

# Introducción

## Las organizaciones de apoyo de las organizaciones sindicales

Durante muchos años las organizaciones sindicales en los países nórdicos y Holanda han fomentado la solidaridad sindical internacional. Un elemento importante de este trabajo lo constituyen los programas de apoyo y los proyectos dirigidos a fortalecer el movimiento sindical en los países en vías de desarrollo y en los países en transición en Europa Central y del Este.<sup>1</sup>

La cooperación puede organizarse en forma multilateral o bilateral. Los proyectos multilaterales son coordinados a través de la CIOSL, las S.P.I. y, en alguna medida a través de la Organización Internacional de Trabajo (OIT). La cooperación bilateral se lleva a cabo directamente entre las organizaciones sindicales en los países nórdicos y Holanda y en los países en vías de desarrollo.

En todos los países nórdicos y Holanda este tipo de cooperación en proyectos es financiado con los propios fondos del movimiento sindical, así como también con fondos públicos. Una gran parte de los fondos públicos proviene de la recaudación impositiva. Es importante que los fondos públicos se puedan utilizar para el beneficio del movimiento sindical internacional y para la defensa de los derechos de los trabajadores. En algunos casos se dispone de fondos de la Unión Europea (UE).

En Dinamarca, la central sindical LO y la FTF han creado el Consejo de Sindicatos Daneses para la Cooperación con el Desarrollo Internacional (en adelante denominado el LO/FTF).

En Finlandia, la central sindical SAK y sus organizaciones afiliadas han creado el Centro de Solidaridad Sindical (en adelante denominado el SASK).

En Holanda, la FNV tiene un departamento de cooperación internacional dentro de su central (en adelante denominada FNV).

En Noruega las actividades se desarrollan dentro del marco del departamento internacional de la central LO (en adelante denominada LO-N).

En Suecia, la central LO y el TCO han creado la Secretaría para la Cooperación con el Desarrollo del Sindicalismo Internacional (en adelante denominada el LO-TCO).

Todas las centrales nacionales participantes están afiliados a la CIOSL y en el plano europeo al Consejo Sindical Europeo.



<sup>1</sup> La LO/FTF no tiene mecanismos de cooperación con Europa Central y del Este.

## Copartícipes en la cooperación

*La organización local* es la organización con la cual se lleva a cabo el proyecto en un país en vías de desarrollo.

*La organización internacional* es la organización responsable del seguimiento, administración y en algunos casos implementación de proyectos multilaterales.

*La organización solicitante* es la organización responsable de la implementación y administración del proyecto. En un proyecto bilateral la organización puede ser un sindicato nórdico/holandés. Alternativamente, la organización local y la organización solicitante pueden ser la misma. En un proyecto multilateral la organización internacional es la organización solicitante.<sup>2</sup>

*La organización de financiación* en los países nórdicos y Holanda pueden ser: la LO/FTE, la SASK, la FNV, la LO-N y la LO-TCO. Las mismas son responsables ante las federaciones, los sindicatos y los gobiernos en sus respectivos países.

### Distribución de responsabilidades entre los copartícipes en la cooperación

#### *Procedimientos para financiación de proyectos*

Las propuestas para proyectos multilaterales son enviadas a las organizaciones de financiación a través de la CIOSL o de sus organizaciones regionales o a través de sus S.P.I. sobre la base de los criterios establecidos en los lineamientos, se estudian las propuestas y deciden si las habrán de recomendar a las organizaciones de financiación.

Los proyectos propuestos para financiación bilateral son tratados directamente entre las organizaciones solicitantes y las organizaciones de financiación.

En algunos casos los proyectos pueden ser financiados conjuntamente por dos o más organizaciones de financiación.

Las organizaciones de financiación decidirán en ambos casos si otorgan la aprobación final.

#### *Las funciones de las organizaciones de proyecto y/o de la organización solicitante*

La responsabilidad del proyecto reside primariamente en la organización local.

La división de responsabilidades entre las partes que cooperan en un proyecto se establece en un contrato. Las organizaciones que son parte del contrato son responsables de la implementación y gestión del proyecto.

La organización solicitante, al firmar el contrato, se compromete con la implementación del proyecto de acuerdo con el plan aprobado y el presupuesto y

<sup>2</sup> Para la LO-TCO la organización solicitante debe ser una organización sueca.

se compromete a enviar los informes necesarios así como los estados financieros auditados a las organizaciones de financiación de acuerdo con las instrucciones contenidas en las pautas.

### *El rol de las organizaciones de financiación*

Las organizaciones de financiación se comprometen a proporcionar fondos de acuerdo con el presupuesto aprobado, a dar seguimiento al avance del proyecto y a contribuir con la asistencia técnica según lo acordado. Las organizaciones de financiación son responsables del seguimiento del avance de la implementación así como de evaluar los programas. Esto se logra mediante visitas de trabajo, evaluaciones internas y seguimiento conjunto con las partes involucradas.

En relación con los sindicatos y los organismos gubernamentales para el desarrollo internacional en sus países de origen, las organizaciones de financiación son responsables de cumplir con las políticas de cooperación para el desarrollo nacional y de garantizar que los fondos se utilicen de acuerdo con los planes conjuntamente aprobados.

## Metas y objetivos

Uno de los objetivos de la cooperación con el desarrollo internacional es aliviar la pobreza y la desigualdad. Las organizaciones sindicales aspiran a lograr este objetivo mejorando las condiciones de trabajo y de vida de los trabajadores y desarrollando organizaciones democráticas e independientes que representen a sus propios miembros en el lugar de trabajo y en la sociedad civil.

La cooperación sindical internacional trata de alcanzar este objetivo apoyando el desarrollo de sindicatos y organizaciones fuertes, democráticas y política y financieramente independientes que defiendan los intereses de los trabajadores y trabajadoras.

La fortaleza del movimiento sindical reside en la acción colectiva. Las organizaciones de financiación diseñan sus políticas y actúan conjuntamente con sus socios en los países en desarrollo. Dicha cooperación no es un proceso neutral. La elección de socios, países y proyectos implica tomar decisiones y hacer evaluaciones de tipo político. Esto distingue a los proyectos de las organizaciones de financiación de la asistencia humanitaria o de la ayuda de emergencia.

Las organizaciones democráticas son una condición necesaria para la evolución de sistemas sociales democráticos. El movimiento sindical puede jugar un rol decisivo en este sentido. Las organizaciones de financiación asignan gran im-



portancia al desarrollo de sindicatos democráticos a fin de promover las sociedades democráticas.

Muchos de nuestros socios en la cooperación son organizaciones de larga data con tradiciones bien arraigadas. Resulta por lo tanto vital que nuestro objetivo para la cooperación con el desarrollo sea congruente con los objetivos y prioridades de nuestros socios.



Otro objetivo importante es mejorar las condiciones sociales y de trabajo de nuestras mujeres y nuestros hombres sobre la base de la igualdad. Todos los proyectos deben tener en cuenta las cuestiones de género y especialmente la creación de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.

Brindar apoyo a los sindicatos en su lucha por los derechos sindicales y humanos es un objetivo importante. Las convenciones y programas de acción de la ONU y la OIT constituyen una base importante para tal fin.

Otro objetivo importante para el movimiento sindical nórdico-holandés es fortalecer el movimiento sindical internacional. Por lo tanto, la coordinación con la CIOSL y las S.P.I. es un elemento importante de la cooperación.

## Criterios y condiciones

### Principios básicos y áreas de cooperación

La cooperación está dirigida en primer lugar a las organizaciones sindicales. En los ámbitos donde aún no existe dicha cooperación, la misma debería tender a promover la formación de los sindicatos para crear un clima de democracia e independencia.

Es posible brindar apoyo a las organizaciones relacionadas con los sindicatos en la prestación de servicios o aquellas que trabajan en estrecha colaboración con los sindicatos en temas tales como organizar a los trabajadores del sector informal o luchar por la mejora en la calidad de vida y en las condiciones de trabajo de la mujer.

También se puede prestar apoyo a organizaciones que promuevan y defiendan a los derechos sindicales y otros derechos humanos.

Todos los proyectos deben ser desarrollados en cooperación con la organización local y deben reflejar los intereses y necesidades de sus afiliados, siempre respetando sus tradiciones, estructuras y situaciones específicas.

El diseño del proyecto debe contribuir directa o indirectamente al desarrollo y fortalecimiento de un movimiento sindical independiente, representativo, autónomo y democrático. Las actividades del proyecto pueden incluir el desar-

rollo de la organización, reclutamiento de afiliados, información, administración e investigación.

Todos los programas deben integrar elementos de derechos del trabajo. Esto se aplica especialmente a la necesidad de comprensión de los contenidos y significado de las convenciones de la OIT según consta en la Declaración de Principios Fundamentales y Derechos de los Trabajadores adoptada por la Conferencia Internacional del Trabajo en junio de 1998 con sus modificaciones. Se debe alentar a los socios en la cooperación a aplicar las convenciones en los países que las han ratificado y a trabajar para que las mismas sean firmadas y ratificadas en aquellos países que aún no lo han hecho.

Esta prioridad en la igualdad de los géneros se aplica a todas las actividades. Esto significa que todas las actividades que solicitan apoyo deben indicar la forma como piensan abordar la cuestión de los géneros.

La educación de los representantes electos y de los afiliados continúa siendo un elemento central de la estrategia de las organizaciones de financiación para su cooperación con los sindicatos de los países en vías de desarrollo. Esta educación deberá tender a promover el reclutamiento de nuevos afiliados con una mayor conciencia del papel del movimiento sindical en la sociedad.

Se debe prestar especial apoyo a proyectos en áreas/cuestiones tales como el sector informal, el racismo, la juventud, el ambiente de trabajo, las cláusulas sociales y el trabajo de menores. En casos especiales se deben emprender proyectos con una orientación humanitaria o para prestar asesoramiento legal.

También es importante fomentar proyectos que cubran una o mas regiones así como proyectos que den cabida a la creación de redes ente países y regiones.

## **Planeamiento estratégico de proyectos**

Los sindicatos cuentan con diferentes mecanismos para desarrollar y fortalecer su organización. Un análisis detallado de la organización constituye el primer paso para identificar los principales desafíos y obstáculos que se deberán enfrentar. Algunos de los obstáculos se pueden abordar en forma de proyectos o programas especiales para los cuales se solicita financiación externa. Las organizaciones de financiación están dispuestas a cooperar en el proceso del desarrollo de la organización brindando apoyo financiero a los proyectos y programas entre otras cosas.

Una cuidadosa planificación y preparación es la base para una efectiva cooperación en proyectos. Un requisito importante es que las partes involucradas confíen en la otra y se comprendan mutuamente. Esto requiere una buena comunicación desde el principio.

Las organizaciones de financiación utilizan el abordaje del planeamiento de proyectos para facilitar esta comunicación con el objeto de:

- estructurar ideas;

- clarificar y definir objetivos y las actividades necesarias para lograr los objetivos;
- articular las conexiones entre objetivos, resultados y medios;
- crear una definición común del proyecto y una plataforma para el trabajo continuo;
- dar seguimiento al proyecto;
- rendir informes y evaluar el proyecto.

Esta estrategia se presenta en el “Manual sobre planeamiento estratégico y participativo de proyectos” (véase el Anexo 1) que puede utilizarse como guía para redactar una propuesta de proyecto. Se les solicita a las organizaciones de ejecución que en el planeamiento y formulación de los proyectos utilicen esta fórmula o un sistema lógico similar para poder analizar el avance en función de los objetivos y los resultados tanto en relación con el contenido como con los aspectos financieros.<sup>3</sup>

## Contratos

Una vez que se ha logrado un acuerdo sobre las formas de cooperación, las partes elaborarán un contrato estableciendo los derechos y responsabilidades.

### Cooperación para la confianza mutua

Todas las partes están interesadas en garantizar que la cooperación lleve al fortalecimiento de la organización local y evite el riesgo de dependencia económica de tal modo que las actividades puedan continuarse en el tiempo sin necesidad de recibir apoyo externo.

Esto implica que el alcance de los proyectos debe guardar proporción con los recursos humanos y las circunstancias financieras de la organización local.

El proyecto debe orientarse hacia la asistencia a la organización local para que adquiera confianza en sí misma a fin de estar preparada para prescindir del apoyo externo. La organización local debe contribuir desde el inicio del proyecto.

Se deben fijar los objetivos de los proyectos dentro de un marco realista e incluir tiempo para el retiro gradual del apoyo.

<sup>3</sup> Este manual no es aplicable para la planificación de proyectos en cooperación con la LO-Noruega.

### Seguimiento y evaluación

El seguimiento es una de las herramientas de la gestión de proyectos tanto para los gerentes del proyecto como para las otras organizaciones involucradas en

el mismo. Está dirigido a brindar a los gerentes de proyectos y supervisores la información necesaria para identificar y analizar los factores que afectan la materialización de los resultados esperados del proyecto. En base a esta información se pueden hacer ajustes en la implementación del proyecto. Si es necesario se puede solicitar la colaboración de expertos externos.

El seguimiento de los proyectos incluye revisiones internas regulares y seguimiento de los resultados esperados. Es importante que participen tanto hombres como mujeres de los grupos beneficiarios en el análisis de los resultados a fin de atender plenamente todas las necesidades. Las revisiones internas pueden ser complementadas por evaluaciones externas.

Una evaluación es un análisis más amplio y más profundo de la implementación de proyectos y programas con el objeto de obtener conclusiones para futuras actividades y de servir como base para el desarrollo de políticas futuras. Las evaluaciones se llevan a cabo normalmente una vez finalizado el proyecto y permiten evaluar en qué medida ha cambiado la situación abordada por el proyecto y en qué manera las actividades han contribuido a estos cambios.

Las evaluaciones externas deben ser llevadas a cabo por expertos independientes con adecuada experiencia profesional y conciencia de género. En muchos casos la organización de financiación designará el equipo conjuntamente con la organización solicitante.

En todos los casos se deben desarrollar “términos de referencia” como base para la evaluación. Los términos de referencia especifican por lo menos el objetivo y metas de la evaluación, la metodología, los recursos humanos, un cronograma y un presupuesto. Los socios en la cooperación pueden establecer términos de referencia en forma conjunta o en consulta con la otra parte.



## Solicitud

### Contenido de una solicitud de proyecto

Las organizaciones de financiación han aprobado un formulario de solicitud que se entrega a requerimiento del interesado. La estructura de este formulario está estrechamente relacionada con la del Manual sobre planeamiento estratégico y participativo de proyectos así como con el procedimiento administrativo de la organización de financiación.

Si se siguen estas pautas en la presentación de proyectos se facilita la comunicación entre las partes y se simplifica la administración del mismo.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Ni el formulario de solicitud ni el manual se utilizan cuando se presenta una solicitud ante la LO-Noruega.

## Los gastos que se incluyen en un presupuesto

Solo los gastos relacionados con el proyecto pueden ser incluidos en el presupuesto. El presupuesto debe establecer una clara relación con las actividades que figuran en el planeamiento del mismo. Las organizaciones de financiación proveen fondos para actividades en tanto la infraestructura y los gastos fijos permanentes originados en las actividades normales de la organización beneficiaria son financiados por la misma. El presupuesto incluirá solo los gastos administrativos directamente utilizados para la ejecución del proyecto.

En principio se debe presentar el presupuesto en la moneda del país donde se efectúan los gastos e incluir los fondos asignados para el proyecto por la organización local, los ingresos de otras fuentes y el financiamiento solicitado a la organización de financiación.

Si el proyecto cuenta con ingresos de otras fuentes fuera de la organización de financiación a la cual se presentó la solicitud, esto se debe reflejar en el presupuesto general.

El presupuesto presentado para el proyecto debe ser proporcional al estado financiero y a los recursos de la organización local en cuestión. La organización local debe rendir cuentas de sus ingresos y egresos.

Cuando un proyecto cubre más de un país o cuando se incluyen los gastos para asistencia de la organización internacional en la solicitud, se deben consignar los gastos en la moneda utilizada por la organización internacional (por ejemplo, U\$\$, CHF, BEF y EURO).

Todo cambio sustancial en las actividades del proyecto y, por lo tanto en el presupuesto, debe ser acordado de mutuo acuerdo entre la organización de financiación y la organización solicitante con la debida antelación.



## Presentación de solicitudes

Se deben enviar las solicitudes a cada organización de financiación antes de las siguientes fechas:

---

LO/FTF	1 de marzo
SASK	1 de agosto
FNV	sin fecha fija
LO-N	1 de agosto
LO-TCO	1 de agosto

---

La primera indicación de aprobación se debe comunicar dentro de los tres meses.

# Informes

## Diferentes tipos de informes de proyectos requeridos

Todos los informes deben estructurarse de acuerdo con planes y presupuestos pre-establecidos. Existe un formulario de informes que se puede enviar a requerimiento del interesado.<sup>5</sup>

Las organizaciones nórdicas/holandesas de financiación requieren los siguientes tipos de informes:

1. *Informes de avance*: Breves resúmenes de actividades y gastos en relación con el presupuesto aprobado así como una indicación de los fondos necesarios para los meses siguientes.

2. *Informe anual*: Informe completo de actividades y estados financieros. El informe financiero debe incluir un estado de ingresos y egresos así como un estado de activos y pasivos. Si los costos del proyecto son parcialmente cubiertos por la organización local (u otra organización externa), esto se debe indicar claramente. Todos los informes financieros anuales deben ser auditados por auditores externos de acuerdo con los contratos realizados entre las partes de la cooperación. Los gastos de auditoría pueden incluirse en el presupuesto.

El informe debe referirse a las medidas e indicadores establecidos en el proyecto para dicho año en particular. Los informes deben ser lo más concretos posible respecto de si se han producido avances o no en relación con los objetivos del proyecto.

3. *Informe final*: una vez que el proyecto se encuentra finalizado, el informe final debe entregarse. El informe cumplirá con las siguientes pautas:

- guardará relación con los documentos del proyecto
- mostrará en qué medida se ha cumplido con los objetivos del proyecto y se ha llegado a los grupos de beneficiarios a los que se pretendía llegar
- indicará los efectos y resultados inesperados, ya sean positivos como negativos
- comparará la ejecución real con el plan y cronograma de trabajo
- analizará las dificultades y los avances realizados durante la implementación de actividades
- describirá el impacto del proyecto sobre los grupos de beneficiarios con especial referencia a las mujeres y hombres
- describirá las experiencias de las organizaciones participantes
- indicará las lecciones aprendidas planteándose que podrían haber existido otras formas quizás mejores de lograr los mismos objetivos
- indicará si existen problemas por resolver destacando cómo se espera que continúe el proceso
- describirá cómo se utilizarán los resultados de la evaluación para actividades y proyectos futuros

<sup>5</sup> Este formulario no es aplicable cuando se envíen informes a LO-Noruega.

El informe final también incluirá un informe financiero cubriendo la totalidad del período, por ejemplo, ingresos y egresos. Si así se lo establece en el contrato, el informe financiero será auditado por un auditor externo.

## Balances

Al final de cada ejercicio financiero se deberán presentar los balances. Para los proyectos en curso los saldos se deducirán de la transferencia correspondiente al presupuesto del siguiente año. Para los proyectos finalizados los fondos remanentes se devolverán a la organización de financiación.

## Presentación de informes

Los informes se presentarán a las organizaciones de financiación en las siguientes fechas:

	<b>Informe anual</b>	<b>Informes de avance</b>	<b>Informe de auditor</b>
LO/FTF	1 febrero	trimestral	1 abril
SASK	1 marzo	–	–
FNV	Sin fecha fija	semestralmente (de acuerdo al contrato)	–
LO-N	1 marzo	–	–
LO-TCO	1 marzo	–	–

## Anexos

(No corresponden cuando se trata de la LO-Noruega.)

Anexo 1. Manual sobre planeamiento estratégico y participativo de proyectos

Anexo 2. Formularios de solicitud

Anexo 3. Formularios de informes



Diseño gráfico: Fröjdlund Grafisk Form  
Ilustradora: Ingela Penje  
Impreso en Suecia por Strands Tryckeri AB, 2000