QUARTERLY REPORT
JANUARY 1, -MARCH 31, 2007

Continuous Improvement in the Central American Workplace (CIMCAW)

USAID Global Development Alliance

The Continuous Improvement in the Central American Workplace (CIMCAW) Project will demonstrate that improved working conditions increases garment factories' ability to meet the growing demands for social compliance as well as increases their competitiveness in terms of quality and productivity. The CIMCAW project submits the following Quarterly Report on project activities carried out between January 1, and March 31, 2007

The format for the CIMCAW Quarterly Report will be as follows:

Part I : Accomplishments this Quarter
Part II : CIMCAW Achievements to Date
Part III : Challenges and Proposed Solutions

Also attached is the following annex:

Annex 1: February Update
Annex 2: Best Practice Follow-up Visit Report
Annex 3: Informe Sobre Seguimiento de Capacitaciones Mejores Prácticas, Nicaragua
Annex 4: Report on the visit to the Dominican Republic, 11-21 January 2007
Annex 5: Report on the visit to the Dominican Republic, 20-25 February 2007
Annex 6: Report on activities in Guatemala, 20 – 27 March 2007
Annex 7: Report on follow up meetings with factories in Guatemala
Annex 8: Results from worker-manager training pre- and post- test in Nicaragua
Annex 9: Follow Up Report on Occupational Safety & Health Conditions in 2 factories in Nicaragua
Annex 10: Draft, Best Practices Manual "WORKING WITH PARTICIPATING FACTORIES: Identifying problems, helping to introduce improvements, and measuring the impact of the project

I. SIGNIFICANT PROJECT ACHIEVEMENTS JANUARY 1ST - MARCH 31ST , 2007

Methodological issues:

In January, the Regional Office (RO) members (Homero Fuentes, Abby Najera and Rafael Amador) together with SAI (Elena Arengo) visited two factories in Guatemala, in order to prepare conditions for the future technical support activity to be carried out during February 2007, with the support of a SAI international Consultant, Sean Ansett (See Annex 2).

For the follow up and impact measurement in the factories, the methodology developed by the follow up sub-committee was used in 2 factories in Nicaragua (Istmo and USLC) and 2 in Guatemala (C-SITE and SAE). After providing the technical support to these factories, a report tailored for each was delivered to the factories by Sean Ansett, the regional team and Elena Arengo from SAI. These reports provided recommendations for the implementation of the plan in each factory. Each report included: a) the technical report from the consultant and the regional team, b) the power point presentation and c) the document of Good Practices. (See Annex 2 and 10).

Joint Worker-Manager Trainings.

Worker-manager training continued in Nicaragua and the Dominican Republic during this quarter. The application of a pre and post test was introduced as part of the methodology of the training during the last quarter of 2006 and continued to be used in Nicaragua, but not in the Dominican Republic. The development of this training is described below. The COP was present in 3 trainings in Nicaragua and one in Dominican Republic.

Nicaragua

During January 13 and 27th, and February 10th and 24th of 2007 a total of 70 workers and supervisors attended to the third round of the Worker-Manager training.[1] Among these, 26 participated in all the modules and therefore received their certificate of conclusion of the training during a small ceremony where Samira Salem, Abby Najera and the local partners were present. The number of certified attendees according to gender and activity is presented in table 1.

Table 1.

Classification	Certificates		Totals
	SI	NO	
Female Workers	7	11	18
Females Supervisors	8	9	17
Male Workers	8	21	29
Male Supervisors	1	2	3
Henry Garment nivelation (1 female - 2 males)	2	1	3
Totals	26	44	70

Source: INEH files, first quarter 2007.

[1] With these 70 new students the total amount of participants in the WM training in Nicaragua reached 162. By the end of the quarter, of the 53 have completed the 48-hour training course.

ILO collaboration continued during this round of training in the component of OSH. Due to the importance the attendees gave to this subject and the relation developed between the teacher (ILO's consultant) and the students, these requested the project to ask Dr. Pop to visit their factories. This request was attended and Dr. Pop visited the factories together with Dr. Salem, Miss Najera and Nicaraguan local partner team and he developed a factory report on the OSH conditions in the factory to be presented to the factories (see Annex 9).

Dominican Republic:

After the local partner together with local union reached consensus about the content of the modules to be used in the joint training sessions, two training session were held. The first was held on February 17th in San Pedro de Macoris (27 students) and the second on February 24th in Santiago (28 students). The COP participated in the second round and comments concerning the use of the methodology and the timing of the training are found in Annex 5. In the following table, the number of attendees according to gender and activity is presented.

Table 2. Number of Training Participants, Dominican Republic

	Date	#	Activity		Gender		Place	hours
			Workers	Managers and Supervisors	Fem	Male		
Joint training: "Labor rights protection, a factor for competitiveness".	17 February 2007	27	19	08			Hotel Howard Johnson, San Pedro de Macorís	08
Joint training: "Labor rights protection, a factor for competitiveness".	24 February 2007	28	15	14	9	19	Restaurante Palatino, Santiago, R.D.	08

Multi-stakeholder Dialogue and Advisory Committee Activities

SUCCESS STORY: CIMCAW started an intense multi-stakeholder meeting process, which breathed life back into the Tripartite Committee of the Free Trade Zone of Dominican Republic. This is an official committee that in its 10 year of existence performed the first national activity (Labors' Good Practice in Dominican Republic), thanks to the initiative of CIMCAW's local partner and the support of the CIMCAW Regional Office. On February 2007, the CIMCAW Project in close collaboration with the Tripartite Commission of the Free Trade Zone of the Dominican Republic, held a national meeting focused on best practices in labor standards compliance. Forty-three representatives from the key sectors were present (12 from the government, 19 from the private sector and 12 from the unions) and discussed the crisis situation in the sector, the benefits of labor standards compliance for the sector and best practices. Grupo M and Timberland, along with other private sector groups discussed some examples of best practices in labor standards compliance that they are implementing, which are also helping them overcome the crisis. Many of the issues raised will be taken up formally by the Tripartite Commission as part of their agenda.

The Consultative Committees in Nicaragua and Honduras continued to meet in regular basis. It is expected that the local partner will be selected at the end of CIMCAW I.

Training Curriculum

During the month of January, the local union's in the Dominican Republic (15 union representatives of 3 national workers federations) validated the training manuals. The COP participated in the training program validation workshop. The fact that the material was first only reviewed by workers, showed some bias in the content, which was evident during the joint training Manager – Workers (MW) workshops. Due to this reason, CIPAF team reviewed and adapted the contents in a wider multi-stakeholder approach. These manuals were delivered to the regional office in March 2007.

The Consultative Committee in Honduras has continued to review the training manuals that will be used during the Worker-Manager training.

Inspectors' Training

The project delivered two 24-hour training sessions for inspectors from the Secretary of Labor of the Dominican Republic. Sixty inspectors participated in the trainings which took place on January 15-17 and January 17-19. The first workshop also included a union and a private sector participant. It is important to highlight the full time participation of the General Inspector during the training. According to his information, about 63 % of the inspectorate activity is preventive, this figure has changed in the last couple of years (See Annex 4). This is a key situation, because the goal proposed by the project is to move the inspectorate activity toward a preventive fashion. In table 3, the gender breakdown of the training is presented.

Table 3, Inspectors training in RD, January 15th – 19th, 2007, according to Gender

	Males	Females	Total
First Work Shop	16	13	29
Second Work Shop	15	16	31
TOTAL	31	29	60

During the training, a pre and post test was given to all participants. According to the project's analysis, there was a significant improvement in understanding (see charts below).

1. When is compliance with an ILO convention mandatory?

Before Training	
Correct	16
Partially Correct	1
Incorrect	7

After Training	
Correct	21
Partially Correct	3
Incorrect	0

2. Give an example of forced labor in the maquila.

Before Training	
Correct	7
Partially Correct	5
Incorrect	12

After Training	
Correct	22
Partially Correct	0
Incorrect	2

3. Give three examples of evidence that would determine if a factory is compliant with health and safety regulations.

Before Training	
Correct	17
Partially Correct	2
Incorrect	5

After Training	
Correct	24
Partially Correct	0
Incorrect	0

4. Give two examples of discriminatory practices in the maquila.

Before Training	
Correct	10
Partially Correct	7
Incorrect	7

After Training	
Correct	23
Partially Correct	1
Incorrect	0

5. What does Freedom of Association mean?

Before Training	
Correct	19
Partially Correct	4
Incorrect	1

After Training	
Correct	21
Partially Correct	3
Incorrect	0

6. What protections need to be provided to adolescent workers that are working in the in the maquila?

Before Training	
Correct	11
Partially Correct	2
Incorrect	11

After Training	
Correct	18
Partially Correct	5
Incorrect	1

7. Give two examples of evidence that needs to be sought, in order to verfiy that a factory is compliant with the requirements against child labor.

Before Training	
Correct	5
Partially Correct	2
Incorrect	17

After Training	
Correct	19
Partially Correct	2
Incorrect	3

8. If a factory is to comply with the requirements in the labor code, over time should be:

Before Training	
Correct	9
Partially Correct	7

After Training	
Correct	21
Partially Correct	2

Incorrect	8

Incorrect	1

9. What are some of the obstacles to exercising Freedom of Association in the maquila?

Before Training	
Correct	19
Partially Correct	0
Incorrect	5

After Training	
Correct	24
Partially Correct	0
Incorrect	0

10. What benefits should be paid to workers, once they are terminated?

Before Training	
Correct	12
Partially Correct	0
Incorrect	12

After Training	
Correct	20
Partially Correct	3
Incorrect	1

Alliance Partners

- During this quarter, DAI submitted a proposal for the 18-month extension of CIMCAW to USAID.
- Weekly telephone conference between CIMCAW, DAI and USAID office in El Salvador continued in regular basis.
- Active coordination and communication among the international partners, local partners and CIMCAW both regional and in Bethesda around the incorporation of Wal-Mart as full member in the CIMCAW Alliance. DAI provided Wal-Mart with an orientation package for new brands and completed due diligence (as required by the Alliance) on Wal-Mart and then nominated Wal-Mart to become a member of the Alliance. After internal Alliance dialogue the nomination was approved under the condition that the Communications Protocol be revised. At the end of the quarter, all the international partners and most of the local partners accepted the full incorporation of Wal-Mart to the alliance under these conditions. DAI continued to finalize arrangements with Wal-Mart to join the CIMCAW Alliance.
- The Follow Up Sub-committee remained active and developed the methodology for developing the technical assistance in the factories (see Annex 10).

Brand Recruitment/Engagement

CIMCAW participate in the American Apparel and Footwear Association on March 7, 2007

As part of the intensive brand outreach efforts of the CIMCW project, Samira Salem presented an update on the CIMCAW project to the American Apparel and Footwear Association's (AAFA) Social Responsibility Committee. Committee members include some of the largest brands and retailers such as Polo Ralph Lauren, Vanity Fair, Jones Apparel Group and Liz Claiborne. She was also asked to map out other labor-related initiatives in the Central American region. Polo Ralph Lauren, Vanity Fair and Jones New York were especially interested in CIMCAW and have asked for follow up. CIMCAW subsequently followed up with these brands and is continuing to engage them about possible membership in the Alliance.

Coordination with other donors and labor-related initiatives

- Cumple y Gana -- On March 21st, a meeting among officials from the CyG Project met with CIMCAW regional staff. The meeting was organized by USAID Region office of El Salvador,

and Victoria Walton was present. Three officials from the Ministry of labor were in the meeting as well. The purpose of the meeting was to identify potential collaboration among both projects. In general, it was seen that both project were complementary, and that a close coordination was paramount among both. The inspector training in Honduras was agreed to be supported by CyG, and to be developed during May 2007 (More information in Annex 5).

- During January in DR CIMCAW Regional and local members met with the Director of Special Programs of INFOTEP (Rayza Pichardo) (Annex 3) and during March in Guatemala's Regional CIMCAW members and USAID official (Victoria Walton) met with INTECAP's Manager, Lic Cesar Castillo Reyes (Annex 5). The main point of the meeting was to talk of the possibility of considering both institutes as partner's to continue developing the content of the trainings of the project in each country. Both were receptive and enthusiastic of the initiative and request to keep the coordination's as soon as CIMCAW II starts.

- CIMCAW attended a start-up meeting in Washington DC coordinated by Management Systems International (MSI) for their labor justice project. Among those we met were David Jessee of USAID, Roberto Chavarry, and Jaime Granados of IDB.

Meetings with the Private sector:

- ADOZONA: Jose MI. Torres, Executive Vice President, Dominican Republic

- ANITEC: Emperatriz Orejuela, Executive Director, Nicaragua

- uniRSE: Directory, Nicaragua

Meetings with USAID:

- In Guatemala, with Victoria Walton.

- In Dominican Republic, with Lissette Dumit, Justice Programs Manager

- In Washington DC, Patterson Brown, EGAT; Kimberly Ludwig D&G DCHA; Sharon Thams Carter LAC, Eliazbeth Ramirez, LAC

Meetings with US Embassy:

- In Dominican Republic: Alexander T. Bryan, Second Secretary Labor and HHRR Attache

Meetings with Unions:

- FEDOTRAZONAS: Ignacio Hernandez H. General Secretary

- CNTD: Jacobo Ramos Crispin General Secretary

Meetings with Institutions:

- DOL of DR, Enemecio F. Gomera, Director of Inspection,

- In Guatemala: Celeste Ayala Marroquín, General Inspector

- ILO, Emily Sims

Administrative

- The regional team (Homero Fuentes, Abby Najera, Haydee Vivar and Rafael Amador), continued to meet at least once a month in order to review planning of activities and delivers. With Haydee Vivar, bilateral meeting were delivered in January and February in order to double check the planning with the budget, in order to guarantee to accomplishment of the activities and goals.
- The RO and local partners from Nicaragua and Dominican Republic elaborated a proposal of suggestions to be shared with the international partners in order to improve several communication and organization issues to be taking in to account for CIMCAW II.

II. KEY CIMCAW ACHIEVEMENTS TO DATE

Table 1.

Strategic Objective 596-022: Economic Freedom: Open, Diversified Expanding Economies.

INDICATOR 8: Number of workers that benefit from documented improvements in factory working conditio

UNIT OF MEASURE:
Number of workers benefited
SOURCE:
Implementing partner, drawing on data from local factories in each country where trainings have been conducted

INDICATOR DESCRIPTION:
Number of workers that benefit from changes in labor practices in the workplace generated from joint worker-manager action plans.

METHOD OF DATA COLLECTION:
Implementing partner collects data from factories

FREQUENCY/SCHEDULE OF DATA COLLECTION:
Annually

RESPONSIBLE FOR DATA COLLECTION:
Implementing partners
CTO, Victoria Walton

COMMENTS:

FISCAL YEAR	PLANNED	ACTUAL
2005	0	0
2006	N/A	7,000
2007	25,000	
2008	35,000	
2009	60,000	

CIMCAW Framework:

- CIMCAW Guiding Principles
- CIMCAW Training Guidelines
- CIMCAW Follow Up Methods, Technical Assistance and Best Practices
- CIMCAW Project Monitoring Plan
- CIMCAW Communications Protocol
- CIMCAW Decision-Making Protocol
- CIMCAW Official Project Description
- CIMCAW Project Monitoring Plan
- CIMCAW Workplan

Training:

- Achieved consensus internationally and nationally behind a set of training principles for workers and managers, which adhere to ILO principles of non-interference and enable workers to determine who among them should receive more training.
- Developed training materials and follow up tools for factory improvement plans
- Developed tailored worker-manager training programs and vetted them with key stakeholders in Nicaragua and the Dominican Republic.

CIMCAW Training Report

- **308 Workers and Managers Trained:** 162 in Nicaragua, 91 in Guatemala, 55 Dominican Republic
- **336 Labor Inspectors Trained**: El Salvador 148, Guatemala 21, Dominican Republic 74, Honduras 62, Nicaragua 31

Participating Factories:
Guatemala: C-Site, SAE
Nicaragua: FORTEX; Henry Garment, SA; KNITWEAR, S.A.; U.S.L.C. DE NICARAGUA, S.A.; ISTMO TEXTIL NICARAGUA, S.A.; DASOL TEXTIL, S.A.; SAE-A TECNOTEX; INDUSTRIAS SANTA MARIA; CHAO HSING. Note: Of the 162 people that were trained in Nicaragua, 53 completed the 48 hour course.
Dominican Republic: Grupo M, 3 MT

Training Follow Up:

- Guatemala, SAE, C-SITE
    - Outcome: Hygiene and Health bipartite committee is being established in factory in Guatemala after the project identified this as a compliance problem. This policy change will affect approximately 7,000 workers.
- Nicaragua, USLC, Istmo Textil
    - Outcome: Plan de Accion, Informe del Dr. Pop **Social Dialogue:**

Marketing and other Materials:

- Brochure
- Website
- Updates
- Brief reports to USAID for their bi-weekly internal report
- Press releases

Consultative Committees:

- Nicaragua
- Honduras
- Dominican Republic

New Brand Partners:

- Limited Brands
- Wal-Mart

Social Dialogue:
Groundbreaking advances made on social dialogue on labor standards. This year alone, CIMCAW has trained and disseminated information to nearly 40,000 stakeholders, including private sector, unions, NGOs, governments, and multinational brands.

Conferences, workshops, and private and union sector presentations:

- GILCA (Guatemala, Feb, 2006)
- Comision Tripartita Event (Dominican Republic, Feb. 2007)
- Project presentation to private sector (Honduras, August 2006)
- Project presentation to private sector (Nicaragua, Feb. 2006)
- Union meeting (Dominican Republic, 2005)
- Union meeting (Nicaragua, 2005)
- Union Meeting (Guatemala, 2005)
- Union Meeting (Honduras, 2005)

CIMCAW OUTREACH & TRAINING

	Nicaragua	DR	Honduras	El Salvador	Guatemala	USA/Regional	Total
Union Workshop Participants	21	29	18		20		**88**
Union members reached by workshop	1,500	5,200	1,500		300		**8500**
Number of Union representatives who have met with Project	19	16	15	5	20		**75**
Factory workers briefed					9,000		**9000**
Trained workers & Managers	162*	55			91		**308**
Inspectors from MoL	31	74	62	148	21		**336**
Employers	34	10	5	5	30		**84**
Government	21	14	5	10	7	100	**157**
NGOs/University	25	7	8	7	20	100	**167**
Donors/projects	3	3	6	3	5	300	**320**
Presentation to Univ. Rafael Andivar on glob, TLC, and labor					400		**400**
Presentation at CCAA event in Guatemala and GILCA					150		**150**
Conferences						4,800	**4800**
Publications						12000	**12000**
Private Companies (branding)						250	**250**
Other						800	**800**
Total	**1884**	**5353**	**1619**	**178**	**9973**	**17550**	**37357**

*Of the 162 workers and managers that have received training in Nicaragua, 53 have completed the 48 hour CIMCAW training course.

III. CHALLENGE AND PROPOSED SOLUTIONS

Challenge	**Proposed Solutions**
ALLIANCE	
The Alliance needs confirmation that the project will continue past March 31, 2007.	Submit proposal to USAID and await response.
BRAND ENGAGEMENT	
New brands have expressed concern about the limited amount of time remaining in project. This is a significant constraint to their joining the project.	This is a valid concern that will be eliminated should the project receive an extension.

ANNEX 1

CIMCAW

Update –February 2007

CIMCAW Training Report

- **308 Workers and Managers Trained:** 162 in Nicaragua, 91 in Guatemala, 55 Dominican Republic
- **336 Labor Inspectors Trained**: El Salvador 148, Guatemala 21, Dominican Republic 74, Honduras 62, Nicaragua 31

The Continuous Improvement in the Central American Workplace (CIMCAW) Project[2] was launched in October 2004. CIMCAW represents a unique and groundbreaking project aimed at improving labor standards in the maquilas of Central America and augmenting the competitiveness of the textile and apparel sector in the region. CIMCAW is the first project in the region to recognize that continuous improvement of working conditions can be achieved if all of these stakeholders work together to improve standards.

Over the past two years, CIMCAW has made significant advances toward improved working conditions in the maquila and fostering a culture of

Other Key CIMCAW Achievements to Date

- ✓ Establishment of multistakeholder Consultative Committees in Nicaragua, Honduras, and the Dominican Republic.
- ✓ Hygiene and Health bipartite committee is being established in factory in Guatemala after the project identified this as a compliance problem. This policy change will affect approximately 7,000 workers.
- ✓ Increased local partner capacity.
- ✓ Groundbreaking advances made on social dialogue on labor standards. This year alone, CIMCAW has trained and disseminated information to approximately 40,000 stakeholders, including private sector, unions, NGOs, governments, and multinational brands.
- ✓ Achieved consensus internationally and nationally behind a set of training principles for workers and managers, which adhere to ILO principles of non-interference and enable workers to determine who among them should receive more training.
- ✓ Developed training materials and follow up tools for factory improvement plans
- ✓ Developed a training model that includes tools such as the Implementation Guide which outlines the CIMCAW approach in detail.
- ✓ Developed tailored worker-manager training programs and vetted them with key stakeholders in Nicaragua and the Dominican Republic.
- ✓ Developed a model that is flexible enough to respond to the context of each country, yet maintains its integrity and common principles.

[2] The CIMCAW project is implemented by an international multi-stakeholder Alliance that includes Gap Inc., Limited Brands, Timberland, Development Alternatives Inc. (DAI), Social Accountability International (SAI), the International Textile Garment and Leather Workers Federation (ITGLWF), and the US Agency for International Development. In addition, the project has local partners who are responsible for implementation at the local level.

compliance. To this end, it established a credible solutions-oriented training program; a tested model that simultaneously promotes a rights based and market-driven approach to development that is highly relevant to the region and; it has developed relationships with key stakeholders and facilitated relationship building among these stakeholders. More specifically, it has implemented a program for joint worker-manager labor standards training and has trained over 308 workers and managers.

CIMCAW Holds National Workshop on Best Practices in Labor Standards Compliance. On 22 February 2007, the CIMCAW Project in close collaboration with the Nacional Tripartite Commission of the Dominican Republic, held a national meeting focused on best practices in labor standards compliance. Representatives from the key sectors were present and discussed the crisis situation in the sector, the benefits of labor standards compliance for the sector and best practices. Grupo M and Timberland, along with other private sector groups discussed some examples of best practices in labor standards compliance that they are implementing, which are also helping them overcome the crisis. Many of the issues raised will be taken up formally by the Tripartite Commission as part of their agenda.

To date, CIMCAW has made progress on some of the most vexing issues in the region (i.e., Freedom of Association and Right to Collective Bargaining), working to break down historic prejudices. It has successfully generated a serious dialogue about labor standards and its link to competitiveness at the regional level and is actively contributing to the creation of a culture of compliance in the region. The Alliance has realized these achievements using a multistakeholder approach with an eye toward building ownership for sustainability.

A significant achievement of CIMCAW is that it has been able to bring together historically contentious factory owners and managers together with local and international unions in Central America. Both stakeholder groups share equal representation and respect within the alliance. By creating a space where unions and companies have a shared interest and are free to combine efforts without compromising their organizations, CIMCAW is making a significant stride toward improving working conditions and contributing to a more constructive industrial relations climate.

An important lesson of CIMCAW is that enhancing workplace labor standards in the apparel industry requires the active participation of the private sector at the regional and international level. At the international level, major apparel brands and retailers are a critical partner, as they possess extensive experience, offer global best practices, and are in a position to positively influence suppliers' and factories' behavior. Achieving sustainable improvements in working conditions in the maquilas of Central America requires more than just brand participation, it requires an intensive multi-stakeholder effort, and that's precisely what the CIMCAW project offers.

The CIMCAW Project brings brands and retailers tremendous valued added through its innovative multi-stakeholder capacity building program at the factory level and via the promotion of social dialogue around labor standards at the national level. Additionally, as a

result of the fact that CIMCAW has established a tested model that is viewed as credible and legitimate by key sectors in the region, it is also of *strategic value* to participating brands and retailers. The strategic value is enhanced by the positive profile CIMCAW enjoys outside of the region. Key actors are taking notice of our work and the CIMCAW Alliance responds in the spirit of sharing lessons learned and advancing efforts to improve working conditions

The projects' achievements to date have laid the foundation for the launch of CIMCAW's expanded activity level in the next 18-month phase slated to begin in late May 2007. Over the next 18 months, CIMCAW will continue to build on the solid foundation we have established to:

- Scale up the project for increased impact
- Increase the focus on impact measurement
- Enhance sustainability of the continuous improvement model through more intensive localization and the culling and sharing of lessons in tested practice
- Strategically expand the number of brands and retailers participating in the alliance

The CIMCAW Alliance members realize that we cannot achieve this alone: it takes a group of committed partners representing key sectors to make the kinds of advances toward improving working conditions that we would like to see. The CIMCAW Alliance welcomes new like-minded brand members to the Alliance. We invite you to consider joining us in this effort.

Should you have any questions about the CIMCAW Alliance and our work please contact:
Samira Salem
Program Quality Manager
CIMCAW Project
301.771.7862
samira_salem@dai.com

ANNEX 2

Best Practice Follow-up Visit Report
Sean Ansett- At Stake Advisors
CIMCAW/ MECMAQ
Nicaragua/ Guatemala
February 5 and 6th

Background:

The consultant conducted factory follow-up visits to share best practices covering key issues raised by management and workers during the CIMCAW/ MECMAQ training sessions at four factories in Nicaragua and Guatemala including USLC (Nicaragua), Istmo Textil (Nicaragua), C-Site (Guatemala) and SAE-Int. (Guatemala). Detailed findings of the factory follow-up visits can be found on the consultant visit conclusions document jointly developed by DAI, INEH, COVERCO and At Stake Advisors in Spanish. Observations of what went well and what can be improved in future visits are shared below.

Positives:

- Participants were engaged in the process and an adequate level of participant turnout was realized. Most notable was the turnout at both C-Site and SAE-Int. in Guatemala with ten representatives each.
- Clearly the previous trainings had impact in building trust and transferring a strong knowledge base that allowed for a good level of transparency and the necessary depth of understanding allowing for good debate and dialog.
- Participants were comfortable and open to discussing Freedom of Association issues which is rare in my previous factory experience.
- The best practice follow-up visits are an important aspect of the CIMCAW/ MECMAQ program and should continue with some tweaks mentioned below in the opportunities section. These follow-ups can be conducted by the local partner if provided with some basic training.

Opportunities:

- Follow-up visits should be conducted in a reasonable time frame post the initial training to ensure program continuity.
- Senior management- at least one representative- should be present and actively participate at all follow-up sessions. If the factory is unionized a union representative should also be present.
- Prior to the best practice follow-up session, the participants who were involved in the training sessions should jointly define and agree on the top three areas for improvement for discussion at the session. These three issues will be targeted and explored in greater depth than the other issues.
- The follow-up should focus on management systems and procedures using interactive case studies to demonstrate best practice with “How to” approaches while also allowing the

necessary space for participants to come up with their own plans and embed change into the organization.

- Development of self evaluation systems should be discussed in order to identify what the issues are, who owns what, what resources are needed and when they are expected to be delivered.
- Linkages between worker retention, productivity enhancements and reduction in conflicts through good industrial relations practice should be emphasized throughout the conversation.
- Indicators should be linked to any action plans developed by participants to ensure measurement, enhancement of the program and continuous improvement.
- Local organizations should have some basic training on management systems like SA8000, industry best practices and real life examples to effectively conduct future follow-up visits. Local organizations will be the key to conducting these visits effectively since in most cases they have already built a relationship and respect with management, workers and workers representatives throughout the training process.

ANNEX 3

Visita de Consultaría de Sean Ansett
CIMCAW/ MECOMAQ
Seguimiento de Capacitaciones Mejores Prácticas
Informe Rafael Amador R. con comentarios de INEH, COVERCO y el consultor.

Nicaragua 4 de Febrero 2007:
Sean sostuvo dos reuniones el domingo, de 10:00 a.m. a 12 m. con Rafael Amador. Se realizó una revisión de la correspondencia enviada por los miembros del subcomité, con el propósito de asegurar que todas las dudas planteados por ellos fueran del conocimiento de Sean, así como el de conocer sus respuestas y/u opiniones.

Asimismo, Amador expuso las experiencias que se habían sostenido en las visitas a las empresas de Guatemala, así como la realizada en Istmo Textil en Nicaragua. Se intercambió información y criterios relacionados con los aspectos organizativos de los sistemas gerenciales en las empresas. Posteriormente, se revisó el contenido de la presentación que Sean haría a las empresas durante las sesiones de trabajo. También, se habló acerca de la táctica de abordaje de las reuniones, el enfoque y los mensajes claves para presentar en las reuniones con la gerencia.

De 3:00 a 5:00 p.m., Yamileth y Martha del INEH, se reunieron con Sean para revisar el contenido, la agenda y los aspectos operativos para garantizar el éxito de las visitas a las dos empresas el día 5 de febrero del 2007.

Nicaragua, 5 de Febrero:

<u>Reunión en USLC</u>

Todo el equipo se encontró en la empresa USLC a las 8:45 a.m. y fuimos recibidos por el Sr. Jorge Duarte (Gerente Administrativo de Desarrollo Humano) y Lilliam Guadamuz (Responsable de Higiene y Seguridad Ocupacional).

Antecedentes:
El Sr. Duarte inició compartiendo información histórica de la fábrica, fundada en 1998 como Caronica, cerró operaciones en Junio del 2003 y reabrió bajo nueva administración en Septiembre del 2003. El Sr. Duarte es parte de la nueva administración. Lilliam ha tenido la experiencia con ambas administraciones y afirma que esta última ha sido mejor. Hicieron referencia a que en el período de cierre de la fábrica había 34 mujeres embarazadas, a las cuales se les mantuvo su salario hasta la reapertura de la fábrica. El número de trabajadores ha crecido de 1200 a 1750. Así también han tenido cambios en las marcas que le compran producción.

Durante la reunión el Sr. Duarte manifestó la existencia de una contradicción entre el deseo de la empresa de desarrollar las actividades del proyecto y la presión de las marcas para que la empresa cumpla con los contratos.

Una sugerencia que esperamos plantear para CIMCAW II, es la de buscar cómo las marcas que son socios internacionales del proyecto y que tienen contratos con empresas que están participando,, desarrollen un ambiente de menor presión de producción, de modo que las empresas incorporadas al proyecto puedan garantizar la incorporación de las/os trabajadores en las actividades del proyecto y que esta incorporación lejos de entrar en contradicción con las demandas de la producción, sean un apoyo para elevar la eficiencia en el cumplimiento de futuras demandas.

El consultor presentó para los siguientes temas, una serie de mejores prácticas y ejemplos de otras fábricas que han implementado esas prácticas, en base a las áreas que fueron identificadas por trabajadores y gerentes durante la capacitación.

- Estructuras de incentivos
- Horas laborales y horas extra
- Discriminación
- Comunicación interna

Luego del intercambio, se destacaron los principales problemas planteados por la empresa. Estos están relacionados con:

- La comunicación entre los supervisores y trabajadoras/es de línea.
- El flujo de la información: es de arriba hacia abajo, y no se está aprovechando la experiencia de las/os trabajadores para desarrollar procesos de mejora continua.
- La rotación del personal se da en las primeras semanas de ingreso a la fábrica. El trabajador renuncia o abandona el puesto de trabajo. Algunas oportunidades y problemas en relación al personal son los siguientes.
  - La selección del personal la hace el supervisor.
  - La gerencia realiza tres horas de inducción previa al ingreso a laborar.
  - La gerencia ha desarrollado un proyecto piloto con trabajadores que no tienen experiencia en maquila pero que han demostrado habilidades durante el proceso de selección. Estos son enviados por 3 semanas a capacitarse a un centro técnico y luego son contratados.
  - Los jefes de línea muchas veces no quieren aceptar a estos nuevos empleados recién capacitados por temor a que tengan baja productividad.
  - Pero según la gerencia, parece que hay una contradicción porque según ellos estos trabajadores han llegado a alcanzar niveles de productividad mayores que trabajadores con más años de experiencia.

La gerencia se describe como “puertas abiertas” a los trabajadores. Pero observan la debilidad que esto no permite ningún tipo de privacidad para realizar sus labores o un sistema para priorizar el tipo de asuntos a atender. Es decir, no se han establecido canales de comunicación eficiente entre los mandos intermedios para que el trabajador llegue directo a la gerencia.

La Gerencia enfatizó que ellos han estado interesados y han promovido la capacitación a los supervisores principalmente. Esto es con el fin de fortalecer las relaciones entre la gerencia y los trabajadores, y que los mensajes sean más objetivos. Sin embargo, los supervisores

implementan lo aprendido en las capacitaciones sólo en los primeros meses y luego su comportamiento continúa deficiente.

La gerencia reconoció una debilidad en cuanto al sistema de comunicación. A pesar de estar concientes que es positivo realizar reuniones periódicas, éstas no se llevan a cabo con los supervisores o jefes de línea, debido a que el tiempo no se lo permite y todos sus esfuerzos están concentrados en la producción.

Los supervisores tampoco cumplen con tareas que la gerencia les encomienda de realizar, tales como sistemas de control de asistencia. Sin embargo la gerencia no toma ningún tipo de medida disciplinaria por esto.

Asimismo, se encontró que no existe una organización establecida en la empresa que garantice el seguimiento a las acciones que se realicen y una definición de quien desarrollara las acciones en base a un plan de monitoreo.

En general siente que no hay crecimiento individual. Hay un estancamiento en cuanto a las actividades que realizan.

Áreas de Oportunidad:

- Desarrollo de sistemas gerenciales
- Reforzar el sistema de comunicación
- Asistencia técnica para mejora de productividad
- Un plan anual de capacitación
- Identificación de prioridades
- Capacitación sobre relaciones humanas y autoestima para los supervisores

Durante las presentaciones, Sean insistió en el hecho de que la implementación de las buenas prácticas debe de ser asumidas por las empresas como algo de interés para ellos y no solamente vinculado a la demanda o presión de cumplimiento hecha por sus clientes

<u>Reunión en Istmo Textil/CZF:</u>

A las 2:00 p.m., Yamileth, Marta, Sean y Rafael visitaron la empresa Istmo CZF. Estuvieron presentes:

- Lourdes Valle, Gerente de Recursos Humanos
- María de los Angeles, Departamento RSE
- Inés, Departamento RSE
- Anielka, Departamento RSE

La Gerente Administrativa, Estela Cho, se disculpó que no pudo estar en la actividad debido a una urgencia que surgió en el módulo de Masaya.

Previo a esta visita, la gerencia de la fábrica Istmo Textil permitió que el equipo de INEH y el coordinador Regional del Proyecto pudiera reunirse el miércoles anterior con los trabajadores que habían asistido a las capacitaciones del proyecto MECOMAQ, en las instalaciones de las fábricas, tanto en Managua (en la CZF) como en Masaya. Para ello, se realizaron trabajos de grupo para identificar necesidades o áreas a mejorar en la fábrica Istmo Textil en Managua y Masaya. Con esto se logró enviar esta información a Sean, de modo que pudiera realizarse la misma metodología que se utilizaría en USLC.

Para efectos de orientar la discusión de los grupos se elaboró una guía que contenía las preguntas que se desarrollaron en los trabajos de grupos de cada uno de los módulos de las capacitaciones.

En el módulo de Managua, participaron 6 trabajadores, 2 del área administrativa y 4 del área de producción. Luego de haber repasado la guía, los trabajadores llegaron a un consenso en cuanto a las áreas para mejorar:

- Medidas disciplinarias /concientizar a la gente sobre el uso de los equipos para evitar accidentes laborales

Lourdes expresó que la fábrica está anuente a recibir apoyo técnico de parte del proyecto MECOMAQ que sirva para fortalecer sus metas y logros en el bien común de los empleadores y trabajadores.

La fábrica cuenta con nuevo Gerente General, el Sr. Dong Bog Lee, quien hace algunos años había sido gerente de producción.

El grupo expresó que después de las capacitaciones del proyecto MECOMAQ observan mayor comunicación entre los trabajadores y la gerencia de recursos humanos. Se observa que tienen mayor confianza para expresar sus inquietudes directamente a la gerencia.

Hay mejor entendimiento y diálogo abierto sobre el tema de la libertad de asociación por parte de los trabajadores y los gerentes. Istmo ya cuenta con tres sindicatos en sus plantas.

La gerencia está implementando programas de incentivos por a) orden y limpieza, b) asistencia y c) producción. Las auditoras internas (ahora “grupo de responsabilidad social”), tienen un checklist por área para evaluar y otorgar el incentivo. Se hacen dos evaluaciones al día. El que obtiene el porcentaje más alto recibe al final de la semana el incentivo. Este incentivo es una retribución económica divida entre los trabajadores de las áreas.

La gerencia tiene un sistema gerencial que está en proceso de mejorar. Recientemente tuvieron una reunión con el personal coreano para explicarlo y también tienen una reunión programada con los supervisores y área administrativa nicaragüense.

El día de la visita de la asesoría técnica, Sean hizo una ronda de preguntas a los asistentes, con el propósito de vincular la actividad en la empresa con las capacitaciones brindadas a las/os trabajadores. Se hizo un intercambio de buenas prácticas que la empresa está realizando.

Posteriormente, el consultor presentó los siguientes temas, sus mejores prácticas y ejemplos de otros fábricas que ha implementado esas prácticas en base de las áreas que habían sido identificadas por los trabajadores y los gerentes en la capacitación.

- Procedimientos Disciplinarios
- Seguridad y Higiene
- Discriminación
- Comunicación interna

En esta empresa se encontró que existía un sistema montado, pero que éste aún no está funcionando adecuadamente. Recientemente hubo cambios en la Gerencia y los nuevos gerentes están interesados en hacer que el sistema gerencial funcione, y ya se tiene una reunión programada para comenzar a revisar estos temas (lo cual era una de las sugerencias que se le pensaba hacer a la empresa). Uno de los principales problemas planteados es el del hecho que los supervisores han sido escogidos más en función de sus aptitudes técnicas, sin tener en cuenta su capacidad para manejar a las/os trabajadores y esto está provocando problemas en la implementación del sistema como tal.

Dentro de sus inquietudes expresaron que el supervisor todavía juega un rol importante para el retiro de un trabajador. Sin embargo recursos humanos ha tratado de ir limitando esto mediante la firma de las cartas de despido en base a la justificación planteado o documentación de soporte en los expedientes. El supervisor en algunos casos manipula la comunicación entre el trabajador y el gerente de línea que es el personal coreano. Reconocen como una debilidad los aspectos culturales para la comunicación con el personal coreano.

Con base en las discusiones realizadas en ambas empresas, se sugirió a los asistentes reflexionar sobre la definición de los principales problemas y sobre estos comenzar a analizar cuál es la capacidad que existe en la empresa para desarrollar un plan de acción. Se espera que el socio local dé seguimiento a ambas fábricas, buscando cómo apoyarlos en la búsqueda de la implementación del sistema gerencial.

Áreas de Oportunidad:

- Desarrollar una estrategia de sus sistemas para asegurar que esta dinámica y funcionando
- Identificación de problemas y prioridades
- Capacitación sobre relaciones humanas y autoestima por los supervisores
- Indicadores para evaluar su ejecución de programas
- Evaluar su sistema de evaluación y incentivos para los supervisores para tomar en cuenta relaciones humanos
- Capacitación cross-cultural por los gerentes coreano

Durante las presentaciones, Sean insistió en el hecho que la implementación de las buenas prácticas deben de ser asumidas por las empresas como algo de interés para ellos y no solamente vinculado a la demanda o presión de cumplimiento hecha por sus clientes

Guatemala 06 de Febrero

Reunión en C-Site:

Por el CIMCAW participaron Sean, Abby, Homero, Rafael. De la empresa: trabajadores, supervisores y representantes de la Gerencia incluyendo:

- Manuel Barrientos- Corte
- Anibal Castellanos- Corte
- Oscar Coreas- Empaque (Presidente del Comité de SHO)
- Nery Funes- Supervisora Línea 4
- Marvin Gonzáles- Supervisora Línea 7
- Yovani Velásquez- Supervisora Línea 10
- Helder Ramos- Supervisora Plancha
- Karla Contreras- Supervisora Inspección II
- Shirley Navas- Cumplimiento
- Lazaro Lee- Gerente Administrativo

Según los trabajadores, ven como muy positivo el hecho que se hayan podido reunir nuevamente con el proyecto. Así mismo, manifiestan que a partir de las capacitaciones han logrado mejorar la comunicación entre los supervisores, trabajadores y la gerencia. La mejor comunicación ha ayudado a mejorar aspectos sobre horas extras y los pagos de prestaciones. Los trabajadores reconocen que C-Site es un lugar bueno para trabajar, en donde se respetan los derechos de las/os trabajadores. La gerencia logra identificar cambios positivos en las/os trabajadores que recibieron la capacitación, y esperan seguir implementando este tipo de acciones.

El consultor presentó los siguientes temas, sus mejores prácticas y ejemplos de otros fábricas que han implementado esas prácticas en base a áreas de mejora que fueron identificadas por los trabajadores y gerentes en la capacitación.

- Estructuras de incentivos
- Procedimientos Disciplinarios
- Seguridad y Higiene
- Horarios laborales y Horas extra
- Discriminación
- Comunicación interna

Como parte de su desarrollo organizativo, tienen organizado y funcionando el Comité mixto de Seguridad e Higiene Ocupacional, sin embargo, éste no funciona regularmente. No tienen ninguna acción dirigida a la organización de otras instancias dirigidas a desarrollar sistemas gerenciales para mejorar el ambiente de trabajo ni recolectar de manera sistemática de la información.

Un problema relevante para ellos era el del elevado número de rotación del personal. Ellos plantearon que estaban desarrollando una ficha para recoger información (más que todo, datos personales) y agregaban una pregunta: ¿Porqué se va de la empresa? La gran mayoría respondía que por asuntos personales. A preguntarles cómo estaban usando esta información y cómo les estaba sirviendo para tomar acciones, respondieron que no usaban la información. Se aprovechó esta respuesta para sugerirles agregar a esta pregunta, otra más que permitiera saber si eran causas personales provocadas dentro o fuera de la empresa (ellos tienen la idea empírica que más del 90% de las causas son internas). Luego Sean agregó que si lo consideraban oportuno, se podía agregar una sub clasificación de las causas internas, todo esto con el propósito comenzaran a tener información que les ayudara a atender el problema de alta rotación del personal.

A partir de esta experiencia también se insistió en la situación de la inexistencia de un sistema gerencial vinculado a los aspectos laborales y de la necesidad de ir pensando en cómo éste debería de irse organizando.

Áreas de Oportunidad:

- Desarrollar una estrategia de sus sistemas para asegurar que está dinámica y funcionando
- Identificación de problemas y prioridades
- Capacitación sobre trabajo en equipo
- Indicadores para evaluar su ejecución de programas

Acuerdos:

- Formar un comité que establezca principios y reglas claras para la concesión del "premio al mejor empleado"
- El ya existente Comité de SHO incorpore formatos que les permita recoger información durante sus rondas de inspección para luego sistematizarla y darle seguimiento
- La incorporación de categorías que especifiquen "causa" para los formatos de carta de renuncia para establecer estadísticas
- Con base a las "causas de renuncia", la empresa estará en condiciones de cuantificar la inversión que representa la fuga de personal y tomar decisiones administrativas en cuanto a modificación de pago de incentivos, jornada extraordinaria o negociación de sus contratos con clientes.

Durante las presentaciones, Sean insistió en el hecho que la implementación de las buenas practicas deben de ser asumidas por las empresas como algo de interés para ellos y no solamente vinculado a la demanda o presión de cumplimiento hecha por sus clientes

<u>Reunión en SAE-Int.</u>

Por el CIMCAW participaron Sean y Rafael, 5 trabajadores (2 mujeres y 3 hombres) y 5 representantes de la Gerencia (1 mujer y 4 varones). No hubo representación sindical, porque

al mismo momento se estaba efectuando una reunión de la junta mixta (órgano bipartito conformado por miembros del sindicato y la gerencia y que surgió como parte del convenio colectivo. Su propósito es abordar de manera periódico – cada mes – todos los aspectos del mundo laboral de la empresa). Esta empresa cuenta con un sistema gerencial más desarrollado, del cual se sienten muy orgullosos, sin embargo, les cuesta asumir que pueden mejorar aún más.

Se hizo referencia a la misma contradicción que surgió en USLC de Nicaragua (la incongruencia entre lo que el proyecto les proponía desarrollar y las presiones impuesta por los clientes).

El consultor presentó los siguientes temas, sus mejores prácticas y ejemplos de otros fábricas que han implementado esas prácticas, en base de las áreas de mejora que fueron identificadas por los trabajadores y gerentes en la capacitación.

- Estructuras de incentivos
- Procedimientos Disciplinarios
- Seguridad y Higiene
- Relaciones Industriales
- Horarios laborales y Horas extra
- Discriminación
- Comunicación interna

Sean hizo el mismo ejercicio que en las otras empresas, pero aquí la respuesta de los participantes era de aceptación del hecho que todo estaba bien en la empresa. Al hacerles algunas preguntas más fondo sobre qué tema o situación pudieran comenzar a profundizar en su proceso de mejora continua, manifestaron que comenzarían a usar indicadores. Se utilizó esta respuesta para que hicieran el ejercicio de pensar qué tenían que hacer en la empresa para hacer uso de los indicadores, a partir de las siguientes preguntas:

- ¿Qué van a medir? (se les sugirió varios indicadores durante la presentación)
- ¿Cómo lo van a medir?
- ¿Con qué instrumentos recogerán la información?
- ¿Quién recogerá la información?
- ¿Quién la procesará?
- Etc.

El propósito de este ejercicio fue evidenciarles que el sistema que tenían, aún estaba sujeto a muchas mejoras y que el hecho de realizar una tarea (usar indicadores), los debería llevar a pensar en qué otros pasos previos habría que dar antes.

Durante las presentaciones, Sean insistió en el hecho que la implementación de las buenas prácticas deben ser asumidas por las empresas como algo de interés para ellos y no solamente vinculado a la demanda o presión de cumplimiento hecha por sus clientes.

Áreas de Oportunidad:

- Reevaluar el sistema para asegurar que está dinámica y funcionando

- Definir misión, visión y objetivos sobre RSE en la empresa
- Integrar los objetivos en las evaluaciones y incentivos de los empleados
- Indicadores para evaluar su ejecución de programas

Al final, durante el intercambio de opiniones, se preguntó a un gerente sobre el estado de la decisión de la fecha para el siguiente entrenamiento conjunto para trabajadores/as y gerentes/supervisores, a lo cual se respondió que la gerencia no estaba muy convencida aún (esperábamos que esta reunión les diera más elementos a los asistentes para reforzar su planteamiento ante la gerencia sobre la pertinencia de más capacitación), pero dijo que si los clientes los obligaba,…"no les quedaba mas remedio que realizarla".

Esta respuesta fue muy frustrante, ya que sentimos que aún no lográbamos quitar esta actitud, aún después de tres horas de actividad.

Al final de cada una de las reuniones en las cuatro empresas, se les informó que recibirían una copia de la presentación, así como de la metodología del seguimiento y del documento de mejores prácticas. Así mismo, se les planteo que si estaban de acuerdo, en el caso de Nicaragua, el socio local seguiría reuniéndose con ellos en lo que resta del CIMCAW I para ir definiendo un plan de acción, a partir de la identificación de su capacidad organizativa interna. Ante la ausencia del socio local en Guatemala, habrá que organizar algo alternativo.

CONCLUSIONES DEL COP A LA VISITA DE SEAN ANSETT

La visita hecha por Sean fue extremadamente oportuna en la implementación del plan de seguimiento.

La forma de abordar los temas en las empresas, permitió desarrollar un ambiente de confianza que provoco la participación activa de todos los asistentes.

La diversidad de ejemplos de buenas prácticas usados, fueron de mucho interés y utilidad para las empresas, lo cual es reflejo de la experiencia de Sean en el tema.

Siempre fue receptivo y abierto a los comentarios e ideas aportadas por los socios locales, así como los miembros de la Oficina Regional.

En la reunión final sostenida entre Homero, Sean y Rafael, logramos obtener de el su perspectiva de lo que vio en este momento, comparado a lo que conocía del proyecto en su arranque. Considerábamos su opinión muy valiosa, ya que el participo al inicio del CIMGUAW y del CIMCAW I, así como poseer una amplia experiencia mundial.

Comentarios de Sean:

- El nivel de abordaje de estos problemas ha sido muy franco, de mucha profundidad y con mayor dominio de los aspectos laborales de lo que he podido apreciar en mi experiencia

profesional en otras empresas. Asumo que estos cambios son debidos a los entrenamientos realizados por el proyecto y la metodología empleada.

- El nivel de apertura de los gerentes y otras participantes para hablar sobre la libertad de asociación y su nivel de entendimiento de otros temas sindicales era positivo, como efecto de la capacitación.
- La metodología de seguimiento propuesta es coherente y factible de utilizar con algunas áreas a mejorar- ver el documento de Sean.
- Comparto la opinión del COP que el componente sobre el desarrollo de sistemas gerenciales sobre aspectos laborales es aún deficiente en el proyecto y que éste sería un tema importante a desarrollar en CIMCAW II (de hecho, uno de los objetivos del proyecto está dirigido a este aspecto). En su experiencia profesional, manifiesta que del total de las empresas en las que ha trabajado a nivel mundial, menos del 5% cuentan con sistemas gerenciales adecuados y que este es uno de los grandes retos a enfrentar en el futuro inmediato.

Por ultimo, deseo aprovechar para felicitar a SAI por haber puesto a Sean Ansett en contacto con el proyecto, esperando contar con su apoyo en el futuro.

ANNEX 4

REPORT
Dominican Republic January 11 – 21, 2007

Friday Jan 12, 2007

W-M Manual Validation:

Eight union leaders out of 15 invited participated (2 males and 6 females), The 3 federations were represented. They reviewed the modules that were prepared in December and have several comments, which they will tern in next week. An important decision they took today, was to limit the content of the one day workshop to 4 modules (they decided to skip the Occupational Safety and Health module). Reasons, there are other projects that are serving this content in DR and the 4 modules for one day training is more than enough. The follow up methodology was explained and the drafts prepared by the sub committee were delivered to Magaly.

Bi-lateral meeting with Magaly Pineda:

The work plans for rest of January and February were reviewed and updated (see annex).
The activities performed during the last quarter were reviewed as well and added in the forth quarter report of 2006.
The agenda for the COP in DR was reviewed and agreed. The activities were:

1. Opening of the two inspectorates training workshops.
2. Closing of the two inspectorates training workshops.

3. Participation in the two inspectorates training in the contents and rationales of the explanation of the project (20 minutes) and the Occupational Safety and Health content (30 minutes).

4. Meeting with the workers federation leaders.

5. Meeting with ADOZONA Director.

6. Meeting with INFOTEP.

7. Meeting with USAID in Dominican Republic.

Monday Jan15/2007 through Wednesday 17/2007:

The first workshop started Monday around 8:50 a.m. Elena Arengo and Yolanda Brenes from SAI were in charge of the training. Twenty eight participants were present, 1 coming from the unions and 1 from the Private sector. It is important to highlight the full time participation of the General Inspector during the training. According to his information, about 63 % of the inspectorate activity is preventive, figure that have changed in the last couple of years (before it was 70% more reactive). This is a key situation, because the goal proposed by the project is to move the inspectorate activity toward a preventive fashion. Despite this attitude and corresponding action, still they lack funds and political support. One hundred eighty inspectors have to work in 20,000 factories. This means that their impact is still minimum. At the same time, still the attitude of workers and managers toward the inspection activity is seeing them as “police” instead of advisers or supporters. This issue was debated extensively and we saw several possibilities or opportunities in the project to support their work through it.

Monday afternoon Magaly and I met with the workers Federation leaders (3 federations affiliated to FITTIVC) and Tuesday morning both met with ADOZONA. The main agenda was to update the

developments of the project and to request their opinion concerning the activation of the Consultative Committee. All of them were interested in the developments, and stated that in case there was an extension of the project, they will be willing to support and participate. Both sectors agreed in straightening the Consultative Committee activities and they endorsed Magaly's proposal of proposing the Tripartite Committee for the Wellbeing of the workers of Zonas Francas to become the Committee. (This is an institution that has been organized by a Decreto, and which still hasn't had a clear agenda of work). Every body agreed that the project would be an important input for the agenda of this committee.

Wednesday morning, Magaly and Rafael attended the meeting with INFOTEP. The main point of agenda was to talk of the possibility of considering INFOTEP as a partner to continue developing the content of the trainings of the project in the country. They were very receptive and shared with us the experience that for 3 years they have been developing after signing the agreements with CERSSO's project contents, which they have continued with FUNDACERSSO. They have been able to extend the training of the contents of these projects (which are related to Occupational Safety and Health), to a very large amount of factories in the country, and not only in the apparel industry. They feel that this sort of agreements are feasible and are willing to explore different options that facilitate the sustainability of the CIMCAW project contents.

After this meeting, Magaly attended the tripartite committee meeting, where the project was invited. Here Magaly informed what was accepted by both the workers and the private sector (their representations were there as well), concerning the Consultative Committee and the tripartite committee. In this session it was agreed to propose to the project the official acceptance of the Tripartite Committee to become the Consultative Committee and it was decide that the meeting proposed by the project with them was scheduled for February 22nd.

Rafael attended the second workshop, were he covered the content under his responsibilities and participated in the closure of the first work shop.

During the afternoon, Magaly and Rafael attended the meeting with USAID. A summary of all the activities of the project as well as the meetings of the week were given. We explained that CIMCAW I was about to close and that negotiation of CIMCAW II were under way. We mentioned that we have been meeting all the USAID offices where the project was active, where we were calling the attention of the need of their support in the approval of CIMCAW II.

Both official were interested in our project, appreciate keeping them informed and were willing to participate in the activities of the project in RD.

Persons with whom we met:

ADOZONA:	Jose MI. Torres,	Executive Vicepresident
FEDOTRAZONAS:	Ignacio Hernandez H.	General Secretary
CNTD:	Jacobo Ramos Crispin	General Secretary
Third Federation:	¿???	
USA Embassy:	Alexander T. Bryan	Second Secretary Labor and HHRR Attache
USAID:	Lissette Dumit	Justice Programs Manager
INFOTEP:	Rayza Pichardo V.	Special Programs Director
DOL of DR	Enemencio F. Gomera	Director of Inspection

ANNEX 5

Informe de Viaje
Republica Dominicana 20 al 25 de Febrero 2007
Dr, Rafael Amador Rodezno

Propósito de la visita:

1. Participar en la Primera Reunión Nacional de la Comisión Tripartita APRA el Bienestar de las y los trabajadores de Zonas Francas de la RD.
2. Participar en e Segundo Taller para Trabajadores y Gerentes.
3. Aspectos varios del proyecto en la RD.

DESARROLLO:

1. El día 22 de Febrero, se dieron cita 44 participantes de los tres sectores del tripartismo, invitados por la Comisión Tripartita. Esta es una instancia creada por decreto desde 1997 y con apoyo de CIMCAW, logro efectuar su primera reunión nacional. Representantes de todos los sectores presidieron el evento y tuvieron la oportunidad de hacer su planteamiento sobre la necesidad del trabajo en consenso, de modo que se mejorara el cumplimiento de las normas laborales, se elevara la productividad y la competitividad del sector. Este evento se realizo en medio de una crisis del sector de zonas francas (Por ej: Interamericana recién había cerrado varias de sus fábricas, dejando en desempleo a más de 12,000 trabajador@s). Sin embargo, el Grupo M y Timberland, junto con otros dos grupos empresariales lograron compartir las buenas prácticas que ellos estaban implementando y como estas estaban permitiéndolas sortear la crisis del sector.

   Como Coordinador Regional, estuve en la mesa de honor, por lo que me correspondió dirigir la palabra a la audiencia. En nombre del Proyecto, lleve el saludo de los miembros internacionales, destacando las actividades que el proyecto había logrado cumplir en RD (capacitación a inspectores, promoción del dialogo intersectorial, impulsando la comisión tripartita, capacitación a trabajadores y gerentes, entre otras). Ante la coyuntura que atraviesa el sector en RD, propusimos a la audiencia ver esta como una oportunidad, en la cual había que reflexionar sobre los que se estaba haciendo bien, para profundizarlo, y lo que no se estaba haciendo bien, para mejorarlo, y desde esta perspectiva, vieran el proyecto como un apoyo para acompañarlos en este sentido.

   El evento tuvo amplia cobertura de los medios televisivos, radiales y escritos. Varios de los temas tratados fueron asumidos por la Comisión Tripartita como puntos de agenda futuros.
2. El sábado 24 y en la ciudad de Santiago, se desarrollo el segundo taller para trabajadores y gerentes realizado por el proyecto en RD. Participaron 28 personas de la empresa del Grupo M. De estos, 19 fueron varones y 9 mujeres. Del total, 14 eran supervisores o concluyo a las 5:00 p.m. y se desarrollo en un local de conferencias

alquilado por el proyecto. Se cubrieron los 4 temas programados para la RD, en base al consenso a que se había llegado en el país. Recuerdo que el tema de SST fue excluido. La participación fue muy intensa, franca y respetuosa. Los tres temas manejados por profesionales vinculados a CIPAF tuvieron amplio dominio de los temas y manejaron bien las dinámicas. Se realizo un ejercicio practico en que se separaron a los gerentes y los operarios para tratar de definir los problemas que ellos consideraban debían de mejorase, así como proponiendo soluciones. Luego estos fueron presentados y debatidos en plenarios. Posterior a este ejercicio practico, se comenzó a presentar los contenidos de la capacitación. A manera de cierre, se hizo énfasis en que al final, reflexionaran sobre la lista de problemas que habían identificado durante el ejercicio practico y que a la luz de los nuevos conocimientos, trataran de identificar los que tenían relación con los aspectos del derecho laboral y los que eran de carácter general, de modo que hicieran el esfuerzo de reforzar los conocimientos adquiridos, así como el de definir prioridades sobre las que iban a trabajar. Así mismo, durante toda la capacitación se hizo énfasis de la relación que los contenidos tenían con el mejoramiento del ambiente laboral, la competitividad y sostenibilidad de las empresas. La coyuntura negativa que el sector de zonas francas estaba pasando, fue utilizado para profundizar en esta relación.

A diferencia de los talleres efectuados en otros países, en RD aun no se están haciendo los pre y post test. CIPAF se comprometió a hacer un resumen sobre el ejercicio práctico y llevarlo a los gerentes de las empresas para su revisión. Otro aspecto aun pendiente en RD es la realización del seguimiento y monitoreo en las empresas. Los asistentes manifestaron que el tiempo era muy corto para poder discutir y participar con mas profundidad, los temas del taller, los cuales vieron como sumamente útiles y novedosos (entre ellos, nunca habían oído hablar sobre e Acuerdo Multifibra, su finalización y su relación con parte de la crisis que el sector esta viviendo).

3. CIPAF hizo entrega de la matriz solicitada por Samira, en la cual se resumen los eventos realizados en RD desde Octubre, el número y tipo de participantes, el tiempo invertido y las características sobre los locales utilizados durante la realización de las actividades. Así mismo, se estuvo revisando con Magaly las experiencias realizadas en CA en relación al monitoreo y seguimiento en las empresas. Se estuvo intercambiando opiniones sobre el CIMCAW II y sobre acciones que debían tomarse para elevar la efectividad del proyecto en RD (el COP había enviado en avance la matriz de sugerencias que los niveles locales y la OR estaba preparando para compartir con los socios internacionales).

ANNEX 6

Informe de Actividades
Viaje a Guatemala 20 al 27 de Marzo del 2007

Dr. Rafael Amador Rodezno

La agenda de actividades durante este viaje fue la siguiente:

1. Reunión con Cumple y Gane, Autoridades del Ministerio de Trabajo de Guatemala, USAID y MECOMAQ/CIMCAW.
2. Reunión con INTECAP.
3. Programación del primer semestre del CIMCAW II.
4. Visita a C-SITE y entrega de informe de Sean Ansett.
5. Preparación de escenarios de continuación del CIMCAW II y cierre del CIMCAW I.

Resultados:

1. El día 21 de marzo, se realizo la reunión en el edificio de USAID de Guatemala desde la 1:00 p.m. a las 5:30 p.m. El propósito de la reunión fue identificar con más precisión los componentes de los programas que estuvieran reforzándose, sobreponiéndose o no. Ambos coordinadores regionales de CyG y CIMCAW presentaron los objetivos, actividades y resultados de ambos proyectos. Victoria Warton hizo lo mismo con el proyecto de fortalecimiento de sistemas informáticos. En general, se vio que ambos proyectos eran más bien complementarios y que era necesario mantener una actividad de coordinación permanente entre ambos. Se vio por ejemplo que el CyG trabaja más directamente en el fortalecimiento de los ministerios de trabajo, mientras que CIMCAW refuerza su trabajo más con otros actores y con énfasis en las empresas. En el componente de inspectores, el CIMCAW orienta mas su actividad a la Auditoria Social y acciones preventivas, mientras el CyG refuerza componentes de RAC, sistema judicial, y reporte y manejos de casos. Ambos proyectos se comprometieron en intercambiar los materiales producidos por cada uno.

   Así mismo, se retomo la solicitud hecha por CIMCAW para que CyG financiara el curso para aproximadamente 60 inspectores en Honduras. Esta se ratifico, siendo que el CyG enviaría el techo presupuestario que ellos pudieran asignar para esta actividad, con lo cual CIMCAW tendría que organizar la actividad. También se acordó que dicha actividad tendría que organizarse durante el mes de abril para ejecutarse a inicios del mes de mayo del 2007.
2. Durante un desayuno trabajo organizado por Victoria Walton el día 23 de marzo, el Gerente de INTECAP, Lic. Cesar Castillo Reyes se reunió con Victoria, y el equipo regional del CIMCAW. El propósito de la reunión fue presentarle el proyecto, retroalimentar la experiencia avanzada con el INFOTEP de Republica Dominicana. El proyecto le fue de sumo interés y en concordancia con lo que el INTECAP esta haciendo, siendo que el Lic. Castillo quedo anuente a tener otra reunión para ver

mas a fondo los contenidos y que el proyecto conociera lo que ellos ya venían haciendo en el tema. Así mismo, se le propuso ser miembro del futuro Comité Consultivo de Guatemala (en caso y cuando se conforme en CIMCAW II), a lo que vio como muy positivo y posible.

3.- En conjunto con Abby Najera, Homero Fuentes y Rafael Amador, se trabajo en la organización y planificación de las actividades y tareas para el primer semestre de CIMCAW II.

La lógica usada para construir esta programación, fue seguir el formato del "Marco Lógico", en el cual, a partir de los objetivos del proyecto, se convirtieron las "Phases" descritos en la propuesta de proyecto sometido al USAID en "Resultados Esperados", y a estos se les ubico los indicadores (tratando de ocupar los que ya estaban en el PMP). A los indicadores se le ubico los “documentos de verificación” y los “supuestos”. Así mismo, se decidió agregar un objetivo relacionado con "Sostenibilidad" y otro relacionado con "Monitoreo y Evaluación".

Luego, para cada Resultado esperado, se ubicaron las actividades a realizar (partiendo de las recibidas por Samira en la matriz con el cronograma), y luego se construyeron las tareas para cada Actividad. En esta matriz se dejo una casilla para ubicar los costos de cada tarea (la cual no se calcularon en este momento). Por ultimo, a cada tarea, se le ubio su momento de realización.

Se esta proponiendo la realización de una primera reunión regional para inicios de Mayo, de modo que podamos compartir este plan y definir con los socios internacionales y locales, los por menores de las actividades de los steering committees y de los países. Así mismo, se dejaron definidas las actividades y tareas a partir de la segunda semana de Abril.

Aun queda fuera de esta planificación, las actividades operativas de la oficina regional, asi como los presupuestos de estas actividades operativas, así como de los costos de la oficina del COP en Nicaragua.

4.- El COP entrego a Homero Fuentes los documentos enviados por Sean con edición de Elena, y Abby aporto la traducción del documento de Buenas Practicas. La visita a las empresas no fueron posibles debido a dificultad de coordinación de horarios, siendo que las visitas se re-programaron para el 29 de Marzo. Homero asistirá a las mismas y entregara los documentos respectivos.

5.- La OR estuvo trabajando con dos escenarios:

a) Cierre definitivo
b) Continuación al CIMCAW II.

a) Haydee Vivar continúo preparando toda la documentación administrativa financiera del CIMCAW I, para hacer un cierre operativo de esta fase. Se decidió que a partir del 30 de marzo ya no se harían más pagos o movimientos financieros relacionados con CIMCAW I. En el caso se cerrara el proyecto definitivamente, Haydee tendrá una extensión de su contrato en Abril, para hacer los cierres

respectivos. El COP comenzó a elaborar el primer informe cuatrimestral del 2007 para luego construir el informe completo.

b) Todo el equipo regional se presto para hacer la planificación del primer semestre del CIMCAW II. Se espera usar el informe del CIMCAW I como línea de base para definir de manera más real los indicadores que servirán para medir el impacto del CIMCAW II. Esta planificación se hizo tomando en cuenta las propuestas enviadas por INEH y CIPAF. Homero estará completando la programación temporal de Honduras.

ANNEX 7

Informe reuniones en Empresas de Guatemala, Viernes, 5 de enero 2007

Durante el periodo de vacaciones, Homero Fuentes mantuvo contacto con las Empresas C-SITE y SAE, con el propósito que se hiciera una visita por parte del proyecto a estas empresas. Esta gestión garantizo que el viernes 5 de enero, se dieran estas reuniones.

Como antecedente, se recuerda que estas empresas estuvieron incorporadas al CINGUAW y participaron en talleres para gerentes y trabajadores con CIMCAW I, durante los meses de julio y agosto del 2006. Durante las capacitaciones, los asistentes identificaron una serie de problemas relacionados con los derechos laborales en su respectiva empresa, junto con sus causas raíces y posibles soluciones. Estos hallazgos se sistematizaron y serán volcados en un informe que se presentará a las fábricas como un primer paso en el proceso de seguimiento.

Siendo que los socios internacionales, la administración del CIMCAW, y la USAID, coincidieron que el proyecto debía de garantizar mecanismos para dar seguimiento a las actividades y del impacto de las actividades del proyecto en general, como dentro de las empresas, después de la reunión en Washington en el mes de Noviembre del 2006, se organizo un sub comité que se encargo de preparar la propuesta metodologica para dar respuesta al seguimiento y medición del impacto dentro de las empresas. Los insumos para la realización de esta propuesta se tomaron de los documentos trabajados por INEH, SAI, y CIMCAW-GUA, sobre la cual, SAI y CIMCAW-GUA adelantaron una propuesta general que fue revisada y nutrida por GAP, FITTVC, DAI, INEH y CIMCAW-GUA. El ultimo intercambio telefónico que realizo el sub comité a esta propuesta, fue el Dic 21 del 2006. SAI se encargo de retomar las últimas observaciones, y envió un borrador a todos antes de finalizar el ano. Por su lado FITTVC preparo un componente sobre Buenas Practicas, que seria agregado a la propuesta general.

Con esta versión, SAI preparo una versión corta para ser explicadas y entregadas a las Empresas.

Agenda propuesta para las reuniones:

1. Retomar el contacto con las empresas, iniciando con la entrega de un informe de los problemas, causas y posibles soluciones que se indentificaron durante los talleres.
2. Solicitar su opinión sobre las capacitaciones y si estas estaban provocando alguna diferencia en la empresa.
3. Presentarles la metodología y solicitar su revisión y comentarios.
4. Comenzar a explorar la realización de más entrenamientos de trabajadores y administradores, durante el CIMCAW I.

Con estos antecedentes, el viernes 5 de Enero del 2007, Elena Arengo, Homero Fuentes y Rafael Amador visitaron la empresa C-SITE y se reunieron con Henry Choe (Executive Vice President), Sang Deok (Lazaro) Lee (Gerente Administrativo), Shirly Navas (Factory Compliance Officer).

El resumen de la reunión:

El Sr. Choe menciono que aun no habían visto ninguna utilidad del entrenamiento para mejorar el ambiente laboral, así como nunca haber recibido el informe del entrenamiento. Con esta ausencia de impacto, reforzaba su opinión que el ritmo de las demandas de trabajo de la empresa, no se correspondían con el ritmo del proyecto. Sinceramente menciono que no encontraba interés de seguir participando. Así mismo, menciono que la capacitación fue muy positiva, de mucha calidad, y que los asistentes llegaron motivados del entrenamiento, una vez de regreso a la empresa; pero al no haber tenido seguimiento y contacto con el proyecto, esta oportunidad creada, se esfumo. (LECCION APRENDIDA: en cualquier otro entrenamiento que se haga a las empresas, se debe de garantizar la entrega del informe en un plazo mínimo de tiempo, siendo que en el futuro, esta responsabilidad recaerá principalmente, sobre el socio local, o de la persona contratada para servir de enlace del proyecto en cada país. Con la implementación de la metodología de seguimiento, se espera solucionar el problema de ausencia del proyecto después de las capacitaciones).

Una observación a los talleres que hizo el Sr. Choe fue que su impresión de las capacitaciones fue que se enfatizó demasiado el tema de los derechos laborales, y no suficientemente el aspecto de las responsabilidades de los trabajadores para con la empresa, en este momento de "crisis" en que la supervivencia de la empresa es crucial. Se le recordó que el primer módulo del taller se dedica precisamente a ese aspecto: a los desfíos del contexto internacional para el sector, y las presiones que existen tanto para los empresarios como para los trabajadores en este aspecto. Se intenta de esa manera, encontrar puntos en común sobre los cuales establecer un ambiente de diálogo para enfrentar los problemas y desafíos. De todos modos, se tomó en cuenta esta retroalimentación del Sr. Cho y en una futura capacitación se buscará poner más énfasis en este aspecto.

Una vez que se explico que con la metodología de seguimiento, se esperaba reforzar el apoyo del proyecto a las empresas participantes, el Sr. Choe como Lee, aceptaron revisar la propuesta, elevarla a sus superiores en Corea y organizar la reunión con los gerentes de la empresa, para la semana entre el 5 y 9 de febrero. Por lado del proyecto, SAI se comprometió a enviar el informe editado a más tardar el 19 de Enero.

Hubo un consenso sobre la realización de nuevas capacitaciones, para efectuarse después de realizado el taller de febrero, de modo que con esta experiencia se tuviera mas elementos de juicio para decidir.

A la empresa SAE, asistieron Elena Arengo y Rafael Amador. En esta empresa, se efectuaron dos reuniones. Primero una con la gerencia: Rafael Uk Jung (Manager), Roberto Monge (Gerente de Recursos Humanos) y Amparo Barrios (Factory complience Officer). Luego con dos miembros del sindicato, uno de ellos asistió al entrenamiento (omito sus nombres ya que preferimos darle a la entrevista, carácter de anonimato).

La reunión con la gerencia, así como los compromisos adquiridos y los resultados logrados, fueron similares a los de la reunión en C-SITE. Entre los aspectos de la capacitación que destacó el Sr Jung fue que al principio consideraron su participación como una obligación por

parte de la marca GAP, pero que los temas en sí y la experiencia del taller fueron "muy emocionantes, intersantes, y bonitos". Lo que sí vieron como dificultad fue el tiempo dedicado, especialmente el proceso de la selección de trabajadores participantes, y en el momento de realizarse la capacitación de la segunda mitad de la fábrica (en el taller de agosto, sólo se capacitó a la mitad de la fábrica) quisieran que se revisara el proceso de selección para que no ocupe tanto tiempo de producción. Se le contestó que se explorarán otros métodos de selección, siempre tratando de respetar los principios de auto-selección, no interferencia, democracia y equilibrio que se buscó con la metodología aplicada en la selección de trabajadores para el primer taller. Otra observación fue que el número de trabajadores, según el Sr Jung, fue muy elevado y que se considere reducir en una segunda vuelta.

Durante la entrevista con los sindicalistas (representantes del comité ejecutivo), el eje de esta se dirigió a conocer sus perspectivas de la capacitaciones y si habían logrado ver modificaciones.

Sus respuestas fueron claras en manifestar que después de la capacitación, notaron cambios positivos de actitud de los supervisores que asistieron, siendo que cambiaron su percepción, sobre el trabajo del sindicato y que mejoraron la relación con los trabajadores que estaban bajo su supervisión. Esta opinión la manifestaban al comparar a los otros supervisores que no habían asistido al entrenamiento y que mantenían comportamientos negativos que los otros cambiaron. Llegaron a afirmar que en las líneas donde la comunicación entre trabajadores y supervisores ha mejorado, se ha incrementado la productividad [esto aun es una observación empírica, pero existe posibilidad de medir este cambio, mediante el uso de la variable "nivel de producción en relación a la norma", (durante la entrevista, con Elena encontramos que de esta se podían sacar varios indicadores de impacto tanto cualitativo como cuantitativo, algunas de las cuales ya se han mencionado arriba)]. Los representantes sindicales enfatizaron que sería óptimo capacitar a más supervisores, ya que los efectos positivos en cuanto a mejores relaciones con los trabajadores, eran claros. También sugirieron que algunos representantes del comité ejecutivo del sindicato que asistieron a la primera capacitación, también participe de la segunda (para la otra mitad de la fábrica).

Otra idea que surgió durante la entrevista, con el propósito de analizar las modificaciones causadas por el entrenamiento, es el de realizar una comparación de diferentes variables, en la que se le preguntara a los asistentes si cada una de estas variables eran peor, igual o mejor después del entrenamiento, ejemplo:

	PEOR	IGUAL	MEJORO
Motivación por su trabajo		x	
Nivel de productividad			x
Trabajo en equipo		x	
Situación salarial		x	
Situación de incentivos	x		
Nivel de comunicación con supervisores y/o trabajadores			x
Percepción de supervisores en relación al trabajo sindical		x	

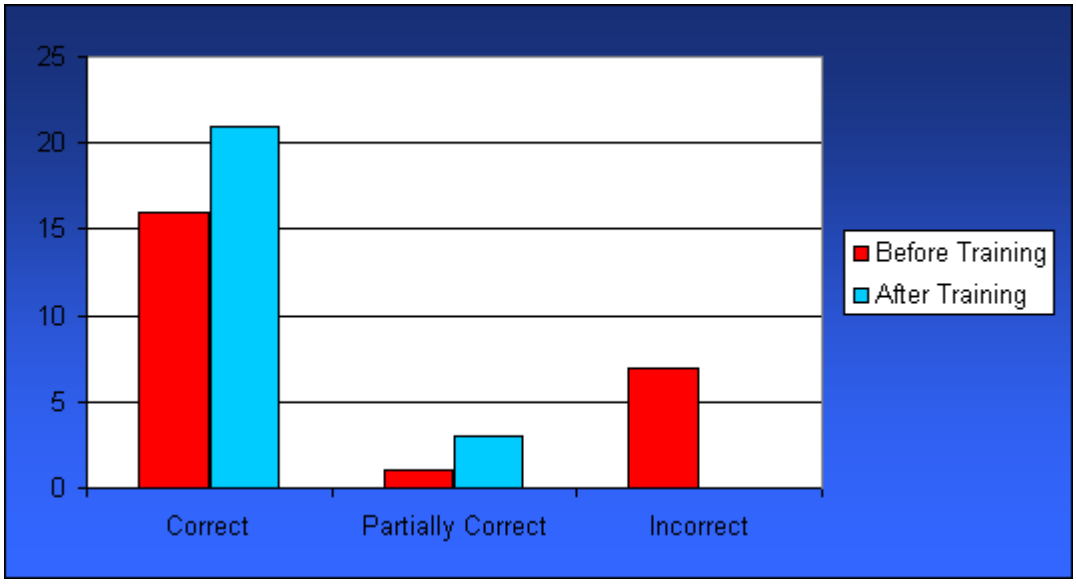
Con esta información hecha a cada participante, se puede hacer una síntesis numérica, pasando información cualitativa a cuantitativa.

ANNEX 8

1. When is compliance with an ILO convention mandatory?

Before Training	
Correct	16
Partially Correct	1
Incorrect	7

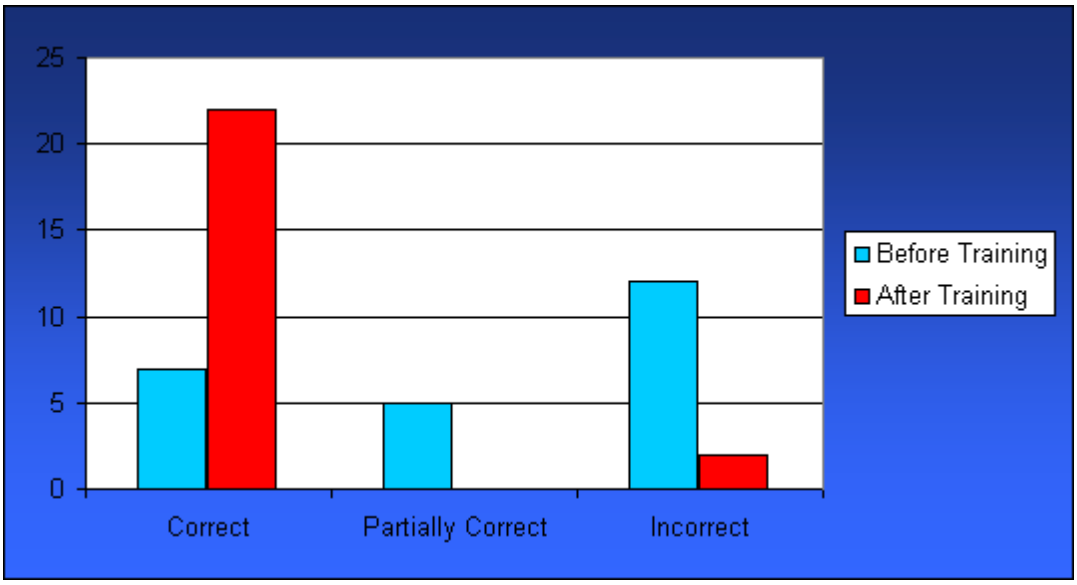
After Training	
Correct	21
Partially Correct	3
Incorrect	0



2. Give an example of forced labor in the maquila.

Before Training	
Correct	7
Partially Correct	5
Incorrect	12

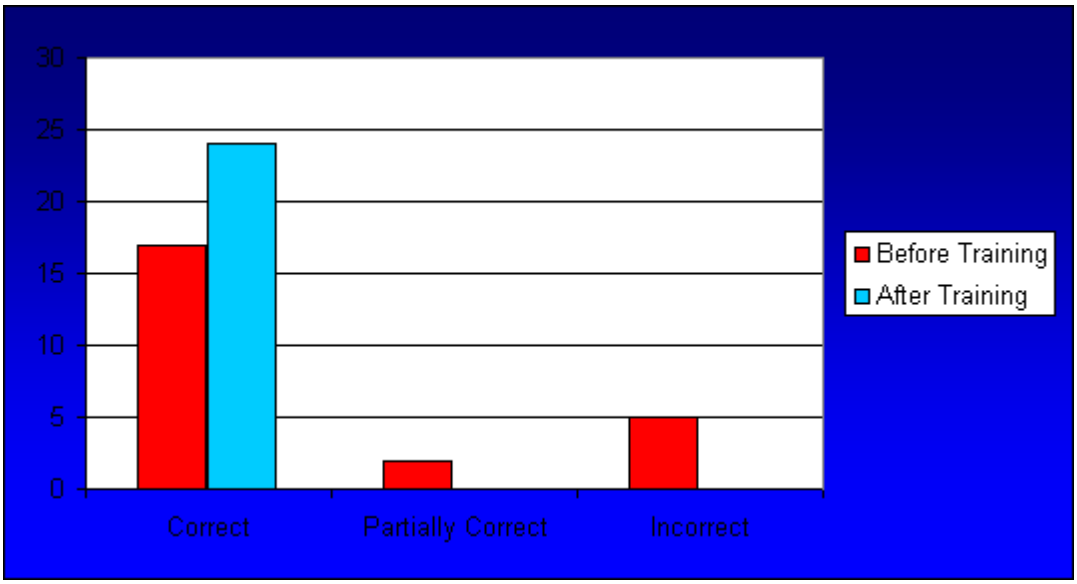
After Training	
Correct	22
Partially Correct	0
Incorrect	2



3. Give three examples of evidence that would determine if a factory is compliant with health and safety regulations.

Before Training	
Correct	17
Partially Correct	2
Incorrect	5

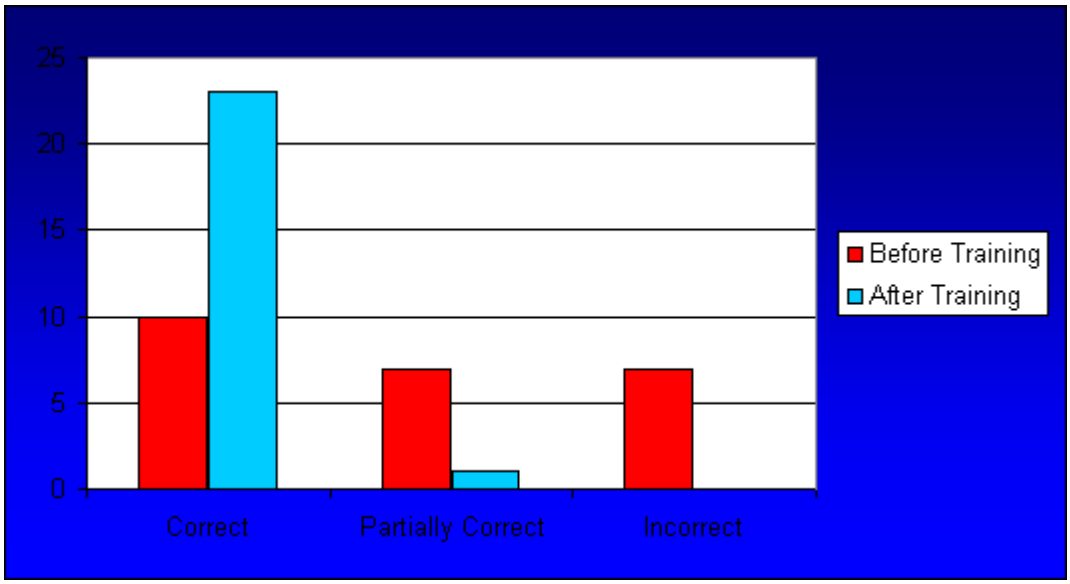
After Training	
Correct	24
Partially Correct	0
Incorrect	0



4. Give two examples of discriminatory practices in the maquila.

Before Training	
Correct	10
Partially Correct	7
Incorrect	7

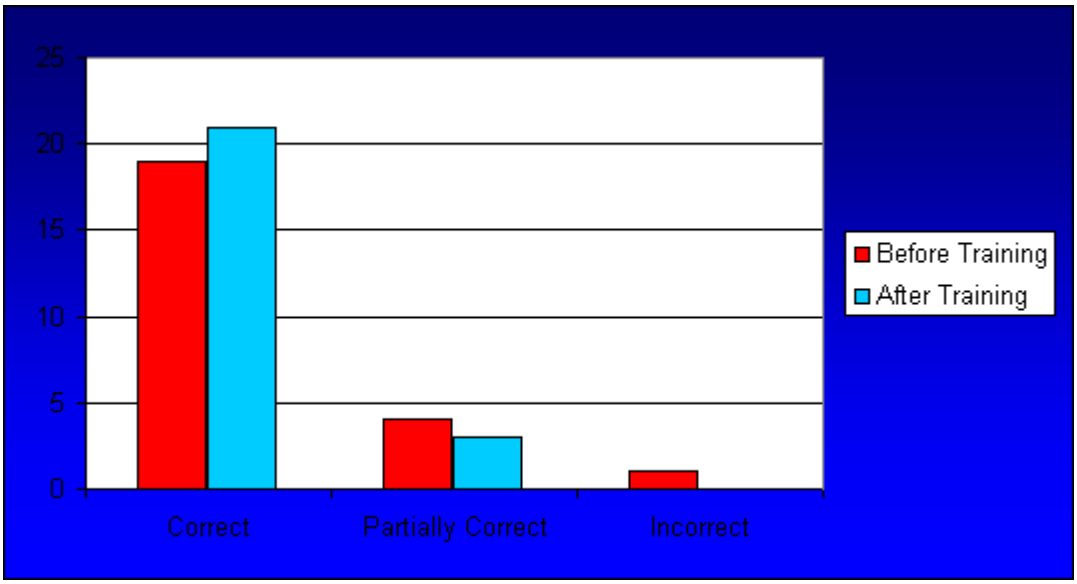
After Training	
Correct	23
Partially Correct	1
Incorrect	0



5. What does Freedom of Association mean?

Before Training	
Correct	19
Partially Correct	4
Incorrect	1

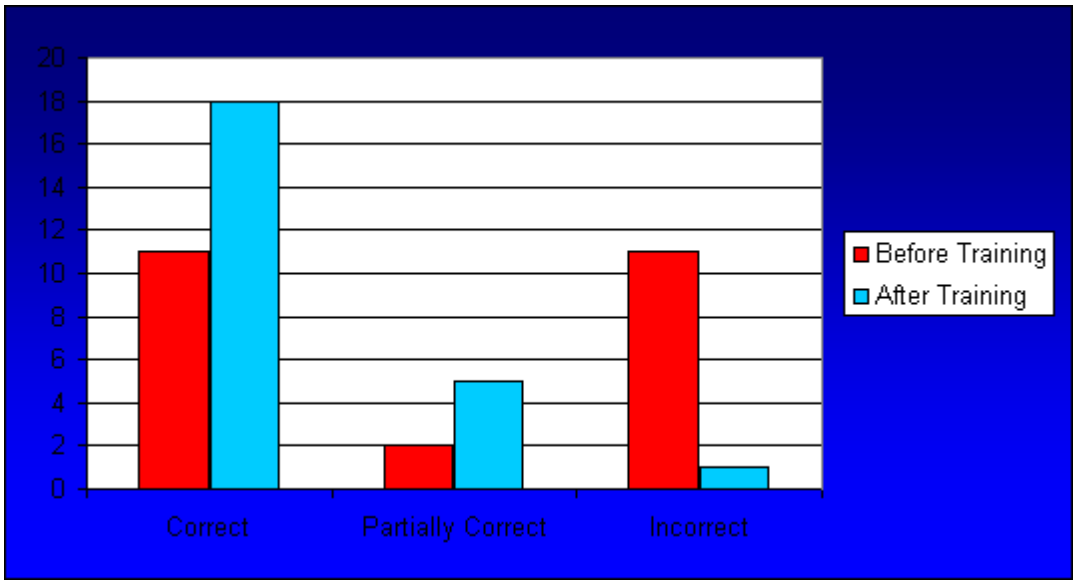
After Training	
Correct	21
Partially Correct	3
Incorrect	0



6. What protections need to be provided to adolescent workers that are working in the in the maquila?

Before Training	
Correct	11
Partially Correct	2
Incorrect	11

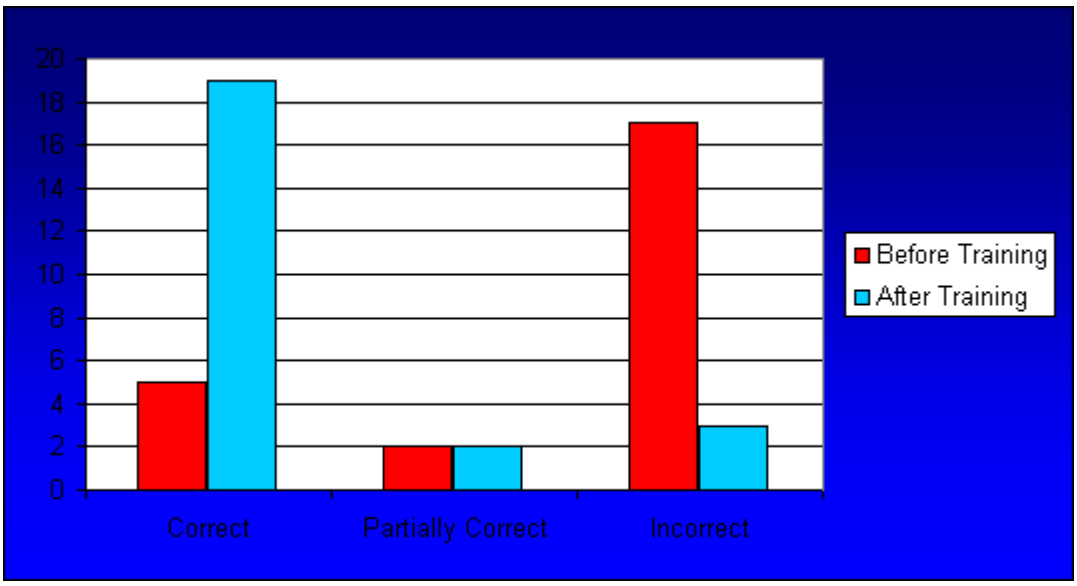
After Training	
Correct	18
Partially Correct	5
Incorrect	1



7. Give two examples of evidence that needs to be sought, in order to verfiy that a factory is compliant with the requirements against child labor.

Before Training	
Correct	5
Partially Correct	2
Incorrect	17

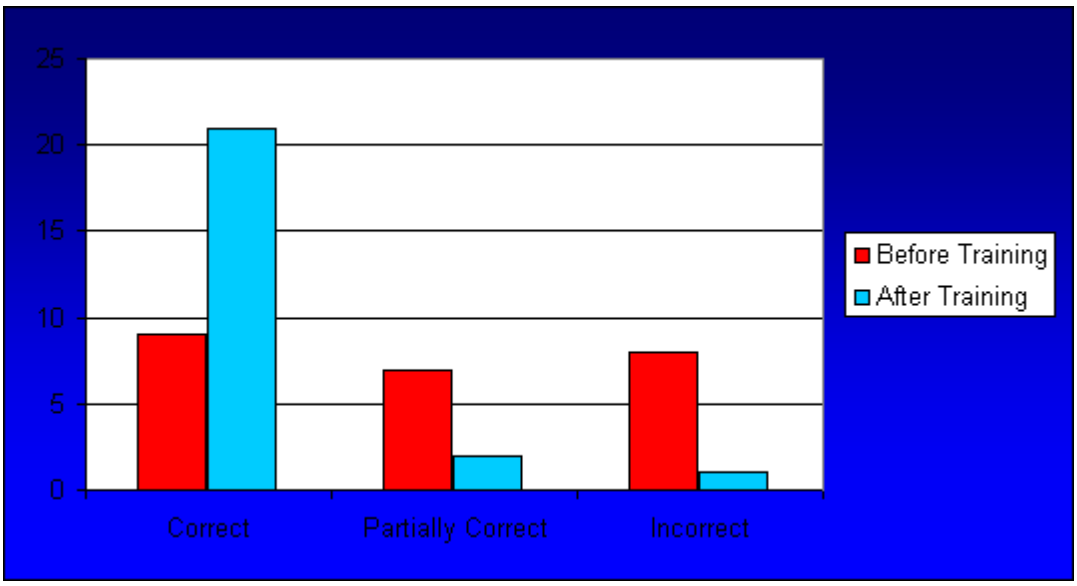
After Training	
Correct	19
Partially Correct	2
Incorrect	3



8. If a factory is to comply with the requirements in the labor code, over time should be:

Before Training	
Correct	9
Partially Correct	7
Incorrect	8

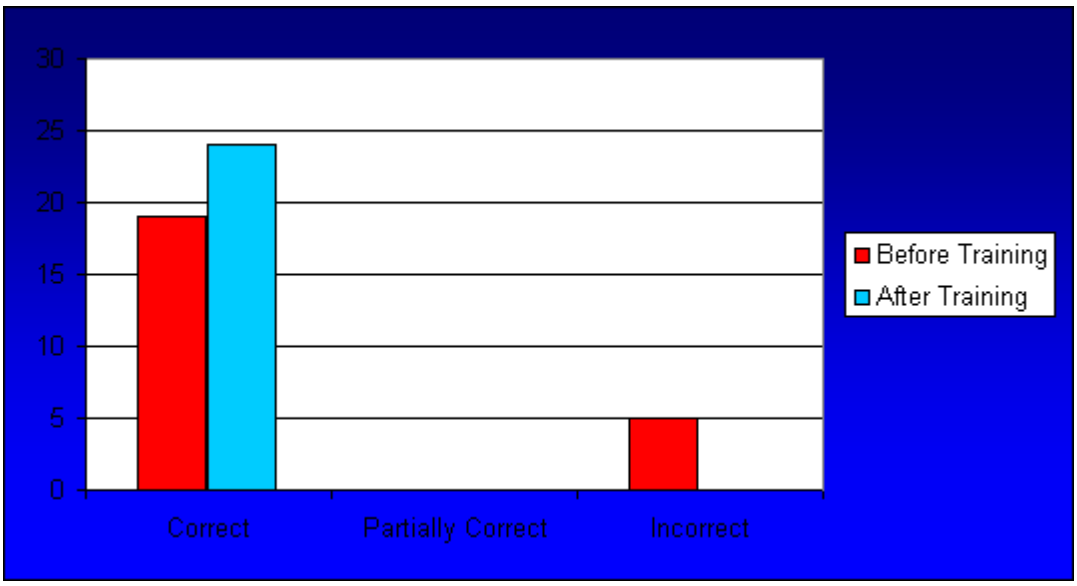
After Training	
Correct	21
Partially Correct	2
Incorrect	1



9. What are some of the obstacles to exercising Freedom of Association in the maquila?

Before Training	
Correct	19
Partially Correct	0
Incorrect	5

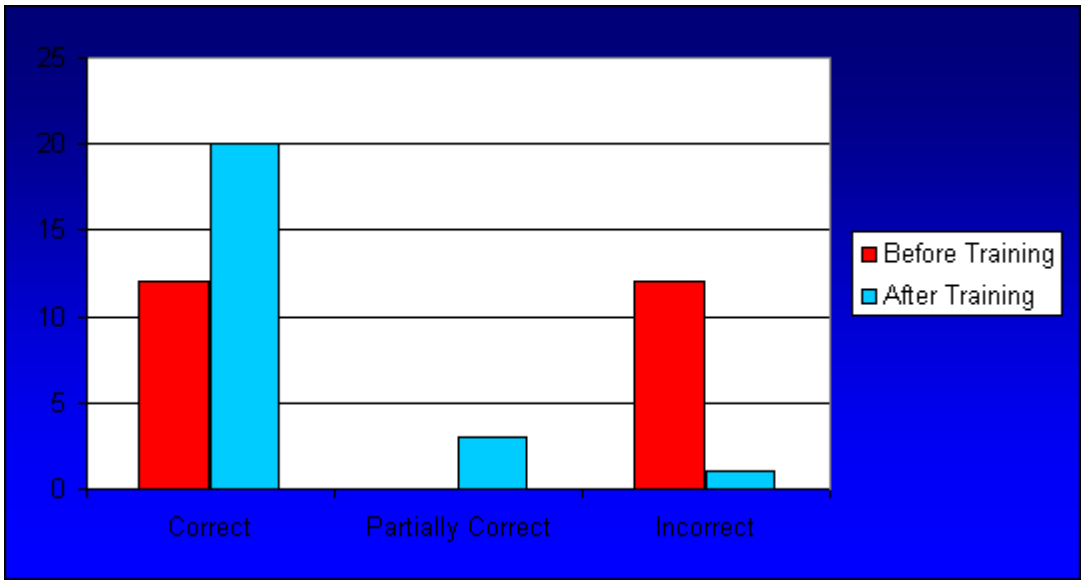
After Training	
Correct	24
Partially Correct	0
Incorrect	0



10. What benefits should be paid to workers, once they are terminated?

Before Training	
Correct	12
Partially Correct	0
Incorrect	12

After Training	
Correct	20
Partially Correct	3
Incorrect	1



ANNEX 9

INFORME DE LA VISITA A LA MAQUILA USLC, MANAGUA, NICARAGUA

Se realizó una visita de cortesía y recorrido por las instalaciones de la fábrica con la finalidad de conocer los procesos productivos, analisis observacional de las instalaciones e identificación de situaciones que inciden en los trabajadores de la empresa. Se enfocó la atención en visualizar el conjunto de las condiciones de trabajo, teniendo en cuenta lo siguiente:

1. Observación del conjunto de la empresa, prestando atención a la instalación general (distribución del local de trabajo, iluminación, temperatura, ventilación, disposición del equipamiento, espacios de trabajo, distancia entre equipos de trabajo, salidas de emergencia, equipo contra incendios, orden y limpieza, circulación de vehículos, almacenamiento de materia prima y materiales).

2. Observación de los equipos de trabajo, tecnología y herramientas (disposición en los equipos de trabajo, resguardos y dispositivos de seguridad en equipos de trabajo tanto estáticos como móviles, instalación eléctrica, almacenamiento de sustancias o productos, materiales y herramientas tanto manuales como eléctricas).

3. Identificación de los riesgos derivados de la interacción hombre-máquina como son los movimientos repetitivos, manejo de cargas, posturas forzadas y ritmo de trabajo.

4. Identificación de los puestos de trabajo en donde puedan existir factores de riesgos derivados de contaminantes químicos, biológicos y físicos.

5. Análisis de la organización del trabajo

Planificación de la visita

Entrevista con la Gerencia de la empresa y representantes de los trabajadores para evaluar la gestión de la prevención en la empresa, así como los procesos productivos, características técnicas y aspectos organizativos de las instalaciones. Designación de la persona responsable de seguridad industrial para dirigir el recorrido por la fábrica.

Recorrido por las instalaciones según el proceso productivo

1. Recepción, inspección y bodega de materia prima

Almacenamiento, estiba y tranporte de materia prima

2. Revisión y toma de muestras

Ambiente térmico confortable (iluminación, ventilación, temperatura y humedad)

3. Diseño de patrones, tendido de lienzos, molde o patrón y corte

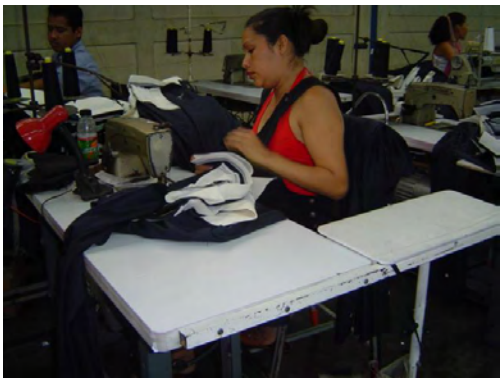
El equipo de protección respiratoria (mascarillas) debe proteger contra partículas, seleccionando el respirador apropiado.

Equipo de trabajo de diseño ergonómico, protegido contra peligros mecánicos y eléctricos. Uso de equipo de protección en el manejo de la sierra de corte (guantes con malla de acero)

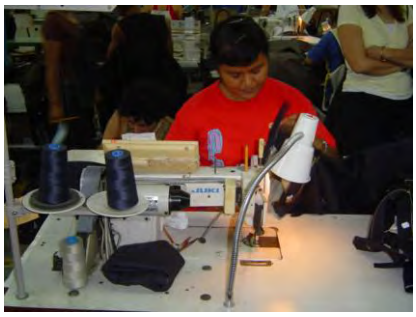
4. Revisión y control de Calidad

Pasillos señalizados, delitimitados según las dimensiones para la circulación de personas, con algunos obstaculos. Las tareas exigen estar de pie durante la jornada.

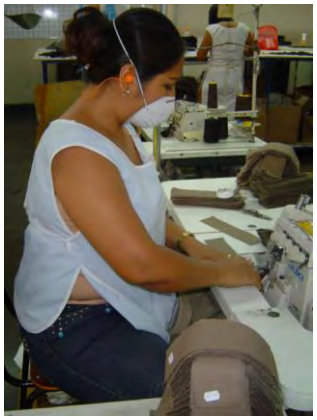
5. Costura



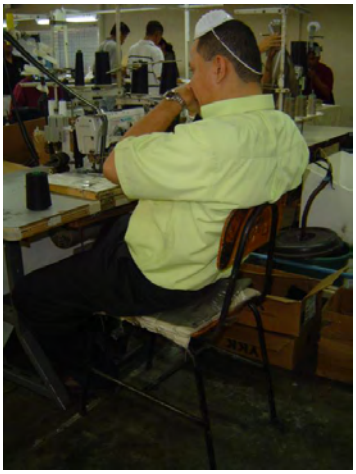
Diseño de los puestos de trabajo y posturas de trabajo



Falta de protección en máquinas (protector agujas)



Uso de equipo de protección personal según el tipo de riesgo: tapones auditivos para evitar la exposición al ruido y mascarilla contra partículas.



Puestos de trabajo en los que se adoptan posturas incorrectas y uso de silla sin el diseño ergonómico (autoajustable, reposapiés, cinco patas, soporte lumbar, giratoria)

5. Planchado

Doble mando (mando a dos manos) que requiere el accionamiento simultáneo para iniciar y mantener el funcionamiento, garantizando la protección y evitar contactos con temperaturas extremas. En el área de planchado hay exposición a calor, humedad y ruido.

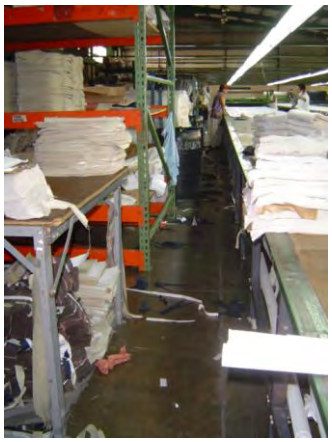
6. Lavandería (carga física dinámica, manipulación manual de cargas y ruido)

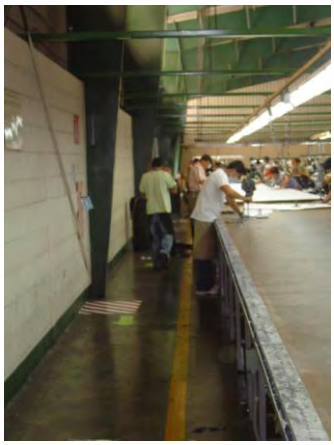
7. Medios que la fábrica adopta para dar participación y la consulta de los trabajadores (buzón de sugerencias)

8. Los locales de trabajo disponen de botiquín de primeros auxilios y brigada, con representantes del empleador y de los trabajadores, claramente señalizados.

9. Servicios sociales y de bienestar para los trabajadores (abastecimiento de agua para los trabajadores)

10. Pasillos, orden y limpieza (las vías de circulación para el tránsito de personas son de dimensiones adecuadas y señalizadas convenientemente)





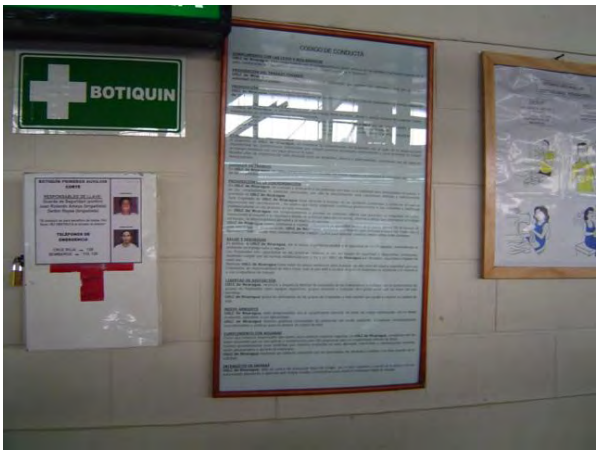
11. Equipo de protección personal (uso correcto del equipo de protección auditiva y respiratoria)

12. Diseño ergonómico del puesto de trabajo (silla autoajustable, reposapiés, cinco patas, soporte lumbar, giratoria)

13. Protección eléctrica y señalización de seguridad (paneles eléctricos protegidos, señalización óptica mediante señales de advertencia y avisos de seguridad)

14. Equipo contra incendios - señalización

15. Información y comunicación a los trabajadores. Normas y prodecimientos de trabajo y de seguridad a disposición de los trabajadores.



MEDIDAS A TENER EN CUENTA PARA LA PLANIFICACIÓN DE LA PREVENCIÓN EN LA EMPRESA

Gestión preventiva

Fortalecer la integración de la prevención en todos los procesos y actividades de la empresa

Integrar la Comisión mixta de seguridad e higiene

Planificar inspecciones para evaluación de riesgos y planificación de la prevención

Normas y procedimientos de trabajo
Normas de seguridad (directrices, ordenes, instrucciones y consignas que instruyen al personal sobre los riesgos que pueden presentarse en el desarrollo de su actividad y la forma de prevenirlos mediante actuaciones seguras.

En las máquinas
Medidas de protección
Instrucciones técnicas y señalización
Equipos de protección personal
Formación y capacitación
Procedimientos de trabajo seguro
Mantenimiento preventivo

Exposición al calor
Medidas técnicas (sobre la infraestructura, sobre el proceso productivo, sobre el microclima).
Medidas organizativas (períodos de descanso, disponer de agua fresca y abundante, rotación de tareas).
Medidas de protección personal (vestuario y prendas de protección, control médico periódico)

Ruido
Prevención: control del ruido
Sobre el orígen: diseño de máquinas y procesos, modificación de piezas o herramientas, reducción de la concentración de máquinas, mantenimiento correctivo
Sobre la transmisión: aislamiento de la fuente de ruido, aumentar la distancia entre la fuente y el trabajador.
Sobre el trabajador: reducción del tiempo de exposición, rotación de puestos de trabajo, protección personal.

Contaminantes por partículas ("tamo" "mota" de algodón)
Monitoreo ambiental (medición de contaminantes en el medio ambiente: técnicas gravimétricas)
Control de la exposición: Sobre el foco de generación del contaminante: Diseño del proceso, extracción localizada para captar el contaminante en el orígen; sobre el medio de difusión: Limpieza del puesto de trabajo, extractores; sobre el operario: formación e información, disminución del tiempo de exposición, rotación de personal, higiene personal, equipos de protección apropiados al riesgo expuesto.
Vigilancia de la salud: monitoreo biológico de los trabajadores (detección precóz de la exposición antes de la aparición de alteraciones a la salud).

Diseño del puesto de trabajo
Adaptar el mobiliario, equipos, espacio disponible, al tipo de actividad que se va a desarrollar, y a las dimensiones antropométricas de las personas, teniendo en cuenta:
La altura y orientación del plano de trabajo

Las dimensiones y alcance de las extremidades
La altura, ancho y profundidad del asiento
El tamaño y ajuste del respaldo
El espacio necesario para las piernas

Control de las condiciones ambientales
Mantener el ambiente térmico idóneo según el tipo de tarea que se realiza.

Carga física de trabajo (movimientos, fuerzas a aplicar y posturas a adoptar) y Riesgo Postural
Evitar el mantenimiento de la misma postura durante toda la jornada: establecer pausas de descanso
Alternar el trabajo de pié y sentado
Sillas y asientos regulables y con elementos adicionales para las personas de baja estatura. Deben permitir un apoyo firma de los pies, de la espalda en el respaldo, así como evitar un exceso de presión bajo los muslos o en las nalgas. Los codos, antebrazos y manos deben situarse a la altura de la mesa o área de trabajo formando un ángulo recto.

Intervención ergonómica
Adecuación y modificación del diseño de puestos y herramientas de trabajo; la corrección de posturas incómodas, la mejora de los equipamientos, la planificación de pausas.

Organización del trabajo
Promover sistemas de rotación, dar autonomía a los trabajadores, fomentar el trabajo en equipo, adecuar los ritmos de trabajo según las capacidades individuales y promover las relaciones laborales. Además:
La definición de tareas
Autoridad, estilo de mando y supervisión
Canales de información / comunicación
Relaciones de trabajo
Repetitividad de las tareas
Autonomía (decisión)
Ritmo de trabajo
Pausas

Intervenciones sobre el trabajador
Información, formación, capacitación, entrenamiento
Vigilancia de la salud

ANNEX 10

DRAFT
Best Practices Manual

WORKING WITH PARTICIPATING FACTORIES:

Identifying Problems, helping to introduce improvements, and measuring the impact of the project

The CIMCAW project provides training to participating factories to improve the labour climate by improving awareness on the part of both workers and managers about labour rights, by identifying gaps in compliance and identifying possible solutions.

In addition, the project offers assistance to companies interested in implementing management systems aimed at improving compliance and ensuring that managers and workers can resolve the problems that arise at factory level through dialogue and cooperation.

The project works in a cooperative manner with participating companies and does not set particular targets for improvements. However, in order to determine whether the project is having an impact, CIMCAW does seek feedback from the workshop participants, from management and from unions in order to identify any improvements that might have occurred as a result of the project.

Moreover, this project requires a considerable commitment from the participating companies, who in return are encouraged to monitor the impact of the project for themselves in order to determine whether it is providing benefits to them.

A) BASELINE ASSESSEMENT

A baseline assessment will be conducted of worker-management relations at the factory and of the broad areas in which problems exist and change is needed, as follows:

- If possible, in advance of the training, the project will discuss – separately – with both management and the Federation or workplace union, where one exists, their views about the problems at the workplace and the areas where improvements are needed. This exercise will help orient the trainers so they can ensure these topics are addressed sufficiently during the training.
- At the start of the training, the project will seek to ascertain baseline knowledge and whether the participants feel that they are well informed about their labor rights and what they see as some of the major issues that need to be addressed at the workplace. This will be done both through a questionnaire and through input from participants in the introductory session, and at the beginning of sessions in which there are separate modules for separate issues.
- During the course of the training, the participants will identify the gaps that exist in the application of labor laws at the workplace.

B) IDENTIFYING PROBLEMS AND POSSIBLE SOLUTIONS IN THE JOINT WORKER/MANAGER TRAINING

Once the participants have an understanding of the protection workers are afforded by law, managers and workers will break into separate groups to examine how well those laws are applied in practice.

In each separate group, the participants will use what they've learned to identify the problems that exist at the workplace and the root causes of those problems. During the report-back and discussion period, the trainer will guide the participants in classifying the problems and identifying the root causes. It is suggested that the groups identify three key problems so that they can be treated with sufficient depth.

C) TECHNICAL ASSISTANCE

Following the training, a written report will be provided to the company, outlining the problems identified by workers and managers, with root causes and possible solutions. The report will be written by the local partner and SAI.

SAI and the local partner will meet with the company to discuss the report and to offer technical assistance, on a voluntary basis, to implement solutions. SAI will provide a series of recommendations, based on a set of 'best practices' agreed by the international partners.

At the end of the session, management will be asked whether they have found the session useful, whether they would wish to implement changes and whether further assistance is required in doing so.

D) IMPACT ASSESSMENT

Participant feedback on the workshop
At the end of the training, the participants will be asked to evaluate the training, to give their opinion on the joint nature of the training and to indicate whether they now feel better informed about their rights and better able to ensure those rights are respected.

Participant feedback on the impact of the joint training
Approximately one month after the trainings have been completed, local partners will ask participants whether the training has made any difference at the workplace and whether they have witnessed any improvements in worker-management relations as a result of the training they received.

Management feedback on the technical assistance session(s)
As noted above, at the end of the session, management will be asked whether they have found the session useful, whether they would wish to implement changes and whether further assistance is required in doing so.

At this stage, follow-up team will discuss with management the use of agreed-upon indicators to track improvements and their correlation with better performance. For example:

a) General working conditions: working hours, wages, health and safety improvements.
b) Worker/management relations: formation of bi-partite health and safety committees where mandated by law; formation of unions; establishment of formal grievance procedures; negotiation of collective bargaining agreements; other worker/management agreements
c) Productivity: Reduction in worker turnover; reduction in number of accidents; reduction of repeat work; contracts with new buyers

Information from management on the changes that have been introduced
After an agreed time period, the project will follow up with management to ascertain whether any improvements have been implemented, and to offer further assistance if required. In addition, management will be asked how the changes were introduced (for instance, was there any participation from workers).

In cases where companies keep track of such information, management will be able to provide details on any benefits it has noted in terms of lower turnover, improved quality, etc.

Feedback from workers, management personnel and unions, where one exists at the factory, on the impact of the changes introduced
If new systems or policies have been introduced, the project will conduct surveys and/or interviews with workers, supervisors and managers, as well as with the Federation or union (where one exists) with a view to determining the impact of those changes on the quality of working life.

TECHNICAL ASSISTANCE:
'BEST PRACTICE' RECOMMENDATIONS

Following the joint training sessions, CIMCAW will present to the participating companies a written report on the conclusions and findings of the workshop, including the gaps in compliance that have been identified by the participants as well as the possible solutions they have identified to resolve those problems.

A project team will then meet with management and offer more in-depth technical assistance, if required, to review 'best practices'.

Further follow-up is available to factory management on specifics of these issues if desired.

GAPS IN COMPLIANCE
During the workshop, the participants will identify gaps in compliance as well as the obstacles that stand in the way of social compliance. The problems and obstacles identified in this session will be included in the report that will be presented to the company at the end of the workshop.

This best practices document addresses issues that organizations involved with the project have found to be common issues in the industry. They may not all apply to a particular factory participating in CIMCAW.

- The problems identified may include issues such as:
- access to social security.
- communication between management and workers;
- freedom of association;
- health and safety issues: dust, heat, noise, sanitation;
- hours of work and overtime;

- leave;
- maternity rights;
- piece rates and production targets;
- productivity issues;
- sexual harassment;
- wages

The obstacles that prevent social compliance may include issues such as:

- Inadequate systems and procedures to deal with issues such as sexual harassment, discipline, and grievance handling.
- Manufacturers face cost and delivery pressures from customers
- Overseas managers who are not aware of the rights of the country in which they are operating.
- The Labour Ministry may be too weak and labour inspections may operate too inefficiently to adequately enforce laws
- The pressure of work creates tensions on the factory floor.
- There is a lack of information sharing and consultation between management and workers.
- Where closures and retrenchments are frequent, workers may feel desperate to keep their jobs and may be less likely to stand up for their rights.
- Workers are in many cases denied the right to mportan and bargain collectively
- Workers are often afraid to exercise the right of freedom of association because of the prevailing anti-union culture
- Workers may feel that they have no effective legal recourse when problems occur, because the legal system is too slow and too expensive for them to use effectively.
- Workers who are not aware of their rights.

'BEST PRACTICE' RECOMMENDATIONS TO TACKLE THE PROBLEMS IDENTIFIED

The recommendations presented to the company will focus on ensuring that the employment relationship is governed by a set of written policies and procedures backed by the necessary training and communication. Where there is a union, policies should be negotiated with the union.

All policies and practices that management chooses to institute should be in accordance with local and national laws. However, best-practices may go beyond what is required by the law.

Communications

The recommendations are likely to include the establishment of mechanisms for regular communication and consultation between management and the workforce on issues such as productivity, quality, piece rates, and other issues.

Freedom of association

Companies should establish a policy mportant g the right of workers to exercise their right to mportan and bargain collectively without any interference or discrimination and communicate this policy clearly to the entire workforce as well as to all levels of management.

On the issue of freedom of association, management needs to be aware of the distinctions between promoting trade unions (which would be construed as unacceptable management interference in trade union affairs), taking a neutral approach of non-interference toward trade unions, and promoting a positive approach to trade unions.

Where a union exists, the company and the union should negotiate a procedural agreement aimed at ensuring the best possible relations between the company and the union based on mutual respect. The agreement should ensure that all matters affecting workers, including working conditions, productivity and training, can be resolved by dialogue, consultation and negotiation. It should include the provision of reasonable facilities to the union and its members to carry out their responsibilities, regularly scheduled meetings between management and the union to deal with day-to-day production issues as well as longer-term industrial relations issues.

In Central America and the Dominican Republic, there are frequent allegations of the blacklisting of workers identified as union activists or sympathisers. Sometimes bad practices exist without management's knowledge so it is important for companies to establish clear hiring policies and practices or to review existing ones to avoid such discrimination. Management should also ensure that all those involved in the hiring process are aware of these procedures.

Such policies can include:
Ensuring that the company's hiring policies are reviewed with all those involved in the process, including security guards and zone administration offices.
Developing skills-testing requirements rather than relying on references from previous employers;
Retaining documentation and records of workers who do not pass the qualification tests;
Ensuring that all job applicants receive a clear explanation of the qualification process.

Collective bargaining
Where a union exists, the company should be prepared to negotiate a collective bargaining agreement whereby wages and working conditions can be mutually agreed. This does not mean that the company necessarily has to agree to all the union's demands. It does mean that it should negotiate in good faith, without unnecessary delay, and should provide the union with the necessary information on the company's performance to allow the union to negotiate in good faith.

Sexual harassment
The employer has a responsibility to maintain a workplace free of sexual harassment. Anyone who violates this policy should be subject to disciplinary proceedings.
No employee should suffer threats, harm or retaliation in any form for filing a sexual harassment complaint. Complaints should be kept confidential to the extent possible consistent with a full investigation. All hearings and records should be kept private, and the company should not release information.
Formal written policies on sexual harassment should be established and communicated.
Training on discrimination and sexual harassment expectations and policies can be provided to ensure all those supervising others understand them.

Health and safety
Health and safety requires constant attention, and joint health and safety committees can be an useful vehicle for addressing health and safety issues at the workplace. In order to be effective, such committees should have access to detailed information regarding substances and procedures. The committee members should receive training, and should be allowed to carry out inspections and investigations on accidents, labour practices, health and safety risks and specific complaints. Management's representatives on the committee should have the necessary authority to make the necessary changes.
Further technical assistance is available to provide guidance about acceptable best practices around the constitution of health and safety committees, as well as acceptable scopes for their activities.

Grievance handling
Both individual and collective grievances invariably arise in any workplace and it is important to have an agreed mechanism for dealing with them. Where a union exists, such a procedure should be negotiated with the union. A procedure negotiated with a union would typically include an agreement that until the procedure has been completed there shall be no threats of partial or general work stoppages.

A typical dispute procedure should be made to resolve grievances and disputes at the earliest possible opportunity and with a minimum of tension or conflict. Supervisors and managers at all levels, in collaboration with workers and the union where one exists, should be expected to resolve all but the most complex difficulties.

A typical grievance procedure would include the following steps, with the aim being to resolve most disputes without having recourse to the final steps of the procedure.

Step 1: The employee presents the grievance verbally to the most immediate supervisor who has the authority to make adjustments in the matter, within 14 days of the alleged grievance.

Step 2: If a satisfactory settlement is not reached in Step 1 within three days, or if the employee is afraid to make the complaint or grievance directly to the most immediate supervisor, the worker or the union may present the complaint or grievance verbally to the supervisor concerned.

Step 3: If a satisfactory settlement is not reached in Step 2 within three days following, the worker or union may present the grievance to the department head.

Step 4: If a satisfactory settlement is not reached in Step 3 within five days, the employee or the union may present the complaint or grievance to the Head of the Human Resources Department, who shall schedule a meeting to be held within 14 days.

Step 5: If a satisfactory settlement is not reached in step 4 within 14 days , the union may put the issue on the agenda of the next formal meeting between the union and management.

Step 6: If the complaint or grievance is not resolved at Step 5 and it is clear that resolution within the company is impossible, the worker or the union may refer the complaint or grievance to the appropriate authorities for resolution.

Disciplinary procedures
Differences between management and employees are often the result of pressures arising from an absence of management or a lack of clarity over the work. Where a union exists it is mportant that such a procedure be negotiated with the union and that workers have the right to be accompanied by a union representative if they so choose.

A typical disciplinary procedure should have two categories of offences: gross misconduct and the rest. Gross misconduct includes theft, fighting, abusive or discriminatory behavior or other serious breaches of contract.

A discipline procedure should be progressive, with sanctions being increased for repeated misconduct or performance issues, thus putting the employee on notice that if the inappropriate behavior or substandard performance continues, the company will be justified in terminating the relationship. No worker should be dismissed for a first offence except in cases of gross misconduct.

The disciplining of an employee for offences other than gross misconduct should proceed along the following 5 steps: informal warning, formal verbal warning, formal written warning, final written warning, and dismissal.

If a first offence is of a sufficiently serious nature, a verbal or first written warning may not be considered sufficient or appropriate and therefore a final written warning may be issued without the first three steps having been taken.

Senior management should be involved in cases of gross misconduct or where dismissal is being considered for disciplinary reasons.

Where a formal written warning or final warning are issued, or in cases of gross misconduct, the employee should have the right to appeal the decision. A written warning should remain on file for only a limited time.

Where a union is present at the workplace the employee should have the right to union representation.

In cases of gross misconduct, the employee should be suspended with pay whilst the incident is being investigated.

Dismissals for business reasons

When not handled well, retrenchments or restructuring can be a very unsettling process and can have a negative impact on productivity and quality. Moreover, having proper procedures ensures that workers are not selected for dismissal because they are union members, which is a common cause for disputes.

Retrenchments for operational reasons are 'no fault' terminations, in other words, the worker is not responsible for the termination of employment. In order to ensure fairness in the retrenchment process, the employer should:

- Provide, at the earliest opportunity, written notice to the workers when significant retrenchment is being seriously considered and the reasons for it;
- Consult with workers, or the union where one exists, before a final decision to dismiss is taken. The consultations should include the causes of the redundancy, the alternatives considered or taken to avoid retrenchment, and why retrenchment is the only remaining option.
- Be able to provide sufficient documentation showing that redundancy is the real reason for the retrenchmnent;
- Ensure that the workers who are to be retrenched are selected objectively, eg length of service (last in, first out) or skills and qualifications. Workers must not be selected on the basis of discriminatory criteria.
- Refrain from recruiting personnel in the same category as the workers who are being retrenched. This includes hiring for all positions which those workers may be capable of filling;
- If and when it becomes possible to proceed with the hiring of new workers, offer the jobs first to the terminated workers before posting announcements.
- Ensure that severance pay and other benefits are paid according to the law, or, where there is a union, should be negotiated with the union.