

ADN
Sindical

Internacional de la Educación

**Manual
de cooperación
al desarrollo:
Una guía
para crear
asociaciones
exitosas**



Education International
Internationale de l'Éducation
Internacional de la Educación
Bildungsinternationale

Contenidos

Glosario: Términos y abreviaciones	4
¿A quién va dirigido este manual?	5
¿Qué encontrará en este manual?	5
¿Cómo funciona la cooperación al desarrollo?	6
La solidaridad sindical internacional	6
¿Por qué participar en la cooperación al desarrollo?	7
Una cuestión de solidaridad a través de las fronteras	7
Las personas aprenden sobre sí mismas interactuando con los demás	7
Al ayudar a los demás, nos ayudamos a nosotros mismos	8
¿Cuál es el propósito de la cooperación al desarrollo?	9
Crear unos sindicatos fuertes, independientes y democráticos	9
Aportar beneficios a las organizaciones	10
Estar al servicio de las estrategias sindicales	10
Crear unas organizaciones sostenibles	11
¿Cuáles son los principios de la cooperación al desarrollo?	11
Una buena cooperación	11
¿Cómo encontrar un socio potencial?	12
Deseo ayudar. ¿Cómo puedo participar en el trabajo de CD?	12
J'ai besoin d'aide. Comment puis-je en trouver ?	12
¿Qué recursos debemos utilizar?	13
La autofinanciación	13
La financiación externa	14
La cooperación de "bajo coste"	14
¿Con quién deberíamos trabajar?	15
Consortios	15
La cooperación para fomentar la cohesión	15
La cooperación bilateral	16
La cooperación "Sur-Sur"	16



¿Sobre qué temas/cuestiones podemos trabajar?	16
¿Ingresos alternativos/adicionales?	17
Un proyecto de cooperación paso a paso	18
Empezar con buen pie	18
Evaluar las necesidades	21
Analizar la situación	22
Análisis interno	22
Análisis ambiental	22
Evitar sorpresas desagradables	24
Definir los objetivos	25
Establecer un plan de acción	26
Fijar los plazos	28
Elaborar el presupuesto	29
Gestionar los fondos	32
Realizar seguimientos eficaces	33
Mantenerse flexible	35
Evaluar	36
¿Cómo se puede ver que se ha tenido éxito?	
¿Se puede medir cada acción?	37
Después del ciclo del proyecto	39
Recursos	40



Glosario: Términos y abreviaciones

- CD:** Cooperación al desarrollo
- La cooperación al desarrollo hace referencia a los esfuerzos realizados a través de la cooperación internacional, la cooperación y la solidaridad sindical, los programas de desarrollo y los proyectos de desarrollo cuya finalidad es promover y apoyar los derechos sindicales y humanos básicos.
- IE:** Internacional de la Educación.
- MDE:** Memorándum de entendimiento –documento que registra los detalles de un acuerdo entre dos organizaciones que aún no ha sido legalmente aprobado–.
- OCDE:** Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.
- Proyecto:** Un trabajo planificado o una actividad que se lleva a cabo a lo largo de un periodo de tiempo y que tiene por objeto lograr un objetivo determinado.
- SMART:** Específico, Medible, Alcanzable, Realista y Temporal. Este método establece los criterios que van a guiar el establecimiento de los objetivos en la gestión de proyectos.
- FODA:** Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas. Es una técnica de planificación estratégica que se utiliza para ayudar a una organización a identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas relacionadas con la finalización de un proyecto o la planificación de un proyecto.
- ONU:** Naciones Unidas.
- Sindicato:** Este término se utiliza para referirse a un sindicato o asociación del sector de la educación, a una organización de educadores, a una organización del personal de la educación, a una organización del personal de apoyo a la educación, etc.



¿A quién va dirigido este manual?

Este manual de cooperación al desarrollo (CD) ha sido elaborado por el Secretariado de la Internacional de la Educación (IE) y las oficinas regionales de la IE. Ha recibido las aportaciones de los participantes de las reuniones anuales de CD celebradas en Bruselas, Bélgica, en 2019 y 2020.

Esta guía se ha concebido para ser utilizada por todas las afiliadas. Aquellas que ya están implicadas en la CD encontrarán temas de reflexión y herramientas que podrán utilizar en su trabajo. Las afiliadas que aún no están implicadas en la CD encontrarán información útil que les ayudará a introducirse en este campo.

¿Qué encontrará en este manual?

Este manual contiene sugerencias para participar con éxito en la CD. Estas sugerencias se han recopilado y desarrollado a partir de las experiencias acumuladas por la IE y sus afiliadas en el ámbito de la cooperación internacional para el desarrollo.

No existe un modelo de CD infalible. No obstante, esta herramienta favorecerá la reflexión, ayudará a evitar ciertas dificultades y garantizará que las afiliadas de la IE utilicen los recursos humanos y financieros de la manera más eficiente posible.

¿Cómo funciona la cooperación al desarrollo?

La solidaridad sindical internacional

La IE es una red mundial de 400 organizaciones sindicales de la educación, distribuidas en 175 países y territorios. Esta gran familia la formamos más de 32 millones de docentes y personas empleadas en el sector de la educación. Independientemente del país en el que trabajemos, compartimos valores similares. Trabajamos para lograr una educación pública de calidad, inclusiva y gratuita –que es la única manera de construir sociedades de paz en las que la ciudadanía sea una parte interesada debidamente informada–. También trabajamos para lograr unas condiciones que garanticen los derechos de los trabajadores y las trabajadoras, unos sistemas de protección social, unos sistemas económicos respetuosos con el medio ambiente y unas sociedades democráticas y justas.

La política de cooperación al desarrollo de la IE (véase el Anexo) establece que:

La cooperación al desarrollo es una valiosa herramienta de la solidaridad sindical internacional.

La promoción de la cooperación al desarrollo por parte de las organizaciones afiliadas a la Internacional de la Educación obedece a dos razones fundamentales: ampliar el acceso a la educación de calidad para todos y todas en todas las regiones del mundo, como derecho humano y social fundamental, y, al mismo tiempo, organizar el movimiento sindical de docentes y trabajadores de la enseñanza para promover, defender y ampliar los derechos de los y las docentes y el personal de la educación.

Las actividades de la IE están totalmente en consonancia con esta política. La IE anima a todas sus afiliadas a desarrollar o profundizar sus relaciones con los sindicatos de la educación de su propio país, de los países vecinos y de todo el mundo. Algunas afiliadas tienen una vasta experiencia en materia de cooperación internacional, la manifestación concreta del espíritu de solidaridad que caracteriza al movimiento sindical.

Desde sus inicios, el sindicalismo se ha basado en la solidaridad entre los trabajadores, que se apoya en la fuerza de los números para defender



sus intereses y conquistar nuevos derechos que no se habrían podido alcanzar de manera aislada. Los derechos de los que disfrutamos hoy en día no habrían podido ser alcanzados por una persona o un sindicato que hubieran trabajado solos en algún lugar del mundo. Hemos conseguido hacer realidad estos derechos uniéndonos en solidaridad y trabajando por el bien común.

¿Por qué participar en la cooperación al desarrollo?

Una cuestión de solidaridad a través de las fronteras

La solidaridad sindical internacional constituye una prolongación natural de los valores de solidaridad que cada sindicato promueve entre su membresía y dentro de su país.

Cooperar con un sindicato de la educación de otro país es pasar a formar parte de la comunidad de docentes y unirse a la comunidad mundial de sindicatos de la educación. Se trata de poner en práctica nuestro valor fundamental: alentar a quienes disfrutan de una situación más favorable a apoyar a quienes se enfrentan a dificultades, y alentar a quienes se enfrentan a dificultades a pedir ayuda a la comunidad en un sentido más amplio para superar esas dificultades.

Las personas aprenden sobre sí mismas interactuando con los demás

Es un hecho que, en los sindicatos, nos enfrentamos a diversas cuestiones difíciles:

- *¿Cómo podemos captar nuevos miembros?*
- *¿Cómo podemos presentar peticiones de una manera verdaderamente colectiva?*
- *¿Cómo podemos adquirir una mayor competencia en cuestiones educativas?*
- *¿Cómo podemos compartir mejor nuestros valores y mensajes de solidaridad, unidad, equidad, justicia social y paz con los trabajadores de la educación y con la comunidad?*
- *¿Cómo podemos crear amplias alianzas?*
- *¿Cómo podemos movilizarnos a gran escala?*
- *¿Cómo podemos obtener resultados mejores y sostenibles?*

Una guía para crear asociaciones exitosas

Las culturas sindicales suelen variar de un país a otro debido, en gran medida, a la gran diversidad de sistemas educativos, organizaciones territoriales, programas escolares, programas de formación docente y métodos de diálogo empleados entre los sindicatos y las autoridades. Lejos de ser un obstáculo, estas diferencias constituyen unos valiosos puntos de reflexión a través de los cuales podemos desarrollar las respuestas a las preguntas formuladas anteriormente. Así pues, los sindicatos no deben recelar de sus diferencias culturales ya que, al interactuar los unos con los otros, nos damos cuenta de que todos nos enfrentamos a las mismas dificultades y que podemos encontrar la manera de superarlas juntos.

Al ayudar a los demás, nos ayudamos a nosotros mismos

A todos los sindicatos les interesa ayudarse mutuamente y fortalecer su capacidad de hacer frente a los desafíos que se plantean en la educación –y en la sociedad– a nivel mundial.

Muchas políticas nacionales relativas a los servicios públicos, entre las que se encuentra la inversión destinada a la educación, están influenciadas por organizaciones internacionales como el Banco Mundial y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). También existen grupos internacionales privados, como Bridge International Academies y Pearson, que promueven la comercialización de la educación en todo el mundo y ejercen su influencia en muchos países.

Las políticas nacionales, regionales y mundiales que erosionan el valor de la educación pública de calidad son perjudiciales para garantizar unas sociedades justas, la cohesión social, el desarrollo económico, el funcionamiento democrático, la erradicación de la corrupción, la independencia del poder judicial, la libertad de prensa y la seguridad en todo el mundo.

Bajo la amenaza de estas políticas hostiles y de las crisis mundiales, los países, los sindicatos y las personas pueden dejar de tener acceso a los derechos humanos y sindicales, a un diálogo social equilibrado, a un sistema de educación pública gratuita y de calidad, y la situación del personal docente puede verse perjudicada.

Las crisis climáticas, alimentarias y sanitarias en una parte del mundo afectan a las personas de todo el mundo, al igual que las guerras, las dictaduras, los actos de terrorismo, las sequías, las inundaciones y otras crisis mundiales.

Los progresos realizados con respecto a los derechos humanos y sindicales, los servicios públicos, la educación pública de calidad y la situación del personal docente en cualquier parte del mundo nos



ayudan a todos a progresar en nuestra parte del mundo. Por ello, redunda en interés de todos los sindicatos ayudarse mutuamente para seguir progresando en estos frentes.

¿Cuál es el propósito de la cooperación al desarrollo?

El documento político de CD aprobado por el Consejo Ejecutivo de la IE en 2011 estipula (véase el Anexo):

El objetivo de la cooperación al desarrollo en la IE consiste en contribuir al desarrollo de organizaciones sindicales docentes independientes y democráticas capaces de:

- *Representar y defender los intereses de los afiliados*
- *Defender la situación de los y las docentes y los trabajadores y trabajadoras de la enseñanza, y promover la profesión docente:*
- *Potenciar la Educación para Todos y Todas y los Objetivos de Desarrollo del Milenio*

Crear unos sindicatos fuertes, independientes y democráticos

La CD dentro de la IE brinda ayuda para el desarrollo de unos sindicatos de la educación fuertes, independientes y democráticos.

Los sindicatos de la educación fuertes tienen

Una membresía numerosa y activa –que paga cuotas de afiliación y está organizada

Una membresía que está unida y se moviliza

Un reconocimiento por parte del gobierno, que les consulta

El respeto de la sociedad y asociaciones con otras organizaciones

Constituciones que prevén que lo mencionado anteriormente se cumpla

Una historia de luchas y logros

Un personal directivo y una membresía bien informados

Los sindicatos de la educación independientes tienen	Unas constituciones que muestran claramente que el poder final recae en la membresía
	No están afiliados a ningún grupo político, religioso o de otro tipo, salvo a asociaciones sindicales
	Unos sistemas en los que los costes operativos se sufragan con las cuotas de afiliación que la membresía paga al sindicato. No dependen de otras fuentes, donaciones, etc.
	Han sido establecidos, organizados y operados por personal de la educación. No forman parte de ningún gobierno o aparato externo, ni tampoco de partidos políticos
	Un personal directivo elegido directamente por la membresía o por representantes de la membresía
Los sindicatos de la educación democráticos tienen	Elecciones justas y libres que se celebran periódicamente
	Una constitución que establece que cada miembro puede votar para elegir a los dirigentes inmediatos y ser elegido para ocupar un cargo directivo
	Disposiciones para que la membresía o los representantes de la membresía puedan tomar medidas contra los dirigentes elegidos si se justifica dicha acción
	Disposiciones para garantizar la transparencia financiera y la presentación regular de informes (cuentas) a la membresía o a sus representantes
	Disposiciones para garantizar el debido proceso frente a cualquier acusación dentro del sindicato

Aportar beneficios a las organizaciones

La CD tiene como objetivo beneficiar a los sindicatos de la educación así como a las personas. Es importante que quienes participen en los talleres y las conferencias asuman la responsabilidad de compartir con el personal directivo del sindicato los nuevos conocimientos y habilidades adquiridos. La forma de realizar este intercambio de información debe estar claramente definida en la descripción del proyecto.

Estar al servicio de las estrategias sindicales

Es importante que la cooperación esté en consonancia con las orientaciones, prioridades y estrategias de cada uno de los socios cooperantes. De no ser así, si no es coherente con la política de los sindicatos, posiblemente no sirva para fortalecerlos.



Crear unas organizaciones sostenibles

Todas las actividades de CD deben tener como objetivo, tanto a corto como a largo plazo, el logro de la autonomía. Si no se da prioridad a este objetivo y se traduce en medidas concretas, los socios podrían depender excesivamente del apoyo que reciben y se crearía una dependencia a largo plazo.

¿Cuáles son los principios de la cooperación al desarrollo?

El documento político de CD aprobado por el Consejo Ejecutivo de la IE en 2011 estipula (véase el Anexo):

La política de cooperación al desarrollo de la IE debe sustentarse en los siguientes principios, basados en los valores sindicales de solidaridad, respeto, colectivismo y cooperación.

- Asociación
- Definida por las necesidades y el contexto
- Responsable y transparente
- De largo plazo
- Estratégica y flexible

Una buena cooperación

- Está en pie de igualdad por lo que se refiere al respeto mutuo de las demandas y las necesidades de cada uno.
- Consiste en una solidaridad sindical a través de las fronteras nacionales.
- Valora a todos los socios por igual. No hay donantes ni receptores. Todos los socios desarrollan conjuntamente la cooperación y se benefician de ella.

La cooperación no consiste en

- Imponer ideas
- Proporcionar caridad
- Nuestros propios países
- Yo sé más que tú
- Grandes y pequeños o ricos y pobres
- Desarrollados o subdesarrollados

¿Cómo encontrar un socio potencial?

Deseo ayudar. ¿Cómo puedo participar en el trabajo de CD?

¿Le gustaría compartir sus experiencias con sindicatos de otros países?
¿Tiene experiencia sobre diferentes temas que podrían ser de utilidad para otros?

Puede empezar poniéndose en contacto con su oficina regional de la IE, que probablemente le podrá recomendar cómo sacar el máximo provecho de sus habilidades. Tenga en cuenta que los recursos financieros no son un requisito previo para participar en la CD.

Si desea implicarse más y asignar fondos a la CD, tiene que obtener la aprobación de su oficina ejecutiva o incluso es posible que tenga que convencer a su Congreso antes de introducirse en la CD. También puede recurrir a las experiencias de otros sindicatos que han asignado fondos a la CD (por favor, consulte el párrafo siguiente, “¿Qué recursos debemos utilizar?”).

J'ai besoin d'aide. Comment puis-je en trouver ?

Todos los sindicatos se enfrentan a desafíos: cómo organizarse eficazmente, cómo comunicarse eficazmente, cómo formar a activistas, cómo negociar, cómo convencer a la gente para que se afilie al sindicato. En cualquier caso, todos los sindicatos disponen de recursos internos que les permiten analizar, reflexionar, decidir y experimentar las posibles soluciones a estas dificultades. En ocasiones, un sindicato puede sentir que carece de los conocimientos especializados o de los medios financieros para tomar las medidas necesarias. En estos casos, puede ser interesante averiguar si otros sindicatos pueden compartir sus experiencias, aportar ideas, técnicas o incluso apoyar económicamente ciertas iniciativas.

Un apoyo de este tipo puede ayudar a romper el siguiente círculo vicioso (ver en la página 13).

En función del tipo de dificultades encontradas, los intercambios con otros sindicatos pueden ayudar a encontrar soluciones. Lo primero que hay que hacer es ponerse en contacto con la oficina regional de la IE, que responderá a sus preguntas o le dirigirá a un socio de cooperación que pueda brindarle apoyo.



¿Qué recursos debemos utilizar?

La autofinanciación

La regla del 0,7%

Dado que las Naciones Unidas (ONU) recomiendan que todos los países destinen el 0,7% de su Producto Interior Bruto a la CD¹, la IE anima a sus afiliadas a dedicar la misma proporción de sus recursos a actividades de solidaridad (véase en el Anexo la resolución aprobada en el Congreso de 1998).

La IE aplica este principio y contribuye al Fondo de Solidaridad aportando cada año el 0,7% de las cuotas de afiliación. Del mismo modo, varias afiliadas de la IE han implantado sistemas que tienen por objeto reservar un presupuesto anual específico destinado a la solidaridad internacional.

1 Véase una breve explicación en este documento en [inglés](#) y en [francés](#)

En consecuencia

Si ponemos en práctica la CD utilizando nuestros propios recursos dispondremos de una autonomía casi total a la hora de elegir a los socios y de decidir cuál es el tipo de cooperación que da respuesta a las necesidades identificadas por los socios. En este caso, hay menos formalidades y trámites laboriosos. Sin embargo, podría haber limitaciones, ya que el presupuesto disponible para la cooperación dependerá de nuestras propias organizaciones.

La financiación externa

Aunque los sindicatos y sus actividades de cooperación no suelen considerarse una prioridad social, todavía es posible encontrar organismos de financiación que apoyan la cooperación entre sindicatos.

¿Quiénes son los socios?

Los organismos nacionales de desarrollo de algunos países financian la cooperación que llevan a cabo los sindicatos de la educación de sus países. La Unión Europea, las agencias de la ONU, fundaciones y organizaciones no gubernamentales son también posibles fuentes de financiación externa adicional.

¿Qué implica?

La financiación procedente de fuentes externas supone:

- Aceptar sus prioridades. Aunque la cooperación puede tener un cierto interés para la membresía del sindicato, quizás no siempre comparta las prioridades de los sindicatos participantes.
- Reconocer que la financiación conlleva un riesgo político y estratégico. La cooperación sindical puede verse afectada por un cambio repentino en las políticas o las preferencias de los organismos de financiación.
- Someterse a las exigencias de los organismos de financiación en cuanto al seguimiento, la evaluación, la rendición de cuentas y los molestos obstáculos técnicos y administrativos.
- Respaldar los valores de los organismos de financiación que pueden diferir de los valores de los sindicatos sobre determinados principios clave y que podrían convertirse posteriormente en un dilema para los sindicatos.

La cooperación de “bajo coste”

Los nuevos medios de comunicación (Internet, correo electrónico, medios sociales, videoconferencia, etc.) facilitan el intercambio rápido de información entre los sindicatos cooperantes. En consecuencia, es



posible compartir e intercambiar documentos y celebrar reuniones a distancia de forma regular, lo cual evita tener que hacer un viaje largo y costoso. Esto requiere que usted y su sindicato asociado dispongan de tecnología de la información y de un suministro de energía fiables.

La conciencia sobre el cambio climático y la preocupación por las millas aéreas también han aumentado, por lo que es importante pensar en formas de cooperación que limiten el uso del transporte de larga distancia.

El envío de delegaciones a países cercanos o vecinos constituye también una forma barata de descubrir otros enfoques del activismo sindical, de reflexionar sobre ellos y de trabajar para mejorar las prácticas existentes. Esto implica encontrar sindicatos competentes y adecuados en los países vecinos que estén alineados con sus objetivos en materia de CD.

Los proyectos de bajo coste no tienen por qué ser de baja calidad. Los proyectos bien concebidos, sobre temas bien identificados, con unos mecanismos de intercambio bien definidos, pueden ser extremadamente eficaces, incluso a distancia.

¿Con quién deberíamos trabajar?

Consortios

A veces, varios sindicatos se unen y cooperan con un sindicato o varios sindicatos, con los cuales forman un consorcio, con el fin de abordar las necesidades urgentes y resolver la falta de recursos humanos, financieros o de experiencia en uno de los sindicatos. La creación de un consorcio para la cooperación enriquece el intercambio de experiencias y ayuda a promover los objetivos de la cooperación.

En los consorcios es importante que los sindicatos asociados se pongan de acuerdo sobre muchos aspectos de la cooperación, como los objetivos, los procesos de su desarrollo, la organización del trabajo, la asignación de responsabilidades, la evaluación de seguimiento y la evaluación.

La cooperación para fomentar la cohesión

La cooperación en la que participan todas las afiliadas de la IE de un país puede contribuir a fomentar su cohesión y fortalecer el sindicalismo en ese país. Trabajar con sindicatos competidores puede ser a veces

complicado, pero a menudo hay cuestiones comunes que hacen posible que los sindicatos competidores trabajen juntos. Es posible que se necesite tiempo para llegar a un acuerdo pero, al fin y al cabo, los beneficios son importantes.

La cooperación bilateral

La forma más clásica de cooperación es aquella en la que participan un sindicato de un país desarrollado y un sindicato de un país en desarrollo. En este tipo de asociación, los fondos disponibles permiten realizar actividades: talleres/seminarios que reúnen a muchas personas, formaciones durante varios días, difusión a gran escala de documentos, campañas, etc. Este tipo de cooperación requiere que se fomente la comprensión y la confianza mutuas y que se acuerde el establecimiento de mecanismos de planificación, supervisión, evaluación y presentación de informes.

La cooperación "Sur-Sur"

Se debe alentar la cooperación que permite que un sindicato pueda compartir experiencias exitosas con otro sindicato, principalmente de un país vecino, y que no requiere un apoyo financiero. Los intercambios con sindicatos de otro país que tienen unos sistemas educativos y unas culturas sindicales similares pueden ser muy beneficiosos. Una encuesta de la IE realizada en enero de 2020 reveló que el 75% de las afiliadas de los países en desarrollo estaban dispuestas a compartir sus experiencias exitosas; el 60% se ofreció para organizar sesiones de formación o iniciar una nueva cooperación.

¿Sobre qué temas/cuestiones podemos trabajar?

El tema de la cooperación debe estar basado en las necesidades que han sido evaluadas por los sindicatos participantes. Esto significa que los sindicatos pueden evaluar objetivamente sus puntos fuertes y sus puntos débiles y priorizar sus necesidades. Por lo tanto, es preciso organizar de antemano una sesión de carácter participativo para identificar las necesidades.

Algunos temas de cooperación tienen como objetivo directo fortalecer a un sindicato, aumentar su eficacia y su membresía. Entre otros ejemplos, cabe citar el desarrollo de la capacidad de los líderes sindicales para dirigir reuniones, gestionar las finanzas del sindicato, comunicar y persuadir, coordinar un equipo de activistas, negociar con las autoridades, etc.



Algunos temas están directamente orientados a mejorar los conocimientos de los líderes sindicales sobre algunas cuestiones específicas, como las reglamentaciones nacionales e internacionales en materia de derecho laboral, los derechos humanos y sindicales, la equidad y la inclusión, las políticas educativas, los estatutos del personal, etc.

A veces, puede parecer que los temas de la cooperación están alejados de las actividades de los sindicatos –por ejemplo, la cooperación para mejorar la formación pedagógica de algunos miembros de los sindicatos o la cooperación para reducir el trabajo infantil y lograr que los niños regresen a la escuela–. Debemos tener en cuenta que la cooperación relacionada con este tipo de temas ayuda a fortalecer a los sindicatos ya que mejora los servicios que se prestan a la membresía y está en consonancia con los valores de la IE.

¿Ingresos alternativos/adicionales?

A algunos sindicatos les cuesta tanto retener su membresía y captar nuevos miembros que tratan de buscar fuentes de ingresos alternativas. La organización de eventos paralelos o la venta de artículos relacionados con el sindicato pueden presentarse como soluciones sencillas que permiten generar ingresos a corto plazo. Entre las iniciativas más complejas de recaudación de fondos se encuentran la creación de cooperativas de compra o incluso los préstamos bancarios o los servicios de asistencia para la vivienda.

En esos casos, hay que plantearse las siguientes preguntas:

- ¿Qué beneficios obtiene un sindicato si presta atención a su membresía y a las cuotas de afiliación?
- ¿Cómo responde el sindicato a las necesidades de su membresía con los limitados recursos procedentes de las cuotas de afiliación?
- ¿Cuáles son las posibles amenazas que plantea participar con excesiva permisividad en empresas de tipo comercial para aumentar los ingresos del sindicato?

Un proyecto de cooperación paso a paso

En muchos casos, la cooperación entre sindicatos requiere la elaboración de un proyecto con unos objetivos específicos destinado a responder a determinadas necesidades en un determinado periodo de tiempo. La naturaleza de los proyectos puede variar y estos pueden consistir en simples intercambios de experiencias puntuales entre dos sindicatos o en proyectos de múltiples socios que se planifican para varios años y abarcan diversos temas. En esta sección del manual examinaremos cómo se desarrollan habitualmente los proyectos de CD.

Empezar con buen pie

Tanto si se trata de dedicar parte de los recursos a la cooperación como de ejecutar un plan de acción, comprometerse con un proyecto de cooperación es una decisión política. En este sentido, el primer paso es consultar la oficina nacional de su sindicato o incluso su congreso anual.

Por lo general, los proyectos de CD incluyen dos socios, uno de los cuales proporciona recursos financieros al otro. Es probable que esta situación cree cierta desigualdad en la relación y cada socio debe prestar mucha atención para que esta relación sea lo más equitativa posible.

Por un lado, asegúrese de no imponer nada a su socio, ni siquiera de forma no intencional. Y, por otro lado, asegúrese de no aceptar nada que no se ajuste a su cultura, sus valores, sus reglas y sus necesidades. La siguiente tabla ofrece algunos consejos sobre cómo empezar con buen pie.

	Problema	Qué se puede hacer
Dar confianza	Al principio, existe una duda inherente acerca de la capacidad del sindicato asociado de cumplir un proyecto, especialmente cuando se trata de un proyecto concebido por primera vez	<p>Dedicar suficiente tiempo a adquirir un conocimiento profundo de la estructura, la membresía y el personal directivo del sindicato.</p> <p>Demostrar que se confía plenamente en la capacidad de cada uno para resolver los problemas que puedan surgir.</p> <p>Insistir en la necesidad de entrar en una cooperación a largo plazo.</p> <p>No apresurarse, tomarse el tiempo que sea necesario para desarrollar el proyecto conjuntamente.</p>



	Problema	Qué se puede hacer
Prestar atención	Con frecuencia, la mayoría de la gente tiene una noción preconcebida sobre los demás. Tiene la intención de decir algo, no tiene previsto escuchar	Es fundamental en este proceso mostrarse respetuoso y tener curiosidad.
		Cada sindicato está entrelazado en el tejido político de la sociedad. Familiarizarse con el contexto político.
		Los sindicatos forman parte de la historia nacional. El hecho de conocer la historia de los sindicatos, las normas nacionales en materia de asociación y el funcionamiento actual del sindicato será de gran utilidad.
Reducir el desequilibrio de poder	Existe un desequilibrio de poder inherente entre los sindicatos que prestan apoyo y los que lo reciben	Es fundamental tomarse el tiempo necesario para aprender la cultura.
		Prever un plan con el sindicato asociado que permita superar las diferencias culturales y lingüísticas.
		Conseguir que ambos sindicatos formen parte de un equipo que tiene que alcanzar metas importantes.
Entenderse	Al igual que la mayoría de las demás personas, usted también va a conocer a alguien sobre quien tendrá una idea preconcebida. No va a escuchar	Invitar a un representante de la IE a participar en el proceso.
		Prestar atención, hacer preguntas aclaratorias, escuchar.
		Respetar las peticiones y las prioridades de cada uno. Evaluarlas críticamente.
Construir un entendimiento común con respecto al proceso del proyecto	Es fundamental que haya un entendimiento común del marco lógico del proyecto	Evitar los prejuicios y entender las frustraciones y las circunstancias de cada uno.
		Utilizar los documentos y las resoluciones de la IE para fomentar la comprensión mutua.
		Acordar los datos y la información de referencia.
		Definir conjuntamente las actividades necesarias para el cambio, la ejecución, el marco temporal, los productos, los resultados, los indicadores y el impacto previsto del proyecto, así como las modalidades de presentación de informes.

Preparativos	Cómo hacer los preparativos
La aprobación del sindicato	<p>Se necesita la aprobación de su sindicato para empezar el proyecto. Se debe obtener esta aprobación del órgano ejecutivo o del congreso de su sindicato.</p>
Permisos legales	<p>Es posible que su sindicato tenga que enviar o recibir fondos a través de las fronteras y organizar manifestaciones, reuniones, formaciones, etc. Obtenga los permisos legales necesarios para llevar a cabo estas actividades, especialmente en aquellos países en los que hay conflictos o unos estrictos marcos reglamentarios.</p>
El apoyo de la membresía	<p>Usted es quien mejor conoce a su membresía. Haga lo necesario para obtener su apoyo desde el principio. Infórmela, escúchela y tome medidas que beneficien a la membresía.</p>
Necesidades organizativas	<p>Haga que su sindicato aborde las necesidades de la manera más específica posible. Debe establecerse un procedimiento lógico y claro que permita abordar las necesidades a través de las estrategias. Este documento podría utilizarse como una propuesta provisional de proyecto para la asociación.</p>
Capacidad	<p>Evalúe minuciosamente su sindicato y desarrolle la capacidad de asumir el trabajo administrativo adicional que conlleva el proyecto. Establezca mecanismos para que el proyecto sea inclusivo, sostenible, no discriminatorio y equilibrado desde el punto de vista del género. Es posible que su sindicato tenga que desarrollar políticas para ello. Elabore esas políticas.</p>
Presentación de informes	<p>El éxito del proyecto depende de que la evaluación y la presentación de informes sean honestas. Establezca los mecanismos que permitan una comunicación adecuada de los informes de evaluación, supervisión, descriptivos y financieros.</p>
Gestión	<p>Su sindicato debe estar preparado para asumir la gestión del proyecto. Establezca los mecanismos que permitan que el proyecto se utilice de manera adecuada y asegúrese de que los fondos del proyecto se gestionen de manera apropiada, que las estrategias del proyecto se apliquen plenamente y que la corrupción no se tolere en absoluto.</p>
Sindicalismo y sentido de pertenencia	<p>Se debe elaborar un esquema político claro que ponga de relieve que su sindicato está integrado por miembros y que el proyecto debe ayudar al sindicato a mejorar los servicios que se prestan a la membresía, tales como las negociaciones, la afiliación, las intervenciones políticas, etc.</p>



Asegúrese de

- El apoyo de la membresía de su sindicato
- La gestión adecuada de los fondos del proyecto
- Entender bien las necesidades del sindicato asociado
- Los socios se comuniquen debidamente

Evaluar las necesidades

Identifique lo que su sindicato necesita para hacerse fuerte, independiente y democrático y cumplir con sus responsabilidades de manera eficaz. Por favor, consulte la tabla que se encuentra en el sub-apartado “Crear unos sindicatos fuertes, independientes y democráticos” del apartado “¿Cuál es el propósito de la cooperación al desarrollo?” de este manual. Evalúe su sindicato siguiendo una escala de uno a cinco, en la que el uno signifique que no funciona bien y el cinco que funciona muy bien. Compruebe en qué puntos su sindicato es fuerte y en cuáles es débil y a partir de ahí determine las necesidades².

Especifique las necesidades de su sindicato con la mayor claridad posible. Trate de satisfacer esas necesidades con sus propios recursos. Si su sindicato carece de recursos suficientes o tiene un exceso de recursos, solicite la colaboración de la IE y encuentre un sindicato con el que cooperar.

Elija un posible sindicato que esté dispuesto a cooperar con el suyo. La mayoría de los sindicatos hacen hincapié en la cooperación, el diálogo y el intercambio de experiencias en igualdad de condiciones. Son inclusivos y valoran la solidaridad, la igualdad, el intercambio de estrategias, la corresponsabilidad, la diversidad cultural y el compromiso mutuo con una causa.

Con el sindicato asociado, planifique un proyecto que aborde las necesidades de su sindicato. Asegúrese de que el proyecto desarrollado sea sostenible y se base en los principios de solidaridad, colectivismo y cooperación.

2 Para un análisis detallado, consulte la herramienta de la CSI para la capacidad organizacional sindical en https://www.ituc-csi.org/IMG/pdf/tuoc_guidelines.pdf (en inglés) o su herramienta para examinar la capacidad organizacional de los sindicatos en https://www.ituc-csi.org/IMG/pdf/organisational_capacity_presentation.pdf (en inglés).

Analizar la situación

Análisis interno

Punto fuerte	Punto débil
Una característica o recurso interno que otorga a un sindicato una ventaja competitiva con respecto a su misión y objetivos.	Una característica o limitación interna que pone a un sindicato en una situación de desventaja competitiva con respecto a su misión y objetivos.

Análisis ambiental

Oportunidad	Amenaza
Un contexto externo que brinda a un sindicato la oportunidad de mejorar su posición competitiva y aumentar su eficacia y eficiencia.	Una condición externa que pone a un sindicato en posición de sufrir un retroceso en su posición competitiva y una pérdida de su eficacia y eficiencia.

	Tenga en cuenta que	Adopte estas medidas
Evaluación de las necesidades	Los socios que participan en la planificación de un proyecto saben que las necesidades son reales e importantes.	Discuta abiertamente por qué el sindicato que busca apoyo necesita dicho apoyo y por qué el sindicato que desea ofrecer apoyo lo proporciona.
	Las razones para buscar y brindar apoyo son legítimas y respetuosas.	Evite poner énfasis en “los motivos por los que se busca apoyo” y céntrese en “los motivos por los que se brinda apoyo”.
	Los que tienen necesidades deben ser quienes las identifiquen y las prioricen.	Utilice el proceso como una oportunidad para aprender unos de otros.
	Tendemos a pensar que nuestras organizaciones son mejores de lo que realmente son.	Realice un análisis de “los puntos fuertes, los puntos débiles, las oportunidades y las amenazas” y fomente la evaluación objetiva.
	Las oportunidades y las amenazas son más difíciles de determinar que los puntos fuertes y los puntos débiles.	Promueva más debates sobre las oportunidades y las amenazas.



	Tenga en cuenta que	Adopte estas medidas
Información de referencia	Situaciones, ejemplos, etc., hacen que las cosas sean fáciles de entender objetivamente.	Pida que le den ejemplos o detalles de situaciones, y enumérelas en un recuadro como el que se encuentra debajo de esta tabla.
	Es la base de referencia a partir de la cual el proyecto tiene que introducir mejoras. Le servirá de ayuda para redactar los informes de referencia.	Trabaje con esmero para proporcionar ejemplos y enumerarlos. Tómese el tiempo que le haga falta. Escriba frases coherentes.
Estrategias	Esboce cuáles serán las estrategias.	Enumere las posibles acciones que pueden llevarse a cabo con cada una de las situaciones ejemplificadas.
Objetivos	Esto proporcionará un parámetro para evaluar cómo funcionó la estrategia y ayudará a formular los objetivos del proyecto.	Enumere los cambios que se desean obtener después de llevar a cabo las acciones.
Indicadores	Esto ayudará a desarrollar medidas o indicadores de evaluación.	Para cada cambio deseado, escriba un cambio realista expresado de forma numérica.

Puede anotar el ejercicio en una “Tabla de análisis”. Tome la “situación” y los “ejemplos” y exponga la información de referencia. La información de referencia debe redactarse con frases coherentes. Escriba la información de referencia para tantos “ejemplos” como sea posible. Asegúrese de que los informes de referencia sean precisos. Hable de la importancia de la base de referencia, así como la forma en que se utiliza en la planificación, ejecución, supervisión y evaluación del proyecto.

Situación	Al personal docente joven no le interesa el sindicato	
Ejemplo	En mi escuela, solo uno de cada cinco nuevos docentes jóvenes se afilió al sindicato, mientras que el año pasado se afiliaron tres.	La edad media de los representantes del comité ejecutivo de nuestra filial pasó de 42 a 46 años en dos años.

Una guía para crear asociaciones exitosas

Proyecto de acción	Formación para los nuevos docentes sobre la importancia del sindicato	Campañas de captación	No se puede adoptar un proyecto de acción porque se trata de una cuestión política.
Resultado deseado	El nuevo personal docente estará interesado	El nuevo personal docente se afiliará al sindicato	(varios)
Qué ha cambiado	Todos los docentes de mi escuela y 10 docentes de escuelas cercanas participarán en la formación y ocho docentes se afiliarán al sindicato.		Diez líderes sindicales visitarán 120 escuelas en tres meses y captarán 240 nuevos miembros, de los cuales 120 serán jóvenes.

Evitar sorpresas desagradables

Gestión de los riesgos – Hay que contar con un plan

- Tenga el valor de prever e identificar los riesgos, tanto internos como externos, a los que están expuestas su organización y su organización asociada
- Evalúe los riesgos más graves y desarrolle estrategias de mitigación

Los proyectos se enfrentan a muchos riesgos. Es necesario pensar en todos los posibles riesgos importantes, aunque parezcan ridículos en el momento de la planificación.

Seleccione algunos riesgos inminentes y ponga por escrito las estrategias para superarlos. Seleccione unos pocos riesgos que puedan parecer improbables pero que podrían afectar seriamente al proyecto. Exponga el riesgo y desarrolle estrategias para superarlo.

Incluya estas estrategias en el plan del proyecto y, al igual que con las demás estrategias, desarrolle un sistema para informar sobre ellas. Este sistema le permitirá recordar la estrategia de mitigación de riesgos y no verse sorprendido si el riesgo afecta al proyecto. También le indicará si hay un aumento o una disminución de la posibilidad de riesgo y le permitirá conocer las razones de ello.



A continuación se presenta un ejemplo de una matriz que se utiliza habitualmente para evaluar los riesgos.

		<i>Vulnerabilidad</i>			
		Poco significativa	Moderadamente significativa	Significativa	Muy significativa
<i>Amenaza</i>	Poco significativa	●	●	●	●
	Moderadamente significativa	●	●	●	●
	Significativa	●	●	●	●
	Muy significativa	●	●	●	●

Definir los objetivos

Los enunciados de la información de referencia esbozan la situación en un momento determinado. Examine esos enunciados y luego consulte la columna “Resultado deseado” para ver cómo quiere que sea la situación en un momento determinado.

En la mayoría de los casos, los enunciados del “Resultado deseado” no son específicos. Es posible que indiquen un objetivo limitado, como por ejemplo, “Tal o cual situación será superada”. Hay que tomarse el tiempo que sea necesario para que estos enunciados sean específicos, medibles, alcanzables, realistas/relevantes y acotados en el tiempo/oportunos (SMART). Asegúrese de que los enunciados del “Resultado deseado” describan el grado de cambio que se producirá en la línea de base con respecto a la cuestión planteada, en qué medida, hasta cuándo. Si es necesario, ponga algunos ejemplos de enunciados de objetivos, tales como:

“Tendremos tres mujeres líderes sindicales a mediados de 2021”.

“Realizaremos cuatro talleres de desarrollo de la capacidad para el personal directivo/la membresía LGBTQI a finales de 2021”.

Escriba los objetivos del proyecto de manera que todo el mundo los entienda perfectamente. La membresía aprobará el proyecto si entiende los objetivos.

Los objetivos describen modelos, dan orientaciones, definen el propósito y guían la acción

- Los objetivos deben ser amplios, fijarse en un marco temporal, no deben parecer imposibles y deben ser estimulantes e inspiradores
- Muchos expertos proponen que los objetivos sean SMART
- Los objetivos bien redactados eliminan los posibles conflictos entre la membresía, motivan su comportamiento y sirven para unir a los miembros en la apropiación del proyecto

Establecer un plan de acción

El desarrollo de estrategias establece el mejor camino para alcanzar los objetivos y la visión del proyecto. Los principios de transparencia, eficacia y claridad deben regir la selección y la aplicación de las estrategias.

El “Proyecto de acción” que figura en la tabla de análisis de la situación servirá como guía para desarrollar las estrategias.

El proceso para determinar las estrategias/acciones es riguroso. Cada acción debe ser examinada y se deben discutir las alternativas para valorar su efectividad. El hecho de entablar un diálogo crítico en condiciones de igualdad ayudará a elegir las estrategias adecuadas y a fomentar el respeto. El respeto de las peticiones y las prioridades de cada parte permitirá que el personal directivo asuma su responsabilidad de rendir cuentas.

No debemos tratar de desarrollar estrategias destinadas a atender todas nuestras necesidades. Tenemos que establecer prioridades. Tenemos que averiguar cuáles son las estrategias básicas que hay que emprender y así poder dejar de lado muchas otras. Hay que hacer un “análisis de espina de pescado”³.

Hágase una y otra vez preguntas como las siguientes:

Hágase una y otra vez preguntas como las siguientes:

- *¿Cómo podemos llegar a la situación deseada?*
- *¿Qué es lo que nos va a ayudar o a poner dificultades?*

3 El Diagrama de Espina de Pescado o Diagrama de Ishikawa es un diagrama de causa-efecto que ayuda al personal directivo a identificar las causas de las imperfecciones, variaciones, defectos o fallos. El diagrama se parece al esqueleto de un pez, en cuya cabeza se sitúa el problema y las causas que lo provocan alimentan la espina dorsal.



- *¿Qué acciones y programas se requieren?*
- *¿Cómo sabremos que la estrategia elegida es la más eficaz?*
- *¿Cuáles son las alternativas?*
- *¿Existe una forma eficiente y prudente de hacer lo mismo?*
- *¿Cómo se aplicará?*
- *¿Hay duplicaciones?*
- *¿Puede una sola acción contribuir a alcanzar varios objetivos? En caso afirmativo, ¿cuáles son?*
- *¿Qué debemos seguir haciendo o dejar de hacer?*
- *¿Cómo sabremos que es el momento de terminar?*

Una vez que las estrategias/acciones para todos los objetivos se hayan fijado, hay que desarrollar un plan de acción en el que se indique el calendario, el lugar/la ubicación y quién será la persona responsable. A continuación se presenta una de las maneras de elaborar un plan de acción mediante una tabla:

Objetivo:				
Evaluación/ medidas	Recursos necesarios	Cuándo (fecha)	Personas responsables	Estrategias/ acciones

Recuerde

- Las estrategias/acciones están interrelacionadas. La acción correcta en el momento oportuno es eficaz. La persona adecuada para el trabajo adecuado.
- Algunas acciones solo pueden emprenderse después de haber concluido otras acciones.
- Algunas acciones son más eficaces si se emprenden a la vez que si se emprenden en momentos diferentes.
- Las acciones afectan a las personas y a las comunidades. Se llevan a cabo en un lugar.
- Mencione el lugar/ubicación de cada evento. La persona responsable debe tener en cuenta los posibles problemas que puedan surgir en ese lugar.

- Tenga en cuenta el calendario nacional, el calendario escolar, los eventos nacionales y locales, los días religiosos y culturales, las elecciones políticas nacionales o locales y los días designados por las Naciones Unidas.
- Tenga en cuenta que su evento puede tener cobertura mediática. Decida qué evento quiere que sea cubierto por los medios.
- Decida si desea celebrar su evento un día en el que otros estén celebrando eventos similares.
- Algunas acciones pueden contar con la presencia de oradores invitados, medios de comunicación y otras personas. Tenga en cuenta su disponibilidad. Decida quién debe encargarse de atender a estas personas.
- Su sindicato puede considerar que algunas acciones son más importantes que otras. Asigne a las personas responsables en consecuencia.
- Tenga en cuenta que algunos eventos pueden requerir la asistencia del personal directivo de su sindicato, por lo que debe asegurarse de avisarles con antelación.
- Sobre todo, asegúrese de que las fechas que determine para una acción sean convenientes para su sindicato, especialmente para la membresía.
- Compruebe –y vuelva a comprobar– que las fechas y las personas responsables.

Fijar los plazos

Es muy importante acordar los plazos desde el principio. De hecho, un retraso significativo podría reducir la eficiencia de un proyecto o incluso hacer que fuera completamente inútil.

Esta labor de planificación debe realizarse de manera realista, teniendo en cuenta las limitaciones identificadas de antemano –periodos de exámenes escolares o periodos de vacaciones, por ejemplo– y otros posibles retrasos previsibles. Por ejemplo, la transferencia de dinero entre bancos y la obtención de la autorización por parte de la administración pueden tardar más tiempo de lo previsto.

El factor humano también debe tenerse en cuenta en esta planificación. Ciertamente, si una persona desempeña un papel crucial en el desarrollo del proyecto, su indisponibilidad repentina –por ejemplo, por enfermedad– podría poner en peligro todo el proyecto.



Elaborar el presupuesto

El siguiente paso para completar el plan de acción es estimar el coste de las estrategias y ajustar adecuadamente los recursos con las necesidades, las prioridades y los objetivos del proyecto. En otras palabras, elaborar un presupuesto. El presupuesto refleja el propósito del proyecto y es una herramienta indispensable para aprovechar al máximo los recursos financieros que permiten alcanzar los objetivos del proyecto.

La elaboración de un presupuesto permite que

- El personal directivo pueda plasmar los planes en cifras y delegar las decisiones sin perder el control
- La membresía pueda ver cuáles son los fondos que se gastan, quién los gasta y con qué propósito
- La evaluación de los costes de un proyecto en relación con sus beneficios sea eficiente

Para preparar un presupuesto, tome el plan de acción y haga una lista de todos los gastos correspondientes a cada estrategia. Trabaje con esmero para no pasar por alto ningún gasto y para no añadir gastos innecesarios. Un presupuesto insuficiente o excesivo tendrá un impacto negativo en el funcionamiento y el resultado de su proyecto. Puede suceder que los recursos que deben destinarse a las actividades programadas no sean suficientes o sean excesivos. La precisión es fundamental.

Al asignar los recursos, debemos ser eficientes. Esto significa que, a veces, si nuestros recursos son limitados, los aprovecharemos al máximo y no sacrificaremos la calidad de lo que queremos lograr. Es muy importante hacerse una y otra vez las siguientes preguntas y evaluar las asignaciones presupuestarias para cada estrategia:

- ¿Hay alguna manera de reducir los costes?
- ¿Qué ocurrirá si se cambia el lugar de celebración del evento, si se cambia el número de personas que participan en él?
- ¿Qué ocurrirá si se recortan los gastos de viaje previstos para una reunión y la reunión se celebra en línea?
- ¿Qué ocurrirá si los gastos de viaje tienen que ser sufragados por los participantes?
- ¿Existe una forma más eficaz de obtener el mismo resultado?

Una guía para crear asociaciones exitosas

- ¿El resultado esperado justifica los costes?
- ¿Podemos abandonar esta estrategia? ¿O más bien abandonar otra estrategia?

Manejar los fondos no es una tarea fácil. Cuando preparamos un presupuesto, debemos evaluar nuestra capacidad de manejar los fondos. Hay unas leyes y regulaciones nacionales e internacionales estrictas que rigen el manejo de fondos y debemos cumplirlas. Hay que hacerse una y otra vez las siguientes preguntas:

- ¿Tenemos la capacidad de reunir los recibos originales, llevar la contabilidad y ser auditados como lo exige la ley?
- ¿Quién preparará los informes financieros? ¿Está capacitado para ello?
- ¿Cuánto tiempo y energía se necesitará para elaborar la contabilidad financiera?
- ¿Es correcto que el sindicato se centre más en los gastos y las cuentas del proyecto que en las responsabilidades hacia los miembros?
- ¿Cuántas personas a tiempo completo trabajan para el sindicato?
- ¿Cuánto tiempo suplementario tienen?
- ¿Qué es lo que podemos gestionar bien y cómo lo hacemos?
- ¿Deberíamos abarcar más de lo que podemos con este proyecto?

Debemos evaluar la salud financiera de nuestros sindicatos en ese momento y asignar los recursos. Debemos hacernos una y otra vez preguntas como las siguientes:

- ¿Cuáles son las razones de la salud financiera actual del sindicato?
- ¿Cuáles son los ingresos de mi sindicato?
- ¿Es correcto que el sindicato tenga la intención de gastar más de lo que se puede permitir?
- ¿Es correcto que el sindicato aumente los gastos de diferentes maneras por diferentes razones porque esto es solo un proyecto?
- ¿Cómo podemos permitirnos esto si no hay un proyecto?
- ¿Qué ocurrirá si el proyecto deja de recibir apoyo?



En la medida de lo posible, los recursos deben asignarse de tal forma que los gastos como viajes, alojamientos y comidas realizados durante la participación en el evento del proyecto estén totalmente cubiertos y los costes se reembolsen o se paguen previa presentación de los recibos originales. No hay que pagar dietas. Huelga decir que deben evitarse gastos como hoteles y restaurantes de lujo y viajes aéreos costosos. Sin embargo, pueden surgir casos especiales, especialmente si hay opciones de comidas mejores, más convenientes y económicas cerca del lugar en el que se celebra el evento, si los participantes viven cerca, si el empleador no paga el salario cuando el participante está en el evento, etc. Estas cuestiones deben examinarse y tratarse caso por caso.

Regla de oro

Los proyectos de cooperación no deben empobrecer ni enriquecer a un activista por el hecho de participar en ellos.

Al tratar los casos especiales en que es necesario pagar dietas, debemos tener presente que cada país dispone de políticas y disposiciones relativas a las dietas que se aplican en el sector público. Las dietas asignadas en el marco del proyecto no deben diferir mucho de las tasas nacionales y deben ser las mismas para todos los participantes.

Los sindicatos no deberían aplicar el modelo de pagar una gran suma en concepto de dietas y celebrar eventos en hoteles de lujo por dos razones principales. En primer lugar, los recursos financieros de los sindicatos son limitados y el dinero debe utilizarse con el máximo esmero posible. En segundo lugar, el sindicalismo se basa en el compromiso con unos valores, en la solidaridad, y no en una simple remuneración por el desempeño de unas tareas.

Tenga en cuenta los precios del mercado, las tasas de inflación y la normativa en materia de contabilidad. Algunas partidas de gastos están sujetas a impuestos, mientras que otras no lo están.

Al preparar un presupuesto, piense en los recursos disponibles que pueden utilizarse, como una sala de reuniones del sindicato para realizar una formación. Debemos tener en cuenta que las reuniones en lugares de lujo son costosas y dan una mala imagen del sindicalismo. Por otro lado, la celebración de reuniones en instalaciones inapropiadas tiene un impacto en la eficiencia de la reunión, por lo que hay que asegurarse de que el lugar de celebración de la reunión se ajuste a las necesidades de la misma. Mantenga los gastos bajos. La prudencia es una virtud.

Es posible que también tenga que ser algo flexible. Las divisas fluctúan. Los gastos bancarios cambian. Las evaluaciones de seguimiento pueden recomendar que se añadan algunas pequeñas modificaciones al

presupuesto. Finalmente, pueden haberse cometido algunos errores de carácter leve al predecir los gastos futuros.

La presupuestación por programas tiene por objeto que los recursos limitados se asignen prioritariamente a los programas que generan más beneficios:

- La presupuestación por programas es un método sistemático que permite que los recursos limitados se asignen de una manera eficiente para alcanzar los objetivos.
- En lugar de asignar recursos en base a “partidas presupuestarias”, es decir, para personal, formación, material de papelería, transporte, etc., la presupuestación por programas asigna recursos para la totalidad del programa.
- Por lo tanto, la presupuestación por programas se centra en los programas que se han de llevar a cabo en el marco de la ejecución de la estrategia. Con este método, un sindicato puede evaluar los costes de un programa con respecto a sus beneficios.
- Así pues, es importante que identifique de antemano los costes y los beneficios de sus programas.

Para hacer frente a estas incertidumbres, algunos proyectos preparan presupuestos por programas que permiten introducir modificaciones en las partidas de gastos del presupuesto de una estrategia; otros proyectos asignan un pequeño porcentaje del presupuesto para gastos imprevistos. Cada sindicato debe decidir qué es lo que más le conviene.

No hay que olvidar nunca que los sindicatos deben ser económicamente responsables con respecto a su membresía y al proyecto y que deben respetar las leyes del país en el que llevan a cabo sus actividades. Asegúrese de que el presupuesto del proyecto contribuya a garantizar la gestión correcta de los fondos y no propicie o permita las malas prácticas y la corrupción.

Gestionar los fondos

Una de las maneras de garantizar una gestión adecuada de los fondos es realizar un análisis detallado de los costes al preparar un presupuesto. Insista en la necesidad de ajustarse al presupuesto hasta el último detalle. No debe haber ningún gasto que no haya sido presupuestado.



Controle los gastos a todos los niveles. Compruebe si los gastos siguen el camino previsto. Hágase preguntas como: ¿Hay alguien que esté a cargo de la contabilidad? ¿Hay establecido un mecanismo de auditoría? ¿Contamos con un análisis de las desviaciones “reales” frente a las “presupuestadas”?

Deje claro cómo se gastan los fondos. ¿Quién es la persona responsable? Esto contribuirá a evitar que surjan dudas sobre la posibilidad de que “se saque provecho de un proyecto de cooperación”. “¿Cuál es la agenda oculta?”. Deje claro la manera en que el presupuesto garantizará la transparencia, la rendición de cuentas y la sostenibilidad del proyecto. Revise periódicamente el presupuesto, evalúe los progresos realizados por el proyecto y presente informes a toda la membresía.

Abra una cuenta bancaria específica para el proyecto, en la que figure más de una persona responsable de su funcionamiento. Haga que los principales dirigentes sean responsables de la gestión de los fondos y asegúrese de que haya una factura o un recibo para cada gasto. Establezca unas reglas estrictas para la emisión de los comprobantes.

Realizar seguimientos eficaces

Para evaluar la eficacia de nuestras acciones, necesitamos crear medidas de evaluación que muestren objetivamente nuestros progresos. Estas medidas objetivas de evaluación suelen denominarse “metas”. La última columna de la tabla de análisis de la situación –“Qué ha cambiado”– ayudará a desarrollar medidas de evaluación para las estrategias/acciones. Estos indicadores deben ser específicos para que se puedan medir las mejoras que se vayan produciendo gradualmente para su consecución.

Trabaje con esmero para identificar las metas de medición y que todo el mundo las entienda bien. Hay muchas maneras de identificar las metas de medición. Una de ellas es centrarse en poner por escrito una estrategia que sea SMART –una vez que los objetivos sean SMART, se hace fácil desarrollar metas de medición que sean medibles–.

Por ejemplo, si el objetivo SMART es “Captar 500 nuevos miembros y convertirse en un sindicato fuerte de 10.000 miembros mediante la organización de 50 campamentos de captación de miembros en 10 ciudades/distritos este año”, la meta de medición es evidente. Deberíamos organizar 50 campamentos en 10 ciudades y nuestra membresía debería llegar a 10.000 en un año.

Sin embargo, no se trata de algo tan sencillo. Deberíamos hacernos las siguientes preguntas y acordar unas medidas de evaluación consensuadas.

Una guía para crear asociaciones exitosas

“¿Qué sucederá si captamos 500 nuevos miembros en 10 campamentos en dos ciudades en tres meses? ¿Nos vamos a detener?

¿Qué es lo que estamos tratando de conseguir? ¿Estamos tratando de ampliar la base de nuestra membresía en 10 ciudades? ¿Estamos organizando 50 campamentos de captación para poder movilizar a 250 activistas sindicales? ¿Solo pensamos en 500 nuevos miembros?

¿De qué se trata? ¿De movilizar a la membresía? ¿De fortalecer el sindicato a nivel nacional? ¿De mantener el sindicato activo durante un año? ¿O de 500 nuevos miembros?”

No todos los objetivos pueden ponerse por escrito siguiendo las pautas del método SMART como en el ejemplo anterior. Por ejemplo, otro objetivo podría ser:

“Para 2021, las condiciones de vida de 450 docentes habrán prosperado debido a la mejora de las capacidades de gestión y asesoramiento en 10 filiales del sindicato”.

Antes de proceder a identificar las medidas de evaluación y formular preguntas similares a las descritas anteriormente, tal vez desee especificar claramente las ideas que figuran en el objetivo. En relación con el objetivo relativo a las condiciones de vida de 450 docentes, sería conveniente enumerar las condiciones de vida existentes y las condiciones que mejorarían. Averigüe también cuál es la capacidad de gestión y asesoramiento del sindicato en ese momento y lo que implica. ¿Qué elementos mejorarían, en qué medida, cómo se mediría y cómo se podría atribuir esa mejora al proyecto? ¿Por qué solo 450 profesores se verían beneficiados? ¿Por qué solo 10 filiales del sindicato? Y así sucesivamente...

Prepárese para ver un objetivo como el siguiente: “Facilitar el debate y el desarrollo de actividades políticas y de cabildeo”. Para objetivos generales como estos, tal vez quiera hacer que el objetivo sea SMART antes de proceder a la identificación de las metas de medición.

Es necesario encontrar la manera de verificar cada meta de medición. Nuestras acciones tendrán un impacto en las personas y las instituciones registrarán el impacto. Necesitamos disponer de unos recursos independientes y fiables que nos permitan verificar cómo se mide el proyecto en relación con sus metas y cuál es el impacto del proyecto.



Tomemos el caso del objetivo discutido anteriormente:

“Captar 500 nuevos miembros y convertirse en un sindicato fuerte de 10.000 miembros mediante la organización de 50 campamentos de captación de miembros en 10 ciudades/distritos este año”.

Para medir su impacto, sería conveniente hacer un listado de los informes de los organizadores de los campamentos, obtener copias de los recibos de afiliación entregados a los nuevos miembros y una copia del registro de la membresía de las filiales.

Y lo más importante es que necesitará los comprobantes bancarios de las cuotas de afiliación pagadas por estos nuevos miembros. El extracto bancario donde aparecen estas nuevas cuotas de afiliación es la fuente independiente y fiable que permite verificar los efectos del proyecto en las finanzas de su sindicato.

Con el segundo objetivo –“Para 2021, las condiciones de vida de 450 docentes habrán prosperado debido a la mejora de las capacidades de gestión y asesoramiento en 10 filiales del sindicato”– la mejora de las condiciones de vida puede ser verificada por algunas autoridades gubernamentales o autoridades educativas.

A pesar de la falta de claridad en el tercer objetivo –“Facilitar el debate y el desarrollo de actividades políticas y de cabildeo”– tal vez desee ver ejemplos de políticas formuladas y de registros de las autoridades donde aparecen estas recomendaciones políticas que fueron presentadas, y así sucesivamente.

Las metas deben ser supervisadas periódicamente. Los informes de seguimiento de cada evento, actividad y estrategia deben compartirse y evaluarse teniendo en cuenta los informes de referencia. Este es un proceso continuo que nos permitirá ver si vamos en la dirección correcta o no. Los parámetros de evaluación y las metas de medición son esenciales para la supervisión del proyecto. El proceso de analizar los informes de evaluación y seguimiento debe decidirse de antemano y los informes deben presentarse a la membresía periódicamente.

Mantenerse flexible

A veces, se producen acontecimientos imprevistos que impiden llevar a cabo ciertas actividades programadas, como por ejemplo una huelga o

un cambio en las prioridades del sindicato decidido en su congreso. En estos casos, el plan de acción debe ser versátil y flexible.

Evaluar

Una vez haya entrado en la asociación, comprométase con el éxito del proyecto y trabaje en la ejecución de las acciones del proyecto con total transparencia, eficiencia, honestidad, prudencia y contando con la participación de la membresía para que se cumplan los objetivos del proyecto.

Al emprender un proyecto, aprenderá muchas cosas. Deseará que su próxima asociación se beneficie de este aprendizaje. Por lo tanto, evalúe.

Esta evaluación se hace principalmente al final del ciclo del proyecto. A menudo se le denomina evaluación sumativa. La evaluación suele estar diseñada para extraer lecciones de las estrategias/actividades completadas y recomendar orientaciones futuras.

La evaluación fracasa si

- Tenemos miedo a ser críticos por temor a perder la financiación
- No tenemos informes de referencia o de evaluación de seguimiento
- El ejercicio de evaluación no está debidamente concebido
- Por algún motivo nombramos a un mal evaluador

La evaluación no es una prueba de confianza; es un proceso para fortalecer la confianza y el proyecto. Se trata de una evaluación de doble sentido. Se planifica después de largos debates que establecen los índices de referencia y los procesos. Aborda las metas de medición, los informes de seguimiento, los informes descriptivos y financieros, los calendarios, otros documentos del proyecto y las opiniones de las partes interesadas. En la evaluación participan una gran variedad de partes interesadas y muchas personas que intervienen en la ejecución del proyecto. Las recomendaciones de la evaluación pueden utilizarse para introducir cambios importantes en el proyecto.

Una evaluación exitosa evalúa a todos los socios. Supone la existencia de un acuerdo entre los socios para designar a un evaluador independiente que no tenga miedo de ir más allá de lo obvio para descubrir la realidad.



La evaluación tiene éxito si

- Se discute el proceso de evaluación con el socio antes de realizar la evaluación
- Se han establecido claramente los indicadores clave de los resultados
- Se confía en el otro socio
- Se hacen recomendaciones con vistas a la planificación futura
- Se preparan preguntas de evaluación fáciles
- Se nombra a un buen evaluador

La evaluación no es un medio para declarar de manera concluyente que el proyecto ha sido un fracaso o un éxito; es continua y a largo plazo. Es casi imposible declarar que el proyecto ha alcanzado todos sus objetivos. Sea cauteloso si escucha este tipo de declaraciones.

Tenga en cuenta que el seguimiento, las metas de medición y los procesos de supervisión incluyen la evaluación formativa o una auditoría interna que es una parte inseparable y esencial del proyecto. Engloba todos los aspectos, entre los que se encuentran las finanzas del proyecto, y es diseñada y llevada a cabo por los socios del proyecto.

La evaluación sumativa al final del proyecto es una auditoría externa. En muchos países se exige por ley un informe de un auditor externo e independiente. En esta evaluación participa toda una serie de partes interesadas, unas procedentes de los sindicatos y otras ajenas a ellos. Los socios del proyecto pueden incluso designar a un evaluador externo para que lleve a cabo el proceso de forma independiente y sin parcialidad.

¿Cómo se puede ver que se ha tenido éxito? ¿Se puede medir cada acción?

Tenga en cuenta que un proyecto sindical es una acción política, cuyo resultado puede verse afectado por numerosas causas que están fuera del control del sindicato.

Actuamos en un contexto determinado, sobre el que tenemos una influencia parcial, pero no podemos controlarlo todo: las autoridades son quienes deciden en última instancia las políticas educativas. Nuestra función es convencer a las autoridades, ejercer presión para que se hagan ciertas cosas. A veces, nuestra estrategia está muy bien pensada, la campaña es sólida y, sin embargo, el ministro de educación puede ignorar nuestras propuestas/peticiones. Esto no significa necesariamente que la estrategia haya sido mal concebida, que el plan de acción no fuera adecuado o que el proyecto haya fracasado.

Una guía para crear asociaciones exitosas

En un proyecto también pueden producirse resultados inesperados debido a algunos factores externos. Por ejemplo, un aumento repentino del número de miembros de un sindicato puede deberse a que durante un proyecto de captación resulte elegido un gobierno favorable a los trabajadores.

Hay que tratar de comprender el valor de los efectos positivos agregados de un proyecto para el sindicato y los cambios que esos efectos positivos aportarán al sindicato. No debemos centrarnos estrictamente en “justificar numéricamente el éxito o el fracaso de una estrategia”.



Después del ciclo del proyecto

El propósito fundamental de la CD es desarrollar la capacidad de los sindicatos para que puedan responder a las necesidades de su membresía y cumplir su mandato como sindicatos de docentes fuertes, independientes y democráticos.

Dada la naturaleza del trabajo de un sindicato, es difícil decidir cuándo poner fin a la cooperación. Es casi imposible decir, en un momento dado, que el propósito de la cooperación se ha cumplido. Siempre se podrán realizar algunas mejoras, siempre habrá algunos asuntos que resolver y algunos desafíos que enfrentar.

No obstante, el proyecto de cooperación no puede continuar indefinidamente. Debe avanzar y detenerse. Es muy importante que los sindicatos asociados discutan reiteradamente los progresos se han realizado y cuándo debe finalizar el proyecto. ¿Es suficiente un periodo de dos años, cinco años? ¿Es demasiado largo diez años? ¿Es prudente un periodo de 20 años? Es difícil discutir cómo poner fin a un proyecto de cooperación antes de que comience, pero es necesario definir una estrategia sostenible durante la fase de planificación. Esta estrategia permitirá que el proyecto tenga unos objetivos y unos plazos realistas y que se establezcan los mecanismos necesarios para transferir gradualmente las responsabilidades y evitar que un socio dependa del otro a lo largo del proyecto y una vez finalizado.

Es muy importante establecer estrategias de salida. En algunos casos, se aumenta anualmente la contribución del sindicato que recibe apoyo; en otros casos, se llega a un acuerdo sobre la duración del proyecto y el momento de su finalización. El proyecto debe incluir un plan sobre cómo finalizará y cómo se llenará el vacío creado por el proyecto.

Recursos

Documentos políticos o enlaces

- Documento político de la IE sobre la cooperación al desarrollo
- Resolución sobre la cooperación para el desarrollo del Segundo Congreso Mundial (Washington DC) ([inglés](#), [francés](#), [español](#))
- Resolución sobre la educación para el progreso global y Resolución sobre la promoción de la calidad de la enseñanza (Porto Alegre) ([inglés](#), [francés](#), [español](#))
- Resolución “Todos unidos por la construcción de un movimiento sindical más eficaz” ([inglés](#), [francés](#), [español](#))
- Resolución “Juntos por una mayor justicia social” del Quinto Congreso Mundial (Berlín) ([inglés](#))
- Constitución de la IE ([inglés](#), [francés](#), [español](#))

Documentos de proyectos o enlaces

- Ejemplos de todo tipo de documentos relacionados con proyectos, como MDE, planes de acción, plazos, formatos de presentación de informes, informes de auditoría...
- Ejemplos de tablas, herramientas necesarias para el desarrollo de proyectos, tablas para escribir objetivos, tablas para priorizar, tablas para supervisar una actividad, muestras de presupuestos, declaraciones de visión.
- Ejemplos de planes estratégicos de una organización miembro
- Ejemplos de constitución de una organización miembro



Education International
Internationale de l'Éducation
Internacional de la Educación
Bildungsinternationale



**Atribución-NonComercial-CompartirIguual 4.0
Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)**

Usted es libre por:

Compartir — copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato

Adaptar — remezclar, transformar y crear a partir del material

Bajo los siguientes términos:

Atribución — Usted debe darle crédito a esta obra de manera adecuada, proporcionando un enlace a la licencia, e indicando si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo del licenciente.

NoComercial — Usted no puede hacer uso del material con fines comerciales.

CompartirIguual — Si usted mezcla, transforma o crea nuevo material a partir de esta obra, usted podrá distribuir su contribución siempre que utilice la misma licencia que la obra original.

Internacional de la Educación

Manual de cooperación al desarrollo: Una guía para crear asociaciones exitosa



Education International
Internationale de l'Éducation
Internacional de la Educación
Bildungsinternationale

Sede

15, Boulevard Bischoffsheim,
B-1000 Bruselas, Bélgica
Tel +32-2 224 0611
headoffice@ei-ie.org
www.ei-ie.org
[#unite4ed](https://twitter.com/unite4ed)

La Internacional de la Educación representa a organizaciones de docentes y otros trabajadores y trabajadoras de la educación de todo el planeta.

Es la mayor federación de sindicatos del mundo, que representa a 32 millones de trabajadores y trabajadoras de la educación en unas cuatrocientas organizaciones en 170 países y territorios de todo el mundo. La Internacional de la Educación agrupa a todos los docentes y demás trabajadores de la educación.



Atribución-NoComercial-CompartirIgual
4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)

Publicado por la Internacional de la educación Marzo de 2021
ISBN 978-92-95120-18-1 (PDF)

Foto de portada:: Internacional de la Educación