en especie (su experiencia, sus instalaciones, etc.).



Mayo de 2010, expertos y participantes de los seminarios iniciales de Pro€Invest



Diciembre de 2010, Centro de Turín, taller de clausura del proyecto CIF-OIT- Eurociett

La fuerte solidaridad entre las organizaciones de empleadores, que ha dado lugar a que colegas de distintos países se ayuden e intercambien capacidades, conocimientos y financiación, es muy destacada y valiosa.

El equipo del Programa desea expresar su gratitud a todas estas organizaciones tanto por su importante contribución como por la confianza que han depositado en el Programa de Actividades para los Empleadores.



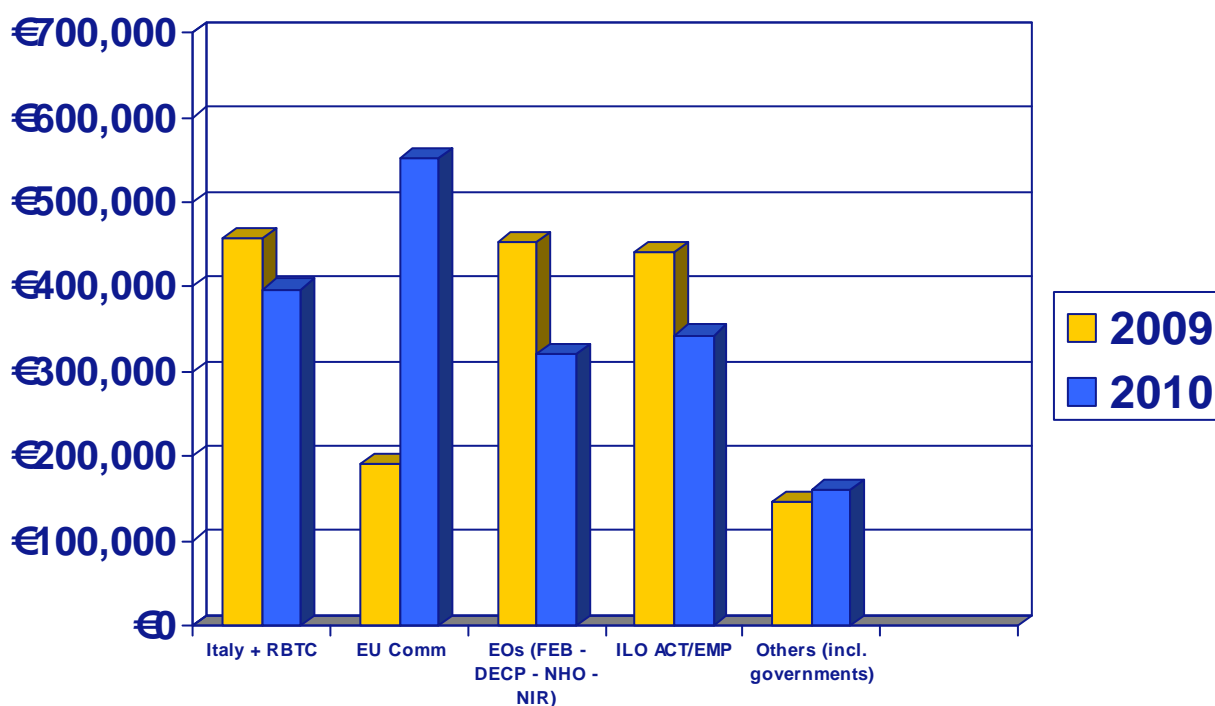
iii) Financiación

Obviamente, la financiación es uno de los factores clave que permite que se realicen actividades.

A pesar del descenso de la contribución voluntaria del Gobierno de Italia, el Programa consiguió recaudar fondos que nunca fueron de tal cuantía, principalmente gracias al éxito de la estrategia de movilización de recursos de la UE.

La consecuencia es que los ingresos no generados por el Centro se han convertido en una parte importante de los ingresos totales del Programa. El propio centro financia directamente (por medio de la contribución voluntaria del Gobierno de Italia y la CTPO) un 22% del presupuesto operativo total. La mayor parte (un 78%) procede de fuentes exteriores, como se indica a continuación, y muestra una tendencia al alza.

Fondos totales 2009:	€1.690.556	Fondos totales 2010:	€1.770.091
-----------------------------	-------------------	-----------------------------	-------------------



PRINCIPALES LOGROS EN 2010

- A. Máximo histórico en la cifra de representantes de los empleadores que han recibido formación
- B. Mantenimiento de la alta calidad
- C. Plena operatividad de la nueva plataforma para el aprendizaje y el intercambio de conocimientos
- D. Mayor innovación y constante mejora del material didáctico y de los métodos pedagógicos
- E. Proyectos nuevos importantes en África y la UE en ejecución
- F. Los cursos cosecharon buenos resultados y un impacto real en las OE

F. La formación produce un impacto y unos resultados reales en las organizaciones de empleadores

Por supuesto, una pregunta clave es si estas actividades de formación han producido algún efecto o cambio real en las organizaciones de empleadores, si han mejorado sus servicios o incrementado su influencia en las políticas, su eficacia u organización interna.

Desafortunadamente, no hay una respuesta fácil y evidente para esta pregunta.

En primer lugar, debe reconocerse que la formación de personas (aunque estén motivadas y posean la combinación adecuada de competencias que les permitan beneficiarse de la formación) no es más que uno de los factores necesarios para el cambio del comportamiento de una organización.

Es bien sabido que otros factores también desempeñan un papel en la materialización de este cambio: la calidad de la gestión supervisora, la cultura organizativa, la composición global del personal de la organización y, por supuesto, el contexto en el que funciona la organización. En otras palabras, la formación es un factor que influye sobre el buen rendimiento, pero el buen rendimiento y/o cambio depende del efecto sinérgico de bastantes más factores.

Evaluar el resultado en general también es difícil: ¿nos basamos en el propio individuo, en los directivos o en personas externas, como afiliados u observadores? ¿Tenemos parámetros objetivos de medición o estamos midiendo percepciones?

Todas estas limitaciones metodológicas imponen, por lo tanto, la modestia y la prudencia a la hora de interpretar los resultados de la formación.

Con los limitados recursos disponibles, pudimos medir los resultados por medio de tres métodos:

- Evaluación breve de impacto (6 -9 meses después del curso)
- Evaluación de impacto en profundidad para proyectos importantes
- Recopilación de historias de éxito

i.) Evaluación breve de impacto

Se llevaron a cabo evaluaciones de impacto para una serie de talleres seleccionados que tuvieron lugar entre abril de 2009 y septiembre de 2010¹. En concreto, se llevaron a cabo evaluaciones de impacto para los siguientes cursos de formación:

- Servicios de formación, julio de 2009, Kuala Lumpur
- Cabildeo en profundidad, octubre de 2009, Turín
- Servicios de promoción de la exportación, octubre de 2009, Santiago de Chile
- Empleo juvenil, noviembre de 2009, Turín
- Empleo juvenil, enero de 2010, Nueva Zelanda
- Comunicación, enero de 2010, Turín
- Servicios de promoción de la exportación, febrero de 2010, Casablanca
- Cabildeo en profundidad, febrero de 2010, Pakistán
- Servicios de Derecho del Trabajo, abril de 2010, Turín
- Servicios de formación, abril de 2010, Turín
- Cabildeo y servicios en profundidad, agosto-septiembre de 2010, Turín

En todos estos cursos se envió un cuestionario en línea a todos los participantes mediante el programa *Survey Monkey* y se les invitó a informar sobre el impacto de los cursos respectivos en sus organizaciones.

El número limitado de respuestas no permite extraer grandes tendencias. Sin embargo, se han encontrado algunos resultados interesantes en los cuestionarios recibidos, que se resumen en el cuadro siguiente.

Resultado	Descripción	OE / País
Plan estratégico		
Se redactó un nuevo plan estratégico para debatirlo con el Consejo	Plan estratégico redactado para 2010-2015, por finalizar	ZFE, Zambia
Nuevo plan estratégico respaldado por el Consejo	Nuevo plan estratégico 2010-2015	ECAM, Malawi
Afiliación		
La afiliación ha aumentado	Nuevos afiliados mediante visitas sistemáticas a todas las regiones de Zambia y mejora de la oferta de servicios	ZFE, Zambia
	Aumento del número de afiliados de 3500 a 4000	Confederación Nacional de Organizaciones de Empleadores, Azerbaiyán
Movilización de recursos		
Propuesta de proyecto y aprobación de los donantes	Proyecto de Observatorio de Desarrollo Económico	CEPB, Bolivia
	Proyecto de “Concienciación sobre el trabajo infantil en compañías y asociaciones sectoriales”.	ANDI y ASOMINEROS - Colombia
Servicios		
Se han reforzado/aumentado los servicios para los afiliados	Aumento de las visitas a los afiliados	ZFE, Zambia
	Los cursos de formación se han vuelto más regulares	Federación de Empleadores de Montenegro
	Implantado del sistema de compensación del rendimiento del personal, resultado: aumento de ingresos en un 20%	ECOT, Tailandia
	Programas de formación revisados con técnicas adquiridas durante el taller	EFC, Sri Lanka
	Encuesta a los afiliados sobre la oferta de servicios para OE, seguida de un cambio en la presentación de la cartera de servicios	FSE y CC, Swazilandia

¹ También se realizaron evaluaciones de impacto por separado en el marco de proyectos financiados por la UE.

Resultado	Descripción	OE / País
Se han desarrollado nuevos servicios para los afiliados	Servicios de descuento para afiliados – en preparación Servicio de visita de todas las regiones ZFE cuando se revise cualquier legislación laboral para sensibilizar a los afiliados generales de ZFE y también a los no afiliados	ZFE, Zambia
	Servicio de descuento	ECAM, Malawi
	Nuevo servicio, denominado BOCCIM Northern Youth Expo , para fomentar la creación de redes empresariales entre los jóvenes	BOCCIM, Botswana
	Nueva herramienta TIC desarrollada para los afiliados para gestión administrativa	Federación de Empleadores de Estonia
	Nuevo programa de educación y formación	SEA, Serbia
	Se ha desarrollado un programa de RSE; se está desarrollando un curso de formación en salud y seguridad en el trabajo y una formación especial para industrias textiles y prendas de vestir.	ACPR, Rumanía
	Nuevo servicio de promoción de la exportación: perfil de mercado	Cámara de Industrias de Guayaquil, Ecuador
	Nuevo servicio de promoción de la exportación: exportación y auditoría para PYMES	COMEXPERU, Perú
Cabildeo		
Mejora de las técnicas y tácticas de cabildeo	Investigación en “Crecimiento y competitividad: cuestiones que limitan a las empresas”, incluidas recomendaciones de la EFP	EFP, Pakistán
Nuevo plan empresarial redactado para debatir con el Consejo	Nuevo plan empresarial preparado para debatir con el Consejo	ECAM, Malawi
Aumento de la influencia en organismos tripartitos	Participación en el proceso de elaboración de una estrategia nacional de promoción de la exportación	CNPB, Burkina Faso
Nueva estrategia de cabildeo, que incluye la implicación de todos los afiliados	Creación de un sistema de promoción basado en pruebas (encuesta para recopilar las opiniones de los afiliados antes de iniciar la acción de cabildeo)	EMCOZ, Zimbabwe

Resultado	Descripción	OE/ País
Comunicación		
Mayor cobertura mediática sobre un caso en concreto	<p>Información diaria sobre actividades de las OE disponible en un sitio web.</p> <p>Creación de un boletín bimensual</p> <p>Documentos de posición publicados en el sitio web y enviados a los afiliados en un boletín</p> <p>Amplia atención mediática sobre una acción sobre impuestos locales en Belgrado, con resultados positivos (eliminación de los impuestos por parte del nuevo gobierno municipal)</p>	SEA, Serbia
Mejora de la comunicación con los afiliados y las partes interesadas externas	Mejora de la comunicación con los afiliados a las OE y con las autoridades	CNPB, Burkina Faso
	Mejora de la redacción de los comunicados de prensa y los informes anuales	CNPT, Togo
	Mejora de la comunicación con afiliados a las OE y mejor cobertura mediática	ZFE, Zambia
Empleo juvenil		
Iniciativas de las OE en relación al empleo juvenil	Clases de formación empresarial para jóvenes desempleados	Cámara de comercio de Vanuatu
	Red de empleo juvenil	NECA, Nigeria

ii.) Evaluación en profundidad para proyectos importantes

Para los proyectos a más largo plazo se llevan a cabo evaluaciones de impacto.

En el caso del proyecto conjunto del CIF-OIT y ECEG denominado “Fortalecimiento de la capacidad de los afiliados de ECEG para participar en el diálogo social sectorial a escala nacional y europea”, la metodología de evaluación comprendía niveles diferentes de evaluación: se distribuyó una encuesta entre las organizaciones destinatarias antes del inicio del proyecto para evaluar sus necesidades de aprendizaje; se llevó a cabo una evaluación de la satisfacción de los participantes y de las acciones previstas mediante cuestionarios al final de la actividad; se llevó a cabo una evaluación del aprendizaje mediante una autoevaluación previa y posterior y el diseño de un plan de acción; la evaluación de la aplicación del aprendizaje se realizó mediante revisiones de los planes de acción y acciones de seguimiento, así como mediante una encuesta de impacto en

línea. Por último, la evaluación del impacto organizativo se llevó a cabo de forma prospectiva mediante una encuesta de impacto específica en línea.

Los resultados de estas evaluaciones están documentados en el informe del proyecto. A continuación se muestra un resumen de los principales resultados comunicados por las organizaciones participantes:

Resumen de los resultados del proyecto de desarrollo de capacidades del sector químico europeo para 2009-2010	
La evaluación de impacto desarrollada al final del proyecto permitió que se identificaran los siguientes resultados vinculados a la ejecución de los planes de acción desarrollados durante el proyecto por las 11 organizaciones participantes. El informe sigue los cuatro bloques en los que se estructuraron los planes de acción. Éste es sólo un resumen de las principales acciones que se produjeron.	
A	<p>La primera serie de acciones, incluidos los planes de acción de los participantes, se centran en acciones para que su OE se convierta en la voz efectiva de las empresas del sector químico de su país. Se incluyeron un gran número de acciones en esta serie, ya que son acciones que cada OE puede decidir ejecutar de forma autónoma. Los resultados se presentan en el gráfico 11.</p> <p>Entre estas acciones, las más efectuadas hasta la fecha de la encuesta fueron la ejecución de un plan estratégico para conseguir más afiliados, conservarlos y para expandirse. Esto se hizo de forma plena y parcial por parte de 9 de los 11 países participantes. Incluso si la redacción de un plan estratégico tiende a ser una actividad larga, 3 de los 9 países indicaron que lo habían completado antes de realizar la encuesta, lo que muestra que habían empezado a trabajar en él durante la ejecución del proyecto.</p>
B	<p>La segunda serie de acciones están vinculadas con el fortalecimiento de la voz de las OE frente a las autoridades nacionales. La mejora más frecuente consistió en aumentar la participación en comités tripartitos y grupos de trabajo, incluido el envío de opiniones y documentos de posición. 9 países informaron de dichas mejoras.</p> <p>Además, 6 países indicaron que ya habían revisado y mejorado la organización de los métodos internos de trabajo de las OE, por medio de grupos de trabajo y equipos de tareas, para dar una respuesta mejor a las necesidades.</p> <p>6 países indicaron que trabajaban en la definición de la estrategia de cabildeo de la OE (largo plazo) y en planes concretos de cabildeo (corto plazo). Éste parece ser un paso que supone un reto para las OE. Sólo dos países indicaron haberlo ejecutado por completo, quizá debido a que hace falta un período de tiempo mayor para completarlo.</p>
C	<p>En sus planes de acción, los participantes indicaron una serie de acciones que pretenden mejorar el uso de las oportunidades de diálogo nacional para defender las preocupaciones empresariales.</p> <p>En el momento en que se realizó la encuesta, la acción más implementada de forma completa (6 países) era la implicación de representantes sindicales en comités, seminarios y talleres sobre temas de interés común. Además, 7 indicaron que habían llevado a cabo o estaban ejecutando actividades conjuntas (opiniones conjuntas, declaraciones, acuerdos colectivos, etc.) en el marco del diálogo social sectorial.</p> <p>Por último, 5 países estaban revisando las formas de cooperación y diálogo social existentes y estaban estableciendo un foro/memorando de entendimiento <i>ad hoc</i> con los sindicatos.</p>
D	<p>La última serie de acciones consiste en los vínculos efectivos de las OE nacionales con las estructuras existentes a escala de la UE para el sector químico. Ésta parecía ser el área donde el impacto era menor.</p> <p>Aun así, 6 países indicaron que habían mejorado la comunicación sobre diálogo social a escala de la UE para sus afiliados. El mismo número de países creó y mantuvo un listado de partes interesadas clave a escala internacional y de la UE. En términos de vinculación del trabajo de las OE nacionales con el de ECEG, 3 países indicaron que lo habían hecho y 2 indicaron que lo estaban haciendo. Además, 4 países han ejecutado de forma parcial o plena a escala sectorial decisiones tomadas en el marco del diálogo social sectorial a escala de la</p>

UE. Asimismo, 4 países aplicaron mejores prácticas de otras OE pertenecientes a la red ECEG, ej. de la organización que participó en el proyecto.

En el proyecto Pro€Invest, que se encuentra aún en plena ejecución, las intervenciones ya han conseguido algunos progresos notables:

- en los 5 países, las OE están listas para publicar un programa empresarial hecho y derecho en el cual se ofrece un resumen de las ideas de los empleadores sobre la reforma, con propuestas concretas dirigidas a mejorar el entorno empresarial, respaldadas por investigaciones basadas en hechos y por documentos de posición.
- en los 5 países, hay planes empresariales listos para que los apruebe el Consejo con el propósito de mejorar la oferta de servicios de las OE para sus afiliados: nuevos servicios de formación (negociación, formación en gestión, recursos humanos); nuevos servicios de contratación,...

Al final del proyecto se llevará a cabo una evaluación en profundidad (septiembre de 2011).

iii.) Algunas historias de éxito

Asociación Serbia de Empleadores (ASE) – Nuevo programa de formación

Gracias a la formación titulada “How to Set up and Run Sustainable Training Services for Members” (Cómo establecer y dirigir servicios de formación sostenibles para los afiliados), que tuvo lugar en junio en Turín, y gracias también a una visita de estudio a la Asociación Croata de Empleadores, respaldada por la OIT, la ASE ha desarrollado un programa de educación, formación y gestión del desarrollo.

Con el propósito de que el centro de formación de la ASE fuera lo más distinguido y reconocible posible, decidimos darle un nombre y un logotipo, así como realizar algunos materiales de promoción para darlo a conocer. El centro de formación se denominará "PETUM" (acrónimo en inglés para Programa de educación y formación de directores).

Por lo que respecta al material promocional, la idea es tener una publicación de 6 páginas que contendrían información básica sobre el PETUM. La ASE ha preparado la mayoría de la información, y su impresión y distribución dependerá de las posibilidades económicas de la asociación. La impresión y distribución del calendario de seminarios es una cuestión aparte, ya que el calendario se prepara para sólo seis meses y la publicación debería abarcar un período mucho más amplio.

Asimismo, se ha preparado un reglamento que define reglas sobre los seminarios, cursos de formación y similares, como por ejemplo el número mínimo de asistentes, el plazo límite para la entrega de materiales, etc. Este reglamento servirá como base para las negociaciones con los socios existentes y futuros de los seminarios.

Para obtener la información correcta sobre las necesidades de los empleadores, realizamos una encuesta en la que les solicitamos que identificara dos nuevos temas para su inclusión en el nuevo calendario de formación, el cual estará finalizado en julio de 2011. Los nuevos cursos de formación identificados son: contratación pública y apoyo económico a los empleadores.

* Este curso de formación estuvo cofinanciado por la Federación de Empleadores de Bélgica(FEB)

Fuente: *Ljiljana Pavlovic, asesora legal, Asociación Serbia de Empleadores, 2011*

BOCCIM - Northern Youth Expo

BOCCIM Northern Youth Expo es un servicio nuevo que se introducirá en marzo de este año. Se invita a los afiliados de BOCCIM y al público a participar. El objetivo principal es fomentar la creación de redes empresariales entre los jóvenes, crear una plataforma para emprendedores para que muestren sus talentos e intercambien ideas, interactuar con los jóvenes de diferentes trasfondos empresariales y promocionar sus productos.

Fuente: *Maggie Sebege, Coordinadora de afiliación, Cámara de Comercio e Industria de Bostwana , 2011*

NECA - Red de empleo juvenil

El Autoempleo para Jóvenes Nigerianos (SEFNY en su abreviación en inglés) se creó en febrero de 2010 (tras la participación en el taller sobre "OE y empleo juvenil" de Turín en noviembre de 2009), con el objetivo principal de promocionar y cultivar la cultura empresarial entre los jóvenes nigerianos. El programa se inició para afrontar uno de los retos principales de la economía nigeriana, como es el aumento del nivel de desempleo, con las implicaciones concomitantes para la seguridad y el crecimiento económico. El objetivo establecido en el plan de trabajo para la plataforma es formar a 25 jóvenes desempleados en 50 días tras el lanzamiento del programa.

Fuente: *Emmanuel Ola, Coordinador del programa de empleo juvenil, Asociación de Empleadores de Nigeria, 2010*

CEPB - Proyecto de Observatorio de Desarrollo Económico

En noviembre de 2010, dos delegados de la CEPB participaron en un taller organizado en Lima por ACT/EMP -Turín y la Oficina de la OIT de Lima sobre "Movilización de recursos y diseño de proyectos". Durante el taller, con la ayuda del personal de ACT/EMP, los delegados de la CEPB desarrollaron el marco lógico para una propuesta de proyecto dirigida a crear un "Observatorio de Desarrollo Económico" que pudiera influir en los cambios legislativos socioeconómicos. El proyecto fue aprobado recientemente (1 de abril de 2011) por un donante internacional y ahora estamos en el proceso de creación del observatorio.

Fuente: *Rodrigo Agrega Gómez, Director ejecutivo, Confederación de Empleadores Privados de Bolivia, 2011*

Nuevo plan estratégico de la Federación de Empleadores de Zambia(ZFE)

Tenemos el borrador de una Plan Estratégico (PE) que aún no ha aprobado la Junta de la ZFE. Lo hemos desarrollado de forma estratégica para empezar a trabajar en concordancia con el sexto Plan de

Desarrollo Nacional lanzado por el Gobierno de Zambia, para no quedarnos retrasados, sino correr al mismo ritmo que el gobierno

A continuación se enumeran algunas de las informaciones que aparecen en el borrador del PE, que probablemente empezará a funcionar entre junio de 2011 y 2015:

- Desarrollo de un nuevo servicio de desarrollo empresarial por cuotas
- Desarrollo de propuestas de proyectos para recibir financiación de los donantes
- Adquisición de inversiones que generen ingresos (todas ayudarán a aumentar la base económica, ya que una vez se haya conseguido como mínimo podremos satisfacer las demandas de nuestros afiliados en términos de la oferta de servicios que no podemos tener en la actualidad por la limitación de nuestra base económica)
- Intención de abrir oficinas regionales por el país, ya que ahora solo tenemos una única oficina en Lusaka.
- Remodelar el logotipo de la ZFE para que concuerde con lo que defiende la Federación, así como el traslado de la Secretaría de su sede actual a otro lugar.
- Fortalecimiento de la relación con movimientos sindicales organizados (nos ayudará a llevar a presionar al gobierno sobre cuestiones nacionales importantes necesarias para nuestros afiliados, ya que debemos hablar con la misma voz).
- Mejora de la relación con el gobierno.
- Aumento de la capacidad del personal de la Secretaría para que puedan ofrecer servicios de calidad a los afiliados y a más gente.

El taller sobre “Servicios y Cabildeo”, organizado en septiembre de 2010 en Turín, fue fundamental para identificar estas prioridades, que son parte del borrador del PE.

Fuente: John Banda, Responsable de comunicación y marketing, Federación de Empleadores de Zambia, 2011

3. CONCLUSIONES Y ENSEÑANZAS EXTRAÍDAS EN 2010

En 2010, el Programa de Actividades para los Empleadores realizó notables avances en sus dos estrategias principales: la formación directa y la elaboración de material didáctico innovador.

Las principales enseñanzas y conclusiones extraídas fueron las siguientes:

- Existe un alto potencial de desarrollo futuro y también altas expectativas: las organizaciones de empleadores de todo el mundo, especialmente en los países en desarrollo, todavía tienen una gran necesidad de formación y de fortalecimiento de las capacidades. Esperan que ACT/EMP-Turín satisfaga esas necesidades de formación en estrecha colaboración con ACT/EMP-Ginebra y la OIE. Las fórmulas de proyectos integradas, como la que se ejecuta en la actualidad en África Oriental, son la forma más eficaz de crear de forma consistente capacidades sostenibles.
- El interés en la formación abarca una amplia serie de temas: desde el desarrollo interno de las organizaciones de empleadores hasta el ámbito de las políticas. Las organizaciones de empleadores se sienten débiles o, al menos, necesitadas de un mayor fortalecimiento a través de la formación. Por consiguiente, tienen una amplísima lista de necesidades de formación. La formación es la forma más apropiada de fortalecerlas, siempre que se combine de forma inteligente con la asistencia técnica por parte de todos los socios de ACT/EMP.
- La inversión en material didáctico está justificada y debe continuar.
- Hay una voluntad y una apertura mutuas por parte de los mandantes, la OIE y ACT/EMP-Ginebra. Hay una voluntad y una apertura mutuas por parte de los mandantes, la OIE y ACT/EMP-Ginebra, y de otras organizaciones de empleadores bien establecidas, para ayudar al Programa de Actividades para los Empleadores a cumplir con su papel formativo en favor de aquellos que necesitan un refuerzo.
- Dado el papel crucial de las organizaciones de empleadores, como voz del mundo empresarial y proveedor de servicios, y las enormes lagunas de

capacidad existentes, el Programa debería disponer de más recursos para poder desempeñar su papel de forma adecuada y plena.

II. PROGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LOS EMPLEADORES DE 2011 - 2012 PERSPECTIVAS Y RETOS

A. Mantener un alto nivel de actividades y participantes

Dadas las actuales limitaciones en lo que respecta a la financiación y al personal, para el Programa va a ser cada vez más difícil seguir incrementando el número de actividades y de participantes al mismo ritmo que los últimos años.

El entorno no es favorable para un crecimiento cuantitativo: la contribución italiana, una parte bastante considerable de la financiación total, sigue disminuyendo.

Para 2010 y 2011, a través de una política activa de recaudación de fondos y visibilidad, el Programa ha conseguido atraer una importante financiación adicional para el proyecto. Esto ha hecho posible que, de abril de 2010 en adelante, se contrate a personal de las categorías P y G para el período de duración del proyecto (18 meses), que se dedicará plenamente al mismo.

Las perspectivas para 2012 no son buenas, y con la situación de financiación actual, se registrará una caída importante de la participación.

Es cierto que las cifras de personal formado no son el parámetro más importante. Los cambios alcanzados y el impacto, así como los materiales disponibles para ayudar a las organizaciones, más allá de la formación presencial o a distancia, son más importantes. Sin embargo, un cierto nivel de actividades y participantes sigue siendo esencial. Si los módulos de formación existen sólo en papel y no se emplean, el efecto de esta actividad de apoyo será virtual y probablemente no se alcanzarán progresos significativos entre los beneficiarios.

Por consiguiente, el principal reto consistirá, tanto para la Dirección del CIF-OIT como para los constituyentes de la OIT, y en especial para el Grupo de Empleadores y la Oficina de Actividades de los empleadores, en asegurar que el Programa para los empleadores del CIF-OIT pueda seguir contando de forma continuada con su apoyo

económico. Por supuesto, el Programa de Turín hará todo lo posible para obtener más financiación para proyectos.

B. Mejorar la integración con ACT/EMP Ginebra y sobre el terreno para optimizar los resultados y el impacto de los cursos de formación

La necesidad de aumentar los resultados y el impacto de los cursos de formación es fundamental para asegurar la efectividad de las inversiones realizadas.

Ya se han establecido muchos pasos, sobre el nivel de calidad, la orientación de necesidades, la colaboración estrecha con los especialistas sobre el terreno de los empleadores en la ejecución y planificación.

Se puede hacer más mediante una integración recíproca de las actividades de ACT/EMP-Turín y Ginebra.

Esta integración mejorada podría incluir:

- una mejor cooperación con ACT/EMP-Ginebra y las estructuras exteriores, con el fin de coordinar e integrar en mayor medida los esfuerzos de formación con los planes de trabajo de los especialistas en cuestiones relativas a los empleadores, los planes estratégicos de las organizaciones de empleadores a nivel nacional y los PTDP; asimismo, y de forma recíproca, cabe comprobar que Turín está informado e implicado en los cursos de formación organizados por los especialistas sobre el terreno, en la ejecución de los planes de trabajo, para incorporar los métodos de formación y enfoques más modernos en todas las actividades de ACT/EMP para los constituyentes;
- una mejor planificación e información sobre oportunidades de formación ofrecidas por ACT/EMP-Turín, con el fin de permitir que las organizaciones de empleadores maximicen los efectos en los planes de desarrollo de sus organizaciones y en sus planes de desarrollo del personal;
- una mayor atención a la selección de los participantes;
- una mayor combinación de la formación con el seguimiento/consultoría.

C. Mejora de la relación costo-beneficio de la formación y mantenimiento y ampliación de las alianzas y la recaudación de fondos

La recaudación de fondos se volverá más importante en las difíciles circunstancias financieras.

Por lo tanto se requerirá una mayor atención a:

- la recaudación de fondos para proyectos entre donantes importantes a escala internacional, regional y nacional;
- una mayor eficacia en función de los costos en la organización de actividades de formación (lo cual incluirá un aumento del aprendizaje a distancia);
- ampliación de las alianzas para la financiación y/o cooperación con otros socios activos en el ámbito de la formación de los empleadores.

Sin embargo, unas alianzas fuertes son mucho más que todo esto. También ofrecen oportunidades para optimizar los medios y el esfuerzo, compartiendo el conocimiento sobre formación, material didáctico, buenas prácticas, etc. Esto implica más trabajo para mejorar la visibilidad del Programa, el trabajo en red con organizaciones de empleadores nacionales, el análisis de las necesidades y para continuar la estrecha colaboración con la OIE y ACT/EMP-Ginebra y los especialistas sobre el terreno de las OE.

D. Mantener las inversiones en la innovación y la calidad de la formación

Evidentemente todavía hay bastante margen para mejorar la calidad de la oferta formativa y, por lo tanto, para crear una buena base para el impacto.

Se trabajará para conseguir esta mejora cualitativa a través de una serie de medidas.

- ✓ La información previa al curso sigue siendo un punto débil en las evaluaciones y va a mejorarse, lo cual también implica que los períodos de planificación tendrán que ser más prolongados.
- ✓ La ampliación del cuerpo docente, para poder contar en cada curso de formación con una combinación de profesionales y formadores de la región, así como una

colaboración más estrecha con los otros programas del CIF-OIT para aprovechar al máximo los conocimientos especializados que ofrece el CIF-OIT a los participantes. .

- ✓ Una aplicación mejor y más amplia de los nuevos métodos de aprendizaje y del enfoque de aprendizaje de Turín en nuestros cursos. De hecho, este último ha resultado ser, en diversas evaluaciones, un factor importante que ha incrementado el nivel de satisfacción de los participantes respecto al aprendizaje.
- ✓ Uso intensivo de la nueva plataforma de aprendizaje, Lempnet: más trabajo previo al curso y más preparación para los participantes; uso de listas de lectura para todos los cursos; primeros pasos hacia el aprendizaje mixto; aumento de la interacción de los participantes y creación de redes a través de Lempnet.
- ✓ Mayor inversión en material didáctico de dos formas. En primer lugar, se introducirán nuevos temas de importancia para las organizaciones de empleadores; hay una gran demanda en ámbitos como «las organizaciones de empleadores y las políticas salariales», «las organizaciones de empleadores y las políticas en materia de calificaciones» y «las organizaciones de empleadores y la movilización de recursos». En segundo lugar se procurará el perfeccionamiento constante del material didáctico, con más casos, ejercicios testimonios y herramientas. La consecución de esto dependerá, por supuesto, de la capacidad de conseguir fondos.

E. Asegurar la relevancia de la oferta global de formación del CIF-OIT para los empleadores

El Programa para los Empleadores desempeña un papel importante dentro del marco más amplio del CIF-OIT. Su responsabilidad también consiste en asegurar que las preocupaciones y necesidades de formación del grupo de constituyentes tengan su reflejo en las actividades de otras unidades del CIF-OIT y que los empleadores se sientan atraídos por la oferta formativa y los contenidos del resto de unidades.

Para el Programa para los empleadores, supone un reto importante promover este resultado, a menudo etiquetado como tripartismo mejorado en las actividades

El Programa pretende dedicar más tiempo a esta función mediante la realización de diversas acciones:

- colaborar más intensamente con otras unidades en el desarrollo de materiales de formación para asegurar que, en cada resultado estratégico (ej. Protección social, empleo, etc.) haya como mínimo un curso disponible que tenga en cuenta de forma suficiente las inquietudes, los intereses específicos y también los enfoques políticos de los empleadores en las materias de estudio. Para poder desempeñar este papel en 2011, el Programa puede contar con una parte de los fondos excedentes, que se reinvertirán en 2011. Esto permitirá movilizar la mano de obra necesaria para esta función.
- Asegurar de forma activa, por medio de canales de información adecuados, que participen los representantes de los empleadores adecuados, para asegurar que la inversión para respaldar la participación en estos cursos de formación coincide con los objetivos y necesidades de creación de capacidades de las OE y también contribuyan a la consecución de algunos de los resultados de la OIT.

Lista de abreviaciones y acrónimos

ACPR	<i>Alianza de las Confederaciones de Empleadores Rumanos</i>
ACT/EMP	<i>Oficina de Actividades para los Empleadores, OIT-Ginebra</i>
ACT/EMP Turín	<i>Programa de Actividades para los Empleadores del CIF-OIT, Italia (el Programa)</i>
AET	<i>Acuerdos de empresa transnacionales</i>
ANDI	<i>Asociación Nacional de Empresarios de Colombia</i>
ASE	<i>Asociación Serbia de Empleadores</i>
ATE	<i>Asociación de Empleadores de Tanzania</i>
BDA	<i>Confederación de Empleadores Alemanes</i>
BNZ	<i>Business Nueva Zelanda</i>
BOCCIM	<i>Confederación de Comercio, Industria y Mano de obra de Botswana</i>
CEOE	<i>Confederación Española de Organizaciones Empresariales</i>
CEPB	<i>Confederación de Empresarios Privados de Bolivia</i>
CFE	<i>Comité de Formación para los Empleadores de la OIT, Turín</i>
CIETT	<i>Confederación Internacional de Agencias de Empleo Privadas</i>
CIF-OIT	<i>Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo</i>
CIT	<i>Conferencia Internacional del Trabajo</i>
CNPB	<i>Consejo Nacional de la Patronal Burkinabé</i>
CNPT	<i>Consejo Nacional de la Patronal de Togo</i>
CTPO	<i>Cooperación Técnica con Cargo al Presupuesto Ordinario</i>
DECP	<i>Programa de Cooperación de los Empleadores Neerlandeses</i>
DELTA	<i>Educación a distancia y tecnologías de la formación</i>
ECAM	<i>Asociación Consultiva de Empleadores de Malawi</i>
ECEG	<i>Grupo Europeo de Empleadores del Sector Químico</i>
ECOP	<i>Confederación de Empleadores de Filipinas</i>
ECOT	<i>Confederación de Empleadores de Tailandia</i>
EFC	<i>Federación de Empleadores de Ceilán</i>
EFP	<i>Federación de Empleadores de Pakistán</i>
EMCOZ	<i>Confederación de Empleadores de Zimbabwe</i>
FEB	<i>Federación de Empresas de Bélgica</i>
FSE y CC	<i>Federación de Empleadores de Swazilandia y Cámara de Comercio</i>
FUE	<i>Federación de Empleadores de Uganda</i>
IBEC	<i>La voz de las empresas y empleadores de Irlanda</i>

MEDEF		<i>Movimiento de las Empresas Francesas</i>
MEF		<i>Federación de Empleadores de Malasia</i>
NECA		<i>Asociación Consultiva de Empleadores de Nigeria</i>
NHO		<i>Confederación Empresarial e Industrial Noruega</i>
NIR		<i>Consejo Internacional de la Industria Sueca</i>
OE		<i>Organización de empleadores</i>
OEE		<i>Organización de Empleadores Efectiva</i>
OIE		<i>Organización Internacional de Empleadores</i>
OIT		<i>Oficina/Organización Internacional del Trabajo</i>
PSF		<i>Federación del Sector Privado- Rwanda</i>
PTDP		<i>Programas de Trabajo Decente por País</i>
PYMES		<i>Pequeñas y medianas empresas</i>
RSE		<i>Responsabilidad social de la empresa</i>
SNEF		<i>Federación Nacional de Empleadores de Singapur</i>
SPSF		<i>Fondo de Apoyo a los Interlocutores Sociales (antiguo Fondo Central)</i>
SRO		<i>Oficina subregional</i>
SST		<i>Salud y seguridad en el trabajo</i>
UE		<i>Unión Europea</i>
Unidades	CIF-	<i>Programas Técnicos del CIF-OIT</i>
OIT		
VNO		<i>Confederación de empleadores e industria de los Países Bajos</i>
ZFE		<i>Federación de Empleadores de Zambia</i>

ANEXOS

- Anexo 1** **Presentación del equipo de ACT/EMP del CIF/OIT**
- Anexo 2** **Panorama de la oferta de cursos en 2010**
- Anexo 3** **Análisis de necesidades de formación para 2011**
- Anexo 4** **Calendario provisional de actividades en 2011**

Anexo 1

PRESENTACIÓN DEL EQUIPO DE ACT/EMP DEL CIF-OIT



Barbara Maino, Chiara Civera (intern), Arnout De Koster, Jeanne Schmitt, Stefania Turco, Fabio Ghiazza, Paolo Salvai, Rachida Zingara.



Alice Vozza , en la oficina de Nairobi, Kenya

Anexo 2

PANORAMA DE LA OFERTA DE CURSOS EN 2010

ACTIVIDADES DE FORMACIÓN EN 2010

F = Sobre el terreno	FR = Francés	ES = Español	AR = Árabe
C= Centro	IN = Inglés	PT = Portugués	RU = Ruso

	Código de actividad	Título	Lugar	Fechas	Nº Part.	Idioma
ÁFRICA	A152626	Conceptos macroeconómicos en el Sur de África (Johannesburgo, Sudáfrica)	F	25-01-2010 29-01-2010	20	IN
	A152695	PYMES y la crisis en in Botswana (Gaborone, Botswana)	F	02-02-2010 03-02-2010	24	IN
	A152619	Servicios para la promoción de las exportaciones (Casablanca, Marruecos)	F	22-02-2010 26-02-2010	16	FR
	A152861	Diseño de proyecto: cómo redactar propuestas de proyectos de éxito y principios de gestión del ciclo de proyectos (Lusaka, Zambia)	F	12-04-2010 16-04-2010	14	IN
	A152610	Organización de empleadores efectiva en (Sumbe, Angola)	F	19-04-2010 22-04-2010	23	IN PT
	A152807	Formación en gestión para PYMES de Angola (Sumbe, Angola)	F	19-04-2010 23-04-2010	23	IN PT
	A152908	Proyecto Pro€Invest – Seminario regional inicial: Maximizar la influencia de las organizaciones de empleadores para un mejor entorno empresarial y el desarrollo del sector privado en África Oriental(Nairobi, Kenya)	F	13-05-2010 14-05-2010	10	IN
	A152923	Habilidades, técnicas y prácticas de negociación- formación de formadores (Dar Es Salam, Tanzania)	F	14-07-2010 16-07-2010	11	IN
	A152924	Habilidades, técnicas y prácticas de negociación – formación para afiliados de ATE (Dar Es Salam, Tanzania)	F	19-07-2010 21-07-2010	14	IN
	A102605	Servicios en profundidad (Sur de África)	C	24-08-2010 27-08-2010	18	IN
	A102616	Cabildeo en profundidad (Sur de África)	C	30-08-2010 02-09-2010	18	IN
	A151449	Proyecto Pro€Invest – Cabildeo en profundidad para organizaciones de empleadores de África Oriental (Nairobi, Kenya)	F	30-08-2010 03-09-2010	23	IN
	A152620	Servicios en profundidad (África Oriental) (Dar-es-Salaam, Tanzania)	F	11-10-2010 15-10-2010	20	EN

	Código de actividad	Título	Lugar	Fechas	Nº. Part.	Idioma
ÁFRICA (cont.)	A153007	Gestión del ciclo de proyecto: una formación para elaborar, redactar y dirigir los proyectos(Dakar, Senegal)	F	18-10-2010 22-10-2010	19	FR
	A152925	Habilidades, técnicas y prácticas de negociación-formación de formadores (Nairobi, Kenya)	F	03-11-2010 06-11-2010	11	IN
	A152926	Habilidades, técnicas y prácticas de negociación-formación para afiliados a FKE (Nairobi, Kenya)	F	09-11-2010 11-11-2010	21	IN
	A153037	Organización de empleadores efectiva en Angola (Sumbe, Angola)	F	15-11-2010 19-11-2010	13	PT
	A153038	Formación de Formadores para formación de PYMES en expansión empresarial(Sumbe, Angola)	F	15-11-2010 19-11-2010	19	PT
	A152634	Proyecto Pro€Invest - Seminario III : Cómo establecer y dirigir servicios de formación sostenibles- (Kampala, Uganda)	F	29-11-2010 02-12-2010	20	IN
AMÉRICAS	A252637	Un enfoque estratégico para la administración de las organizaciones de empleadores (Buenos Aires, Argentina)	F	12-04-2010 13-04-2010	17	ES
	A252638	Un enfoque estratégico para la administración de las organizaciones de empleadores (Montevideo, Uruguay)	F	15-04-2010 16-04-2010	26	ES
	A252949	Un enfoque estratégico para la administración de las organizaciones de empleadores (Antofagasta, Chile)	F	14-06-2010 15-06-2010	8	ES
	A252920	Un enfoque estratégico para la administración de las organizaciones de empleadores (Temuco, Chile)	F	17-06-2010 18-06-2010	12	ES
	A252817	Diseño de programas de cooperación técnica internacional (Santiago, Chile)	F	05-10-2010 08-10-2010	27	ES
	A252613	Diseño de proyectos y principios de gestión del ciclo de proyectos (Lima, Perú)	F	02-11-2010 05-11-2010	23	ES
	A252627	Desarrollo y diseño de servicios, en las organizaciones de representación empresarial (San José, Costa Rica)	F	09-11-2010 12-11-2010	19	ES
	A252632	Programa de desarrollo de capacidades y competencias para ejecutivos y dirigentes de organizaciones empresariales (Mini ILGO Bolivia) (Cochabamba, Bolivia)	F	10-11-2010 12-11-2010	29	ES
	A252921	Salud y seguridad ocupacional - Primer taller sub-regional (Lima, Perú)	F	08-12-2010 10-12-2010	14	ES

	Código de actividad	Título	Lugar	Fechas	Nº Part.	Idioma
ASIA Y PACÍFICO	A352621	Organizaciones de empleadores y empleo juvenil en el Pacífico (Nueva Zelanda)	F	25-01-2010 28-01-2010	15	IN
	A352615	EO efectivas: refuerzo de la secretaría APINDO (Indonesia)	F	08-02-2010 11-02-2010	30	IN
	A352220	Programa de formación en cabildeo para organizaciones de empleadores de Nepal y Pakistán (Katmandú, Nepal)	F	25-03-2010 26-03-2010	30	IN
	A352631	Estrategias y servicios de afiliación (Oeste de Indonesia) (Yakarta, Indonesia)	F	29-11-2010 30-11-2010	33	IN
	A352609	Estrategias y servicios de afiliación (Este de Indonesia) (Bali, Indonesia)	F	02-12-2010 03-12-2010	32	IN
	EUROPA	A401447	Desarrollo de políticas de comunicación para organizaciones de empleadores	C	25-01-2010 28-01-2010	16
A402596		Organización de empleadores sectorial efectiva	C	10-03-2010 12-03-2010	26	IN
A402768		Taller de servicios de formación efectivos para OE del sector químico	C	16-03-2010 19-03-2010	20	IN
A402772		Servicios de derecho laboral efectivos- taller para organizaciones de empleadores	C	14-04-2010 16-04-2010	19	IN RU
A452597		AET: cuestiones, enfoques y prácticas en Alemania (Berlín, Alemania)	F	15-04-2010 15-04-2010	29	IN
A452769		Visita de estudio a las instalaciones de afiliados de ECEG (en Francia, Bélgica y Alemania)	F	03-05-2010 06-05-2010	11	IN
A452594		AET: cuestiones, enfoques y prácticas en Bélgica (Bruselas, Bélgica)	F	12-05-2010 12-05-2010	8	IN
A452598		AET: cuestiones, enfoques y prácticas en los Países Bajos (La Haya, Países Bajos)	F	28-05-2010 28-05-2010	10	IN
A452599		Taller subregional Grupo 1 – Refuerzo de la capacidad de las organizaciones de empleadores para su participación en el desarrollo de políticas sectoriales y el diálogo social (Atenas, Grecia)	F	09-06-2010 11-06-2010	12	IN
A452622		Salud y seguridad en el trabajo (Sofia, Bulgaria)	F	15-06-2010 15-06-2010	12	IN
A452957		Salud y seguridad en el trabajo (Bucarest, Rumanía)	F	16-06-2010 16-06-2010	16	IN
A402611		¿Cómo establecer y dirigir servicios de formación para los afiliados?	C	21-06-2010 24-06-2010	19	IN
A452218		Organizaciones de empleadores efectivas para Tayikistán (Dushanbe, Tayikistán)	F	21-06-2010 24-06-2010	26	RU

	Código de actividad	Título	Lugar	Fechas	Nº. Part.	Idioma
EUROPA (cont.)	A452595	AET: cuestiones, enfoques y prácticas en Francia (París, Francia)	F	25-06-2010 25-06-2010	25	IN FR
	A452604	Taller subregional grupo 3 – Refuerzo de la capacidad de las organizaciones de empleadores para participar en el desarrollo de políticas sectoriales y el diálogo social (Estambul, Turquía)	F	07-07-2010 09-07-2010	12	IN
	A452600	AET: cuestiones, enfoques y prácticas en España (Madrid, España)	F	16-09-2010 16-09-2010	21	IN ES
	A452816	Organización de empleadores efectiva en Azerbaiyán (Baku, Azerbaiyán)	F	20-09-2010 23-09-2010	26	RU
	A452601	Taller subregional grupo 2 – Refuerzo de la capacidad de las organizaciones de empleadores para participar en el desarrollo de políticas sectoriales y el diálogo social (Budapest, Hungría)	F	29-09-2010 01-10-2010	13	IN
	A402603	Taller de clausura Refuerzo de la capacidad de las organizaciones de empleadores para participar en el desarrollo de políticas sectoriales y el diálogo social	C	15-12-2010 16-12-2010	36	IN
	A452964	AET: cuestiones, enfoques y prácticas – seminario de clausura (Bruselas, Bélgica)	F	15-12-2010 15-12-2010	14	IN
	INTERREGI ONAL	A903043	Servicios de relaciones laborales y recursos humanos	C	28-09-2010 30-09-2010	10

	Código de actividad	Título	Idioma	Fechas
DESARROLLO DE MATERIAL DIDÁCTICO	C900185	OE y políticas de comunicación efectivas(2010)	IN	01-01-2010 31-12-2010
	C900188	Políticas de empleadores y capacidades (parte II)	IN	01-01-2010 31-12-2010
	C902940	Guía de servicios de relaciones laborales	IN	01-05-2010 01-09-2010
SERVICIOS DE ASESORAM	E952691	Investigación en servicios de relaciones laborales y recursos humanos de organizaciones de empleadores	IN	01-01-2010 28-02-2010
	E152928	Asistencia a la preparación de una convocatoria EUROPAID (Luanda, Angola)	IN	17-05-2010 28-05-2010

Anexo 3

ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN EN 2011 - INFORME

I. Objetivo y metodología

Objetivo

ACT/EMP-Turín realiza análisis regulares de las necesidades de formación para asegurarse de que los cursos de formación que organiza satisfacen las necesidades de las organizaciones de empleadores y para determinar futuras áreas de formación que podría cubrir el Programa. Otro objetivo de la encuesta es aumentar la visibilidad de ACT/EMP-Turín entre los mandantes nacionales.

La encuesta identifica los temas de formación prioritarios para las organizaciones de empleadores, así como los ámbitos en los que el personal de las organizaciones de empleadores carece de los conocimientos y competencias. También intenta entender las prioridades de aprendizaje de las OE para el año siguiente.

El análisis de las necesidades de formación para el año 2011 se realizó a finales de 2010.

Metodología

El cuestionario de la encuesta intentó identificar las necesidades de aprendizaje de las OE en dos áreas:

- Gestión y relaciones con los afiliados
- Papel de las organizaciones de empleadores respecto a las políticas

Para cada una de las áreas temáticas propuestas, se pidió a los encuestados que indicaran:

- el nivel de **pertinencia** para la OE
- el nivel de **competencia del personal de la OE**

Se pidió a los encuestados que indicaran **dos temas prioritarios de aprendizaje** para el año 2011, tanto en el ámbito de la gestión de las OE como en el papel de las OE respecto a las políticas. Por último, el cuestionario incluía campos para indicar necesidades de formación adicionales.

El cuestionario se preparó y se envió en inglés, francés o español, dependiendo del país¹.

Objetivo

El cuestionario se envió a organizaciones de empleadores de 140 países, de los que se excluyeron los llamados «países desarrollados» (EE.UU, Canadá, Australia, Nueva Zelanda, países de la UE, Japón). Entre ellas se incluyen organizaciones de empleadores que son miembros de la Organización Internacional de Empleadores (OIE), así como organizaciones de empleadores de otros países cubiertos por la OIT, pero que no pertenecen a la OIE.

En la denominada región de Europa, se envió el cuestionario a OE de los “nuevos” estados miembros de la UE y países candidatos a la adhesión (Bulgaria, República Checa, Chipre, Estonia, Hungría, Letonia, Lituania, Malta, Polonia, Rumanía, Eslovaquia, Eslovenia, Turquía), además de a OE de Europa del Este (otros países balcánicos, Belarús, Federación Rusa, Ucrania) y países de Asia Central (Azerbaiyán, Kazajistán, Kirguistán, Tayikistán, Turkmenistán, Uzbekistán).

La encuesta estaba dirigida a los directivos de las organizaciones de empleadores (consejeros delegados, secretarios generales, directores generales, subdirectores generales, presidentes, etc.), a los jefes de los departamentos de relaciones internacionales, así como a los jefes de los departamentos de formación.

II. Resultados

Índice de respuesta

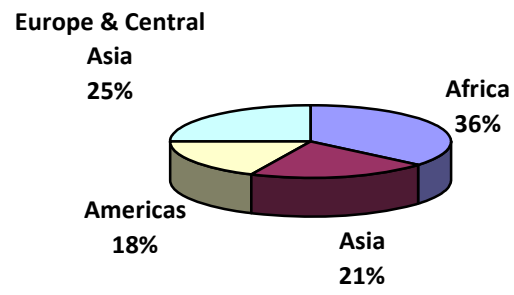
ACT/EMP-Turín recibió 61 respuestas procedentes de 59 países, lo que representa un índice de respuesta del 43 por ciento².

El índice de respuesta por región se muestra en el siguiente gráfico:

¹ En los lugares en el que el acceso a internet era problemático, el cuestionario se envió en versión impresa si se solicitaba .

² En comparación, el índice de respuesta del último análisis de necesidades de formación en 2009 fue de 43%.

Figura 1. Porcentaje de respuestas por región



Cuadro 1. Encuestados por región

África (22)	Asia (13)	Américas (11)	Europa y Asia Central(15)
Argelia	Afganistán	Argentina	Armenia
Burkina Faso	Bangladesh	Bolivia	Belarús
Camerún	Camboya	Brasil	Bosnia y Herzegovina
Congo	Fiji	Costa Rica	Bulgaria
RDC	India (EFI)	Honduras	Croacia
Eritrea	India (AIOE)	Jamaica	Chipre
Etiopía	Irán	Perú	República Checa
Gabón	Malasia	Santa Lucía	Kazajstán
Ghana	Nepal	Suriname	Letonia
Kenya	Pakistán	Uruguay	Macedonia
Lesotho	Sri Lanka	Venezuela	Rumanía
Malawi	Tailandia		Serbia
Marruecos	Vietnam		Eslovenia
Mauritania			Tayikistán
Namibia			Uzbekistaá (CCI)
Niger			Uzbekistán (Asociación de mujeres)
Nigeria			
Senegal			
Swazilandia			
Tanzanía			
Togo			
Zambia			
Número total de respuestas			61

Resultados globales

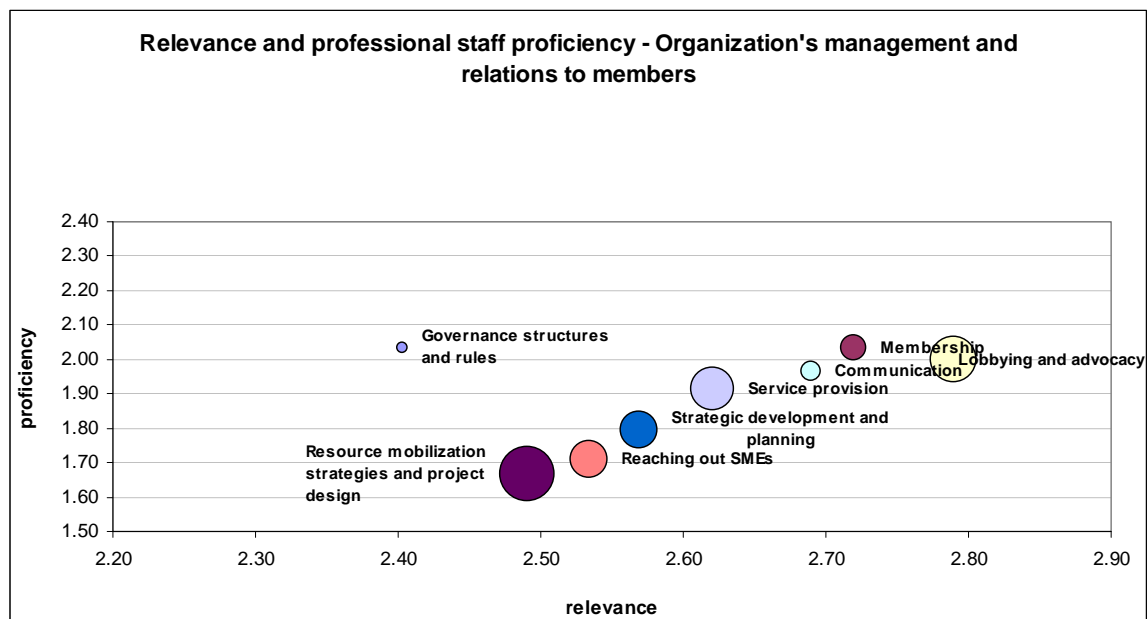
El contenido de las respuestas se presenta en los gráficos incluidos a continuación. El primero muestra los temas de formación en el ámbito de la gestión organizativa y la relación con los afiliados; el segundo representa las necesidades de aprendizajes de todos los temas vinculados al papel de influencia de las OE.

Cada gráfico presenta la pertinencia de un tema con el nivel de competencia del personal de la organización, lo que permite al lector identificar dónde se encuentran las necesidades de aprendizaje. Lógicamente, debería haber una necesidad de aprendizaje más alta en aquel área prioritaria donde la competencia del personal sea baja. Sin embargo, a continuación veremos que no todas las respuestas responden a esta lógica (una de las tendencias observadas es que las OE cuyo personal no es competente en un área la suelen considerar menos importante).

El tamaño de la burbuja corresponde al nivel de prioridad indicado para el área temática.

Dada la heterogeneidad de las respuestas (con diferencias de consistencia entre ellas) y el desequilibrio geográfico (sobrerrepresentación de respuestas de los países africanos), sólo se pretende que estos resultados globales indiquen una tendencia y, por lo tanto, deberán considerarse con cierta cautela.

Gráfico 2. Pertinencia v competencia del personal profesional en áreas relacionadas con la gestión de las OE y la relación con los afiliados

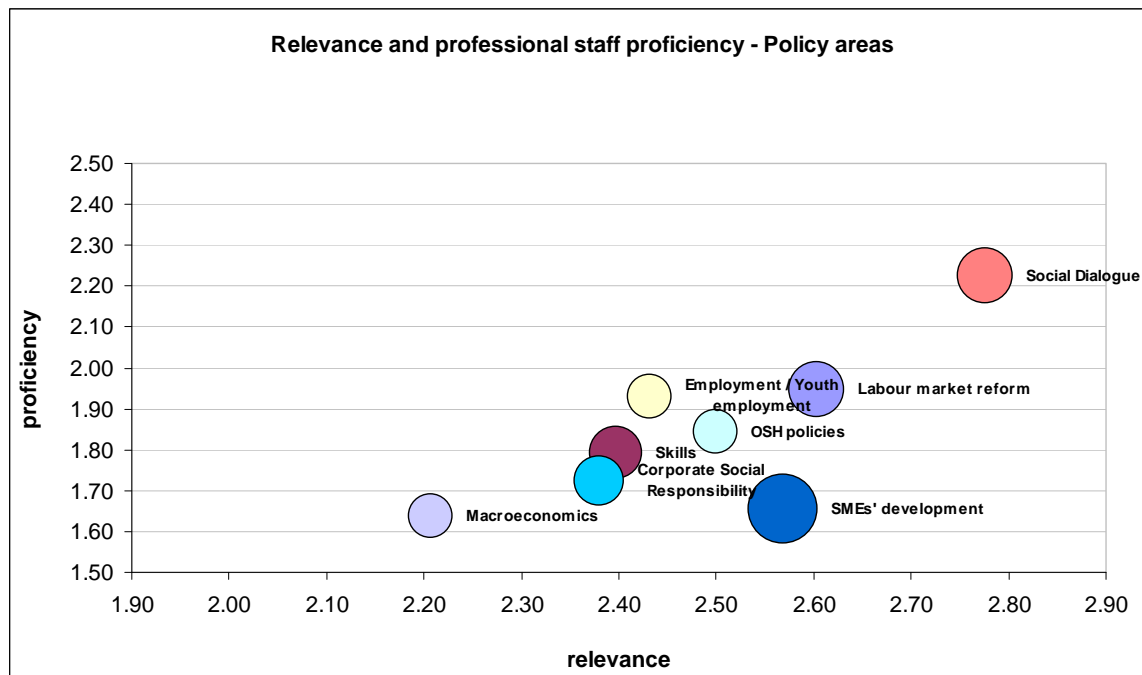


De acuerdo con esta representación, podemos decir que:

- La cuestión de la movilización de recursos parece ser un área temática en la que la mayoría de OE necesitan formación (prioridad muy alta / baja competencia del personal);
- las OE deben mejorar sus capacidades en las áreas de planificación estratégica y acceso a las PYMES;
- la prestación de servicios es un tema importante y las OE necesitan más formación en profundidad (competencia bastante alta / prioridad alta);
- a pesar del nivel alto globalmente de competitividad en los ámbitos de las técnicas de cabildeo y de promoción, la comunicación y las estrategias de afiliación, las OE siguen estando interesadas en profundizar sus conocimientos y habilidades en estas áreas (prioridad alta / pertinencia alta / competencia alta);
- Las OE no tienen necesidad de formación en cuestiones de gobernanza (pertinencia baja / competencia alta).

El segundo gráfico presenta las necesidades de aprendizaje de las OE en temas relacionados con su papel frente a las políticas. Cabe señalar que algunas áreas temáticas no están representadas, como por ejemplo el trabajo infantil, las normas internacionales del trabajo, el VIH/SIDA en el puesto de trabajo o los PTDP. Por los resultados, parece que muy pocas OE necesitan formación en estas áreas (sin prioridad y/o competencia alta).

Gráfico 3. Pertinencia y competencia del personal profesional en áreas políticas



El gráfico muestra que:

- Lo más demandado en términos de aprendizaje es el desarrollo de PYMES (pertinencia alta / prioridad alta / competencia baja);
- Muchas EO están interesadas en mejorar sus capacidades en el ámbito de las políticas sobre habilidades, responsabilidad social de la empresa, políticas de empleo y políticas de salud y seguridad en el trabajo (pertinencia relativamente alta y competencia media/baja). La reforma del mercado laboral también aparece como un tema importante y muestra una prioridad alta para 2011;
- a pesar del buen conocimiento del personal en cuestiones de diálogo social, las OE lo siguen considerando un tema muy importante (pertinencia muy alta / competencia alta);
- Las OE suelen considerar sus conocimientos de macroeconomía como menos importantes, aunque muy a menudo no cuentan con personal bien formado (pertinencia baja / bajo nivel de competencia).

III. Conclusión

Los resultados de este análisis ofrecen una aportación importante para el diseño de programas de actividades de formación del ACT/EMP-Turín de 2011, pues indican algunas tendencias importantes para el año siguiente. La sostenibilidad económica de las OE y el desarrollo económico global (especialmente las PYMES) parece ser la cuestión más importante que las OE desean que se trate en 2011.

Anexo 4

CALENDARIO PROVISIONAL DE ACTIVIDADES EN 2011

1. CALENDARIO PROVISIONAL DE ACTIVIDADES EN 2011

El calendario provisional de las actividades del Programa en 2011 es el siguiente.:

ACTIVIDADES DE FORMACIÓN PREVISTAS EN 2011

F = sobre el terreno	FR = Francés	ES = Español	AR = Árabe
C = Centro	IN = Inglés	PT = Portugués	RU = Ruso

	Código de actividad	Título	Lugar	Fechas	Idioma
AFRICA	A154370	Reunión de revisión de progresos del proyecto ProInvest E102882 – conectado con P152824 (Nairobi, Kenya)	F	14/02/2011 15/02/2011	IN
	A154356	Desarrollo y prestación de servicios efectivos para afiliados (Huambo, Angola)	F	09/03/2011 10/03/2011	PT
	A154411	Taller sobre diseño de proyectos – Cómo redactar una propuesta de proyecto de éxito y principios de gestión del ciclo de proyectos – en preparación con EuropeAid CRIS 131-072/L/ACT/MG (Antananarivo, Madagascar)	F	21/03/2011 25/03/2011	FR
	A154180	Cabildeo y promoción a corto plazo para OE – conectado con E102882 – conectado con P152824 (Kigali, Rwanda)	F	28/03/2011 31/03/2011	IN
	A152608	Organización de empleadores efectiva en Mozambique (Maputo, Mozambique)	F	05/04/2011 06/04/2011	PT
	A154184	Aumento de la influencia política mediante un plan empresarial efectivo y mejor comunicación (Windhoek, Namibia)	F	18/04/2011 21/04/2011	IN
	A154530	Formación de formadores para mejorar el desarrollo de servicios de las OE – África Oriental y Ghana – conectado con E102882 – conectado con P152824 (Dar es Salaam, Tanzania)	F	30/05/2011 01/06/2011	IN
	A154188	Desarrollar la oferta de servicios – formación para miembros de la Federación de Organizaciones de la Patronal de África Occidental (Dakar, Senegal)	F	05/07/2011 09/07/2011	IN FR
	A154187	Organización de empleadores efectiva en Zambia (Lusaka)	F	02/08/2011 05/08/2011	IN
	A154189	Seminario de clausura: maximizar la influencia de las organizaciones de empleadores para un mejor entorno empresarial y el desarrollo del sector privado en África Oriental y Ghana- conectado con E102882 – conectado con P152824 (Tanzania)	F	19/09/2011 23/09/2011	IN
	A154360	Planificación estratégica (Addis Abeba, Etiopía)	F	30/12/2011 31/12/2011	IN
	AMÉRICAS	A254337	Fortalecer las organizaciones de empleadores en materia de seguridad y salud en el trabajo (América central) - Proyecto SST España – conectado con P253086 (Ciudad de Panamá, Panamá)	F	09/03/2011 11/03/2011
A254255		Fortalecer las organizaciones de empleadores en materia de seguridad y salud en el trabajo (Cono Sur) - Proyecto SST España – conectado con P253086 (Santiago, Chile)	F	16/03/2011 18/03/2011	ES

	A274193	Formación en materia de seguridad social para las organizaciones de empleadores en América Latina - Proyecto SST España – conectado con P253086	D	28/03/2011 30/06/2011	ES
	A254194	Comunicación para organizaciones empresariales: estrategias y gestión de medios (Lima, Perú)	F	26/04/2011 29/04/2011	ES
	A254525	Movilización de recursos y diseño de proyectos (La Paz, Bolivia)	F	03/05/2011 06/05/2011	ES
	A252635	Programa de desarrollo de capacidades y competencias para ejecutivos y dirigentes de organizaciones empresariales (Mini ILGO Ecuador) (Ecuador)	F	21/06/2011 24/06/2011	ES
	A254191	Fortalecimiento de los grupos especializados en la atención de los temas socio laborales: elaboración de propuestas de mejora, movilización de recursos y diseño de proyectos (San José, Costa Rica)	F	28/06/2011 01/07/2011	ES
	A254198	Fortalecer las organizaciones de empleadores en materia de seguridad y salud en el trabajo (Cono Sur) - fase 2 - Proyecto SST España – conectado con P253086 (Montevideo, Uruguay)	F	11/07/2011 15/07/2011	ES
	A254192	Fortalecer las organizaciones de empleadores en materia de seguridad y salud en el trabajo (América central) - fase 2 - Proyecto SST España – conectado con P253086 (México)	F	18/07/2011 22/07/2011	ES
	A254196	Una organización de empleadores eficaz - taller regional para representantes de organizaciones latinoamericanas de empresas de trabajo temporario y actividades afines (Buenos Aires, Argentina)	F	07/09/2011 09/09/2011	ES
	A254366	Programa de desarrollo de capacidades y competencias para ejecutivos y dirigentes de organizaciones empresariales (Mini ILGO Perú) (Lima, Perú)	F	09/11/2011 11/11/2011	ES
	A204202	Fortalecer las organizaciones de empleadores en materia de seguridad y salud en el trabajo - Taller final - Proyecto SST España – conectado con P253086	C	09/11/2011 16/11/2011	ES
	A254364	Desarrollar y entregar servicios eficaces para los miembros (Países Andinos) (Lima, Perú)	F	06/12/2011 09/12/2011	ES
	A254362	Desarrollar y entregar servicios eficaces para los miembros (Tegucigalpa, Honduras)	F	30/12/2011 31/12/2011	ES
ASIA AND PACIFIC	A304176	Taller de creación de capacidades para la Cámara de Comercio e Industria de Afganistán	C	25/01/2011 27/01/2011	IN
	A354206	Diálogo social y técnicas de negociación – proyecto PME – conectado con P903107 (Bandung, Indonesia)	F	16/02/2011 18/02/2011	IN
	A354204	Cabildeo y promoción para OE (Habarana, Sri Lanka)	F	25/02/2011 26/02/2011	IN
	A304357	Organizaciones de empleadores efectivas – creación de capacidades para el EFP (Pakistán)	C	16/05/2011 20/05/2011	IN
	A352819	Organizaciones de empleadores efectivas para el Consejo y Secretariado (Indonesia)	F	06/06/2011 10/06/2011	IN
	A354402	Relaciones laborales, recursos laborales y servicios de derecho del trabajo (Bangkok, Tailandia)	F	11/07/2011 15/07/2011	IN
	A354403	Gestión de la afiliación y comunicación (Bangkok, Tailandia)	F	19/09/2011 23/09/2011	IN
	A354407	Fomento de la competitividad nacional por parte de las organizaciones de empleadores (Colombo, Sri Lanka)	F	10/10/2011 14/10/2011	IN
	A352818	OE y servicios de formación: seguimiento del taller subregional de 2009 (Ho chi minh, Vietnam)	F	24/10/2011 28/10/2011	IN
	A354203	OE y servicios de formación: cómo establecer, dirigir y expandirlos para las provincias de la CCIV (Ho chi minh, Vietnam)	F	07/11/2011 10/11/2011	IN

	A354207	Organizaciones de empleadores efectivas para las organizaciones de empleadores de las provincias de Indonesia (Yakarta, Indonesia)	F	21/11/2011 25/11/2011	IN
	A354404	Organizaciones de empleadores efectivas en Timor-Leste (Dili, Timor-Leste)	F	28/11/2011 30/11/2011	IN
EUROPA	A404359	Mejora de la influencia política de las organizaciones de empleadores – cabildeo y promoción: prácticas y herramientas- CABEO: proyecto sectorial de comercio y minoristas – conectado con P403119	C	14/03/2011 17/03/2011	IN
	A454528	Reunión de evaluación de impacto – refuerzo de la capacidad de las organizaciones de empladores para participar en el desarrollo de políticas sectoriales y el diálogo social- conectado con P402592 (Bruselas, Bélgica)	F	08/06/2011 08/06/2011	IN
	A454361	Maximizar los beneficios del diálogo social - CABEO: proyecto sectorial de comercio y minoristas – conectado con P403119 (Praga, República Checa)	F	27/06/2011 30/06/2011	IN
	A404363	Gestión de servicios sostenibles para afiliados- CABEO: proyecto sectorial de comercio y minoristas- conectado conP403119	C	10/10/2011 14/10/2011	IN
	A454365	Taller bipartito de clausura: intercambio de conocimientos, experiencias, traslado de las ideas a la acción - CABEO: proyecto sectorial de comercio y minoristas -conectado con P403119 (Bruselas, Bélgica)	F	07/12/2011 09/12/2011	IN
	A404208	Diálogo social y negociación	C	30/12/2011 31/12/2011	IN
ESTADOS ÁRABES	A554210	Desarrollo de actividades para PYMES dentro de la OE – proyecto PME – conectado con P903107 (Ammán, Jordania)	F	10/05/2011 11/05/2011	IN AR
	A502624	Organización de empleadores efectiva en los países del Golfo Pérsico	C	30/12/2011 31/12/2011	IN AR
INTERREGIONAL	A902639	Organizaciones de empleadores y gestión efectiva del VIH/SIDA en el lugar de trabajo – creación de una red mundial de especialistas de las OE	C	28/03/2011 01/04/2011	IN
	A904211	Seminario interregional sobre PME- conectado con P903107	C	29/08/2011 01/09/2011	IN
	A902640	Fijación de salarios y sueldos mínimos, en concreto	C	17/10/2011 21/10/2011	IN
	A904367	Organizaciones de empleadores y su acercamiento a mujeres emprendedoras	C	29/11/2011 30/11/2011	IN
DESARROLLO DE MATERIAL DIDÁCTICO	C904406	Organizaciones de empleadores y fijación de sueldos mínimos	C	16/05/2011 30/09/2011	IN
	C904516	Organizaciones de empleadores y su acercamiento a mujeres emprendedoras (desarrollo de material didáctico)	C	16/05/2011 30/11/2011	IN
ASESORA MIENTO	E154182	Cabildeo y promoción por parte de OE (Harare, Zimbabwe)	F	16/03/2011 17/03/2011	IN
	E354401	Misión de consulta para la ejecución de una propuesta de proyecto relacionada con el programa ACTIVE de la EU (EuropeAid/130989/L/ACT/ID) a favor de APINDO (Yakarta, Indonesia)	F	08/03/2011 10/03/2011	IN