**INFORME DEL SEMINARIO SOBRE EVALUACIÓN DE LA CAPACIDAD ORGANIZATIVA (OCA)**

**19 y 20 de marzo de 2015, Bruselas**

*Participantes: Neil Anderson (UNI), Danuta Dobosz (Solidarity Centre, Estados Unidos), Marita González (CGT, Argentina), Huib Huyse (HIVA), Jamie Robertson (HIVA), Antonio Jara (CGT, Argentina), Veerle Lens (CSC, Bélgica), Tjalling Postma (FNV Mondiaal, Países Bajos), Maresa Le Roux (CGSLB, Bélgica), Giulia Massobrio (TUCA), Limata Plinio (ISCOS, Italia), Eduard Parsaulian Marpaung (KSBSI, Indonesia), Veerle Planckaert (IndustriALL), Hanneke Smits (CNV, Países Bajos), Sigrid Bergfeldt (LO-TCO, Suecia la CSI jueves 19 de marzo), Joseph Toé (ITUC-Africa), Adrien Akouete (ITUC-Africa), Diego López, Jan Dereymaeker, Paola Simonetti, Joan Lanfranco, Marion Levillain, Emily Paulin, Frank Willems (ITUC)*

**Jueves 19 de marzo**

**Inauguración**

Luego de una breve introducción de Paola Simonetti y Diego López, se resumen los principales objetivos del seminario: para mejorar las estrategias de desarrollo de capacidades es preciso evaluar si éstas están contribuyendo a fortalecer a los sindicatos. El objetivo es, por lo tanto, elaborar criterios comunes de evaluación del desarrollo de las capacidades, en concreto la Evaluación de la Capacidad Organizativa. Para ello, analizaremos los principales elementos de la capacidad organizativa y de desarrollo de las capacidades de los sindicatos y señalaremos los componentes básicos y las metodologías más apropiadas para la Evaluación de la Capacidad Organizativa (ECO).

**Organización y desarrollo de capacidades**

**Huib Huyse,** Investigador del Instituto HIVA de la Universidad de Lovaina, presenta los conceptos de capacidad y desarrollo de capacidades. Comienza invitando a los participantes a examinar y presentar ejemplos de procesos de desarrollo de capacidades que hayan tenido éxito. Destaca la importancia de las aptitudes y competencias individuales frente a las capacidades colectivas y la capacidad de una organización (potencial), así como del contexto. Comparte la definición de ‘capacidad’ que dan Baser y Morgan: “combinación emergente de competencias/aptitudes individuales, capacidades colectivas (habilidades) activos y relaciones que permiten a un sistema humano crear valor” y su definición de ‘desarrollo de capacidad’: “proceso de mejorar, potenciar y desencadenar la capacidad”.

Huib menciona el carácter específico de los sindicatos, para los que el contexto es crucial, el marco de interacción es específico y el campo de juego cambia constantemente. Subraya que la capacidad se desarrolla desde dentro y que se trata de un proceso no lineal e interactivo sobre el que influyen factores internos y externos.

**Emily Paulin,** de la Academia Mundial de Organización de la CSI (GOA) presenta el programa de organización de la CSI. La CSI desea promover un cambio en los lugares de trabajo e incrementar el número de trabajadores y trabajadoras afiliados sindicatos democráticos. Para ello ha establecido una estrategia integral, de cuyo seguimiento constante a escala nacional se encargan organizadores/as regionales. A este fin, GOA organiza academias regionales, realiza un seguimiento a escala nacional y celebra anualmente una Academia Mundial de Organización.

En el debate que tiene lugar a continuación se señala que organizar forma parte del desarrollo de las capacidades y se plantean preguntas como: ¿Organizar significa sindicatos más grandes, sindicatos más fuertes o ambos? ¿Cómo abordar el desafío de la autonomía organizativa? ¿Cómo se estructura la organización a escala nacional y paralelamente en un marco de solidaridad internacional?

**Elementos clave para los sindicatos en el desarrollo de capacidades**

La sesión vespertina comienza dividiéndose en tres grupos, cada uno de los cuales enumera un máximo de diez capacidades clave de sindicatos muy exitosos, y un máximo de cinco componentes que deben poseer dichas capacidades. Para contribuir a las deliberaciones, se enumeran los principios del Perfil Sindical sobre la Eficacia del Desarrollo, poniendo especialmente de relieve el principio de sustentabilidad.

En sus presentaciones, los tres grupos de trabajo identifican las siguientes capacidades clave: capacidad de organización, de negociación, de comunicación, de movilización, estructuras democráticas, autonomía económica y capacidad de cabildeo (político, social, etc.). Otras capacidades que aparecen en uno o dos de los grupos: coherencia; servicio a los miembros; planificación; monitorización y evaluación; estructura organizativa y capacidad de resolver problemas.

*En el Anexo 1 pueden ver las listas de los elementos clave para el desarrollo de capacidades de los sindicatos, elaboradas por los grupos de trabajo.*

**Introducción a la evaluación de la capacidad organizativa**

Huib Huyse presenta el concepto de evaluación de la capacidad organizativa. Señala que el resultado de los procesos de desarrollo de capacidades pueden ser capacidades “materiales” (estructura y procedimientos, nivel de aptitudes,…); y también capacidades “inmateriales” (liderazgo, cultura de aprendizaje,…). El proceso de desarrollo de capacidades propicia el desempeño, contribuye a la apropiación, promueve la adaptabilidad y mejora la sustentabilidad, lo cual, a su vez, permte lograr el objetivo de desarrollo. Esto alimentará de nuevo las capacidades (materiales e inmateriales), de modo que el proceso se hace circular.

Las primeras herramientas ECO que se utilizaron se centraban en las aptitudes; a continuación, en las capacidades materiales; después en las capacidades materiales e inmateriales; y, eventualmente, algunas herramientas ECO actuales han llegado muy lejos y abordan todo este proceso circular.

**Viernes 20 de marzo**

**La evaluación de la capacidad organizativa en la labor sindical**

Luego de un rápido repaso del Día 1, el seminario continúa con las presentaciones de los distintos participantes sobre las experiencias de sus organizaciones con las ECO.

**Tjalling Postma,** de FNV Mondiaal, presenta la versión del “Modelo de las cinco capacidades” (5C) que ellos utilizan. Resume las 5C como: capacidad de actuar y comprometerse; de logro; de relacionarse; de adaptarse y renovarse, y de lograr coherencia. Cada capacidad posee subcomponentes y han establecido una escala de calificación de cuatro niveles (básico, en desarrollo, madurando y líder).

**Veerle Lens, de** CSC Bélgica, explica el enfoque de su organización, que gira en torno a tres temas transversales: integración de la dimensión de género, medioambiente/clima y mejora de la calidad de la formación. Estos se utilizan conjuntamente con las organizaciones asociadas para valorar en qué medida han trabajado en estos temas. Además, señalan dos asuntos en los que trabajarán en el futuro, dentro de su programa. Cada año de programa se procede a una evaluación (del avance, de las lecciones aprendidas, etc.).

**Maresa Le Roux** explica cómo establecieron su modelo, basado en el Modelo 5C, utilizando marcos lógicos de las asociaciones. El CGSLB estableció una escala de siete puntos para valorar los avances de los distintos componentes de su programa (desde “no se hizo nada” a “está totalmente integrado”). Destaca que las mejores prácticas surgidas de este ejercicio consisten en contar con un objetivo claro; establecer una responsabilidad compartida; mantener la simplicidad; limitar el alcance, y enlazarlo con los procesos de monitorización y evaluación.

**Danuta Dobosz** explica que el Solidarity Centre utiliza el instrumento *TU-CapSAT.* La herramienta se utiliza internamente para evaluar a cada asociada; la calificación y justificación se mantienen a nivel interno. El instrumento *TU-CapSAT* se basa en seis componentes: negociación colectiva, democracia y gobernanza saludable, gestión económica, integración de la dimensión de género, organización y captación de miembros y política de sensibilización. Cada componente se divide en distintos elementos que se califican con una de las siguientes cuatro calificaciones (inicial, en desarrollo, expansión/consolidación y totalmente integrado); el objetivo no es obtener la calificación más alta si no mostrar un progreso.

**Hanneke Smits** explica que la CNV también utiliza el modelo 5C, combinado con el índice de la sociedad civil y una lista de verificación organizativa (que recopila información de las organizaciones sobre determinados aspectos, como la representación, acuerdos, servicios, organización administrativa, situación financiera, gobernanza, recursos humanos, etc.). CNV identificó cinco indicadores de desempeño claves para cada capacidad del Modelo 5C; estos cinco indicadores se cuantifican utilizando el sistema de calificación de cinco niveles llamado “escala de sensibilización” (que oscilan entre ‘desconocimiento’ y ‘implementación total’).

**Sigrid Bergfeldt** explica que la LO/TCO elaboró una herramienta de evaluación que utiliza en sus actividades con las Federaciones Sindicales Internacionales y las afiliadas suecas. Además de esta herramienta, cuentan con un marco lógico para los proyectos, en formato de manual y de aplicación. La herramienta se utiliza sobre todo para la gestión económica y las normas de gestión del proyecto.

En el debate subsiguiente, se evidencia que los representantes de las Federaciones Sindicales Internacionales, Organizaciones de Apoyo Solidario y la CSI tienen preguntas sobre la función exacta de los demás y las concepciones de las ECO. Entre las cuestiones planteadas destaca la financiabilidad de las organizaciones asociadas. Se subraya esta confusión, que a veces se debe a la falta de modelo homogéneo; otros mencionan la competición que esto puede suscitar a veces entre las OS.

**Elementos clave para los sindicatos en el desarrollo de capacidades**

Se inicia un segundo grupo de trabajo que se divide en tres grupos que reflexionarán sobre cómo mejorar la eficacia de las ECO, qué metodologías deberían utilizarse y cómo avanzar hacia un enfoque común.

En las presentaciones de los distintos grupos de trabajo se plantea la necesidad de un enfoque e instrumento común en las ECO. Los participantes plantean las siguientes medidas para **hacer más eficaces los instrumentos ECO**: la transparencia, la necesidad de un instrumento participativo, horizontalidad, mantener las cosas sencillas y prácticas, limitar el número de herramientas ECO por organización asociada, plantear preguntas abiertas, tener en cuenta las diferencias de contexto, negociar los requisitos con las organizaciones donantes.

Con respecto a las **metodologías**, los grupos de trabajo consideran que la metodología más apropiada para las ECO consiste en un modelo sencillo, basado en una adaptación del modelo 5C, que contenga aptitudes materiales e inmateriales e integre los principios del perfil sindical sobre la eficacia del desarrollo. La base de referencia debería desempeñar un papel importante y se deberían examinar sus diferencias y la necesidad de compartirlas.

Para **trabajar hacia un enfoque común** se plantean varias cuestiones, a saber: la necesidad de ampliar el debate a la familia sindical; realizar una labor de sensibilización ante las organizaciones donantes para promover un enfoque global; regionalizar el desarrollo de un instrumento ECO; tomar en consideración los contextos nacionales; integrar las ECO en las evaluaciones; que no haya imposiciones, y que el proceso sea similar al seguido en el TUDEP.

*Véase Anexo 2: Resultados de los grupos de trabajo sobre los principales elementos para los sindicatos de las ECO.*

**Conclusiones – Evaluación**

Los participantes evaluaron a título individual los dos días de seminario de manera muy positiva. Señalaron como elementos positivos del seminario: la experiencia pedagógica, la identificación de un ámbito común de trabajo, así como ciertas cuestiones metodológicas (enfoque regional, 5C,…)

A modo de conclusión observan que se cumplieron las expectativas que tenían al comienzo del seminario. El seminario constituye un primer acercamiento hacia lo que se consideran las principales capacidades que es preciso fortalecer. Estas capacidades y sus componentes serán agrupados para ser debatidos con más detenimiento dentro de los grupos de trabajo con las asociadas, para acordar los elementos comunes. Se pone de manifiesto el interés en trabajar para lograr un instrumento ECO común, teniendo en cuenta varias consideraciones, a saber: apropiación democrática, proceso participativo, mantener las cosas sencillas y prácticas, trabajar en enfoques ECO flexibles y adaptativos, trabajar en los procesos de aprendizaje, mantener una mente abierta. Los líderes sindicales también deberían participar en ese proceso.

Muchos de los modelos ECO presentados constituyen iniciativas de organizaciones donantes, por eso es importante trabajar hacia una posición común en la evaluación y mecanismos de evaluación, a fin de analizarlos y negociarlos con las organizaciones donantes.

Luego de plantear en este seminario los criterios comunes, será importante que continúen sus contribuciones, a fin de llegar a un enfoque integrado. En los próximos meses, el Grupo de Trabajo sobre Asociaciones Sindicales analizará los principales elementos del trabajo sobre las ECO. Se convocará una reunión de dicho grupo alrededor del mes de septiembre para analizar la labor acometida.

**ANEXO 1: RESULTADOS DE LOS GRUPOS DE TRABAJO SOBRE LOS ELEMENTOS CLAVE PARA LOS SINDICATOS EN DESARROLLO DE CAPACIDADES**

**¿Cuales son las capacidades más efectivas para los sindicatos? Enumeren un máximo de 10 capacidades**

**¿Cuáles deberían ser los componentes de dichas capacidades clave? Enumeren un máximo de 5 componentes**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **GRUPO 1** | **GRUPO 2** | **GRUPO 3** |
| 1. **Representatividad de clase:**
2. Aumento de la membresía
3. Sensación de pertenencia
4. Un registro actualizado que refleje realmente la realidad
5. Identificación
6. **Claridad de objetivos:**
7. Reflexión sobre las necesidades de los miembros
8. Forjar un consenso
9. Liderazgo
10. **Mecanismos democráticos (Igualdad de género y no discriminación):**
11. Transparencia
12. Procesos transparentes en la selección y elección de líderes.
13. Libertad de asociación
14. Información horizontal
15. **Organización:**
16. Visión clara de las responsabilidades
17. Elaboración de estrategias
18. Formación y educación de trabajadores/as
19. **Comunicación:**
20. Marketing
21. Capacidad de elaborar la propia información.
22. Capacidad de las redes sociales.
23. **Negociación:**
24. Capacidad técnica
25. Elaboración propia de las medidas y diagnósticos.
26. Estrategia de negociación
27. Peso sectorial y presión.
28. **Movilización:**
29. Disciplina sectorial
30. Recursos
31. Liderazgo
32. Comunicación interna -difusión y comunicación a la sociedad.
33. **Planificación, monitorización y evaluación:**
34. Metodología
35. Reconocimiento de la necesidad de priorizar la elaboración de políticas de planificación
36. Capacidad técnica
37. Evaluación colectiva y constructiva.
38. **Autonomía económica:**
39. Capacidad de gestión de los recursos internos.
40. Mecanismos concretos y eficaces para la recaudación de cuotas.
41. Rendición de cuentas
42. **Coherencia política y sectorial:** Coherencia entre los objetivos sindicales y la acción sindical (componentes transversales)
 | 1. **Capacidad de organización (para representatividad):**
2. Buena capacidad de comunicación
3. Capacidad de iniciativa (ej: base de datos de miembros).
4. **Capacidad de evaluar las necesidades:**
5. Buena capacidad de comunicación
6. Técnicas metodológicas
7. Técnicas analíticas.
8. **Habilidad para resolver problemas:**
9. Capacidad de formular propuestas y habilidades de sensibilización y negociación
10. Acceso a datos e información
11. Capacidad de crear alianzas/redes
12. Habilidad para movilizar
13. Sentido práctico
14. **Capacidad de influir en decisiones/cambio (promover entorno facilitador):**
15. Técnicas de cabildeo y de sensibilización
16. Capacidad de crear alianzas/redes
17. Capacidad de promover valores
18. Técnicas de campaña.
19. **Capacidad de sostener la organización:**
20. Capacidad de autocrítica
21. Capacidad de movilizar recursos (humanos, económicos, materiales)
22. Capacidad de desarrollarse como organización (de adaptación y de renovación)
23. Políticas y procedimientos internos claros y transparentes
24. Liderazgo eficaz, ajustado a la visión y misión
25. **Capacidad de educación y formación:**
26. Profesionales cualificados
27. Redes con institutos educativos/de investigación
28. Capacidad de garantizar la activación luego de la sensibilización y la formación.
 | 1. **Habilidad para aumentar el número de miembros (aumento de membresía):**

a.) Crear hueco para dar cabida a todo tipo de trabajadores/as (Ej: juventud oficinas, grupo técnico de trabajadores vulnerables)1. **Independiente económicamente, autosuficiente:**
2. Registro/recaudación de cuotas
3. Distribución equitativa en todos los niveles políticos
4. Estructura de cuotas adecuada
5. **Habilidad para sensibilizar política y socialmente:**
6. Técnicas analíticas/experiencia
7. Técnicas/redes de relaciones
8. Técnicas de sensibilización
9. **Habilidad para mejorar las condiciones laborales:**
10. Buenos convenios colectivos (técnicas de negociación, aceptación interna/externa)
11. **Ofrecer a los miembros buenos servicios**
12. Fomentar la excelencia
13. Accesibilidad
14. Conocer a las bases del sindicato
15. **Legitimidad del sindicato (ante sus miembros y como actor en la sociedad):**
16. Reconocimiento como interlocutor social
17. Estructura establecida democráticamente
18. **Líderes democráticos que sirven los intereses de todos los miembros:**
19. Estructura más horizontal
20. Compresión y aceptación del equilibrio entre hombres y mujeres
21. **Apertura a la integración de miembros potenciales en grupos de trabajadores migrantes, informales, precarios, domésticos:**
22. Enlazar con Capacidad 1
23. Ir más allá de los límites estándar de trabajo.
24. **Comunicaciones y redes internacionales y nacionales:**
25. Afiliación a organizaciones similares
26. Canales de comunicación establecidos: entre miembros y sindicato
 |

**ANEXO 2: RESULTADOS DE LOS GRUPOS DE TRABAJO SOBRE ELEMENTOS CLAVE PARA LOS SINDICATOS EN LAS ECO**

* **¿Cómo lograr que los instrumentos ECO sean lo más eficaces posible? ¿Qué usos hay que dar a las ECO y cuáles hay que evitar?**
* **¿Qué metodologías consideran las más apropiadas y porqué?**
* **¿Cómo podemos avanzar hacia un enfoque común en las ECO?**
* **¿Cómo lograr que los instrumentos ECO sean lo más eficaces posible? ¿Qué usos hay que dar a las ECO y cuáles hay que evitar?**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **LOS ECO DEBEN SER** | **DEBEN EVITAR SER** |
| **GRUPO 1** | * Instrumentos participativos
* Horizontalidad
* Carácter práctico
* Simplicidad
* Profesionalidad
* Sinergia entre lo político y lo técnico.
 | * Paternalistas
* Ejercicio teórico
* Complejos
* Tecnocráticos
* Ingenuos sobre los intereses particulares detrás de la cooperación al desarrollo (influencia del sector privado
 |
| **GRUPO 2** | * Sería deseable un enfoque compartido con la CSI
* Un instrumento que puedan usar internamente todos los afiliados: autoevaluación, obtener diálogo interno
* Enfoque de abajo-arriba con afiliadas internacionales
 |  |
| **GRUPO 3** | * Transparencia con los asociados sindicales
* Involucrar a los asociados
* Formular preguntas abiertas
* Tomar en consideración las diferencias de contexto.
* Analizar qué están haciendo los asociados por sí mismos.
* Combinar los ECO en la medida de lo posible.
* Intentar negociar los requisitos con las organizaciones donantes.
 | * Aplicar demasiadas herramientas ECO por asociado
* que sea demasiado largo.
* Presionar a los asociados para que hagan demasiado.
* Utilizar los ECO cuando hay múltiples asociados (problema de volumen de trabajo)
 |

**¿Qué metodologías consideran las más apropiadas y porqué?**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **GRUPO 1** | **GRUPO 2** | **GRUPO 3** |
| * Método 5C (completo y coherente)
* Verificar que están integrados los principios del Perfil Sindical sobre la Eficacia del Desarrollo
* Simplificar el proceso –buscar en las asociaciones los mecanismos de simplificación​—.
 | * Deberían ser sencillas
* Método 5C
* Incorporar capacidades materiales e inmateriales
* Indicadores breves/únicos (normativa)
* Sistema de calificación: cuantitativo y cualitativo básico
 | * Basadas en la apropiación
* Análisis participativo
* Comenzar con la base de referencia
 |

**• ¿Cómo podemos avanzar hacia un enfoque común en las ECO?**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **GRUPO 1** | **GRUPO 2** | **GRUPO 3** |
| * Ampliar el debate a toda la familia sindical.
* Sensibilización ante gobiernos para promover un enfoque global
* Colaboración para la creación de un instrumento común ECO.
* Regionalizar el desarrollo de las ECO.
 | * Voluntad de compartir entre asociados
* Podría servir de base para la selección de asociaciones, pero no necesariamente
* Entablar diálogo entre organizaciones asociadas
* La valoración y el uso de los resultados tienen que determinarse mediante un diálogo con las organizaciones asociadas
* Base para futuros desarrollos con organizaciones asociadas si/en la medida en que lo requiera la organización donante
* No debería haber imposiciones
* Algo similar al proceso TUDEP
 | * Tomar en consideración el contexto nacional.
* Reducir las repeticiones
* Utilizar ECO como proyecto de aplicación
* Incluir ECO como parte de la evaluación
 |

**Reflexiones del GRUPO 1sobre el concepto de asociaciones**

* El asociado es un sujeto sociopolítico
* Resulta difícil medirlo con indicadores técnicos
* Hay perspectivas diferentes y distintas idiosincrasias y culturas en el mundo. Es preciso llegar a un acuerdo mutuo previo.
* Crear una atmósfera política sincera que propicie el marco de cooperación.
* Necesidad de clarificar las implicaciones/casos de todos los procesos de cooperación al desarrollo
* Equilibrio entre intereses particulares detrás de la cooperación al desarrollo y los intereses sociales de los trabajadores y trabajadoras.