



PROYECTO DE
**DESARROLLO SINDICAL
EN COLOMBIA**

**PRESENTACIÓN DEL INFORME FINAL DE LA
AUTOEVALUACIÓN INTERMEDIA DEL
PROYECTO**

APRENDIZAJES PARA LA MEJORA CONTINUA

Eduardo Rodríguez Calderón
Giovanna Larco D.

Bogotá, Colombia 21 de enero de 2015

FICHA TÉCNICA DE LA EVALUACIÓN

- **Título de proyecto:** Proyecto de Desarrollo de Capacidades para Promover la Afiliación Sindical y la Cobertura de la Negociación Colectiva (COL/13/05/NOR)
- **Tipo de la evaluación:** Auto-evaluación intermedia
- **País:** Colombia
- **Responsable técnico:** Eduardo Rodríguez Calderón, Especialista ACTRAV
- **Fecha de la evaluación:** Noviembre - Diciembre 2014
- **Nombre del consultora:** Giovanna Larco
- **Gestión de la evaluación:** Luis Mas y Cybele Burga
- **Oficina administrativa (OIT):** Oficina de la OIT para los Países Andinos
- **Oficina técnica (OIT):** ACTRAV
- **Fin del proyecto:** Junio 2016
- **Donante:** Gobierno de Noruega NOK 9,000,000

OBJETIVOS DEL PROYECTO Y LA AUTO-EVALUACIÓN

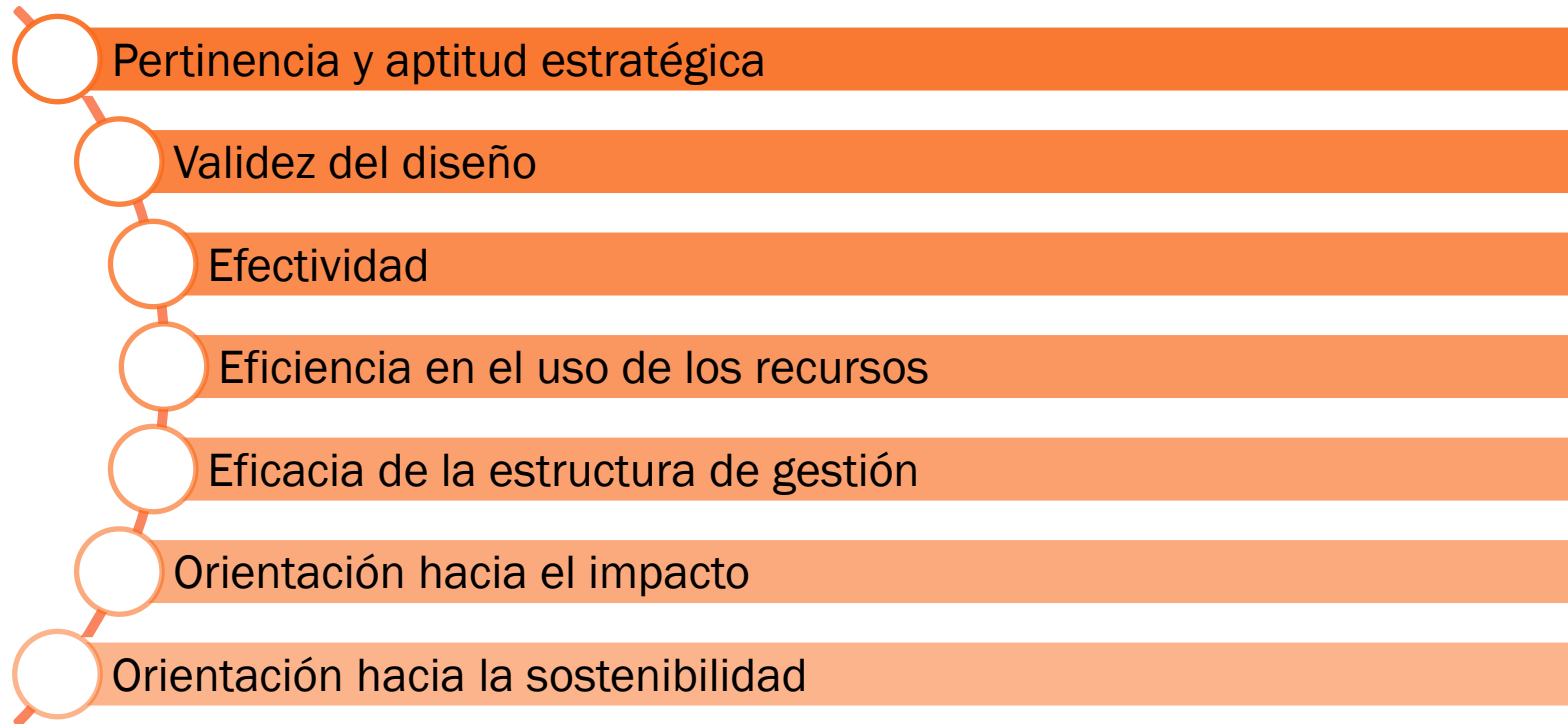
DEL PROYECTO:

General “Fortalecer la capacidad de gestión de las confederaciones sindicales CTC, CGT y CUT para aumentar la afiliación sindical y cobertura de los convenios de negociación colectiva”.

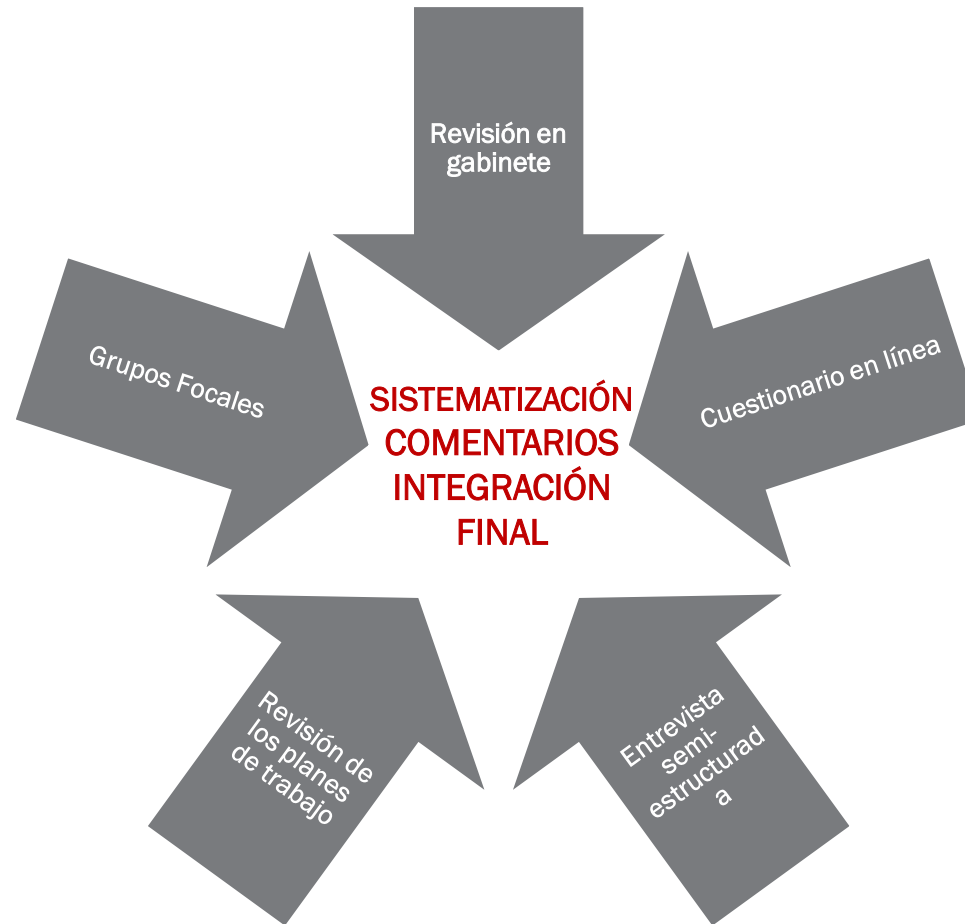
Inmediatos: Elevar el número de trabajadores afiliados a la CGT, CTC y CUT. Ampliar el número de personas protegidas a través de la negociación colectiva llevada a cabo por organizaciones afiliadas a la CGT, CTC y CUT.

DE LA AUTO-EVALUACIÓN. Dar cuenta a través de un proceso participativo de los criterios de diseño y ejecución del Proyecto, para obtener recomendaciones que contribuyan a su mejora continua en el cumplimiento de los objetivos.

LOS 7 CRITERIOS BASICOS DE LA EVALUACIÓN



METODOLOGÍA DE LA AUTO-EVALUACIÓN



COMPONENTES Y PRODUCTOS

Componentes del Proyecto	Productos
Elevar el número de trabajadores afiliados a la CGT, CTC y CUT	1.1 Base de datos de afiliados sindicales a nivel nacional diseñada y operativa en dos de las tres centrales sindicales.
	1.2 Planes de crecimiento sindical aprobados e implementados por las confederaciones sindicales
	1.3 Sindicatos capacitados en el uso de la caja de herramientas aprobada para la sindicalización y la defensa ante la discriminación antisindical
	1.4 Mejora de la coordinación entre las confederaciones sindicales y de sus estructuras territoriales y sectoriales
	1.5 Buenas prácticas y lecciones aprendidas de la experiencia en organización sindical documentadas y difundidas
Ampliar el número de personas protegidas a través de la negociación colectiva llevada a cabo por organizaciones afiliadas a la CGT, CTC y CUT	2.1 Está en funcionamiento la base de datos sobre la negociación colectiva en dos de las tres centrales sindicales.
	2.2 Planes de asesoramiento y apoyo a la negociación colectiva aprobados e implementados en sectores y departamentos prioritarios
	2.3 Los sindicatos han sido capacitados en el uso de la caja de herramientas aprobada para la negociación colectiva
	2.4 Buenas prácticas y lecciones aprendidas de la experiencia de negociación colectiva documentadas y difundidas

SITUACIÓN DEL PROYECTO

TIEMPO DE GESTIÓN

- La gestión del proyecto inició en junio de 2013
- La formación de los equipos de las centrales sindicales se realizó en agosto y noviembre de 2013
- Para enero de 2015 está prevista la presentación de los informes del 1er. Acuerdo y la preparación del 2do. Acuerdo de Ejecución

TIEMPO DE EJECUCIÓN SUSTANTIVA

- Los Acuerdos de Ejecución se suscribieron entre el 23 de enero y el 5 de marzo de 2014
- La vigencia de los Acuerdos de Ejecución concluyó el 31 de diciembre de 2014
- Se estima que la ejecución de las actividades sustantivas se reinicien en febrero de 2015

El fortalecimiento de las capacidades técnicas y de gestión sindical son sustanciales para aumentar la sindicalización y la cobertura de la negociación colectiva

CONTEXTO EXTERNO

SUBSISTEN GRAVES PRACTICAS ANTISINDICALES. Una reciente iconografía de la CUT señala que de 1977 a 2012 se registraron 13,713 violaciones a la vida, libertad e integridad de las y los sindicalistas en Colombia (3,062 fueron asesinatos, 233 desapariciones forzadas, 342 atentados, 6,572 amenazas, 1,890 desplazamientos forzados y 725 detenciones arbitrarias) y durante el año 2013 da cuenta de 36 asesinatos y 441 hechos de violencia antisindical indicando además que el nivel de impunidad de esos hechos llega al 96.7%.

El marco jurídico y político institucional mantiene diversos obstáculos al libre ejercicio de la sindicalización

LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA DEPENDE EN MUCHO DE LA FORTALEZA Y TASA DE SINDICALIZACIÓN. La principal expectativa de avance en la negociación colectiva se registra en el sector público, pero los desafíos en ese sector aun son grandes. En el sector privado no se han registrado cambios significativos en la practica de las RRLs

PRINCIPALES HALLAZGOS

1. El **Proyecto es pertinente** al responder adecuadamente a la realidad laboral y sindical de Colombia y al estar alineado a los objetivos estratégicos de la OIT y a las prioridades de las tres confederaciones sindicales.
2. El **diseño del Proyecto es valido**. Porque vincula de manera acertada los componentes del incremento de la afiliación sindical con la cobertura de la negociación colectiva. Porque el logro de sus objetivos puede alcanzarse con los productos referidos a:
 - a. El diseño y aplicación de planes de crecimiento sindical y cobertura de la negociación colectiva
 - b. El diseño, capacitación y uso de las “Cajas de Herramientas”
 - c. El diseño e implementación de bases de datos sobre afiliación sindical y negociación colectiva.
 - d. La sistematización de los aprendizajes adquiridos

Los indicadores previstos requieren adecuarse mejor para expresar los objetivos, debe superarse la falta de una línea de base para un mejor seguimiento de los avances.

3. El **proyecto ha promovido la sinergia** con proyectos que ejecuta la OIT en Colombia y los ejecutados por las propias centrales. Es necesario continuar los esfuerzos en esa dirección.

PRINCIPALES HALLAZGOS

4. El diseño del **Proyecto no incorporó un análisis de género** aunque en la ejecución de los Planes de Trabajo las confederaciones están promoviendo y visibilizando la participación de la mujer en las actividades del proyecto, lo cual debe consolidarse.
5. Sobre la eficiencia en el **uso de los recursos** se puede afirmar que en términos generales los fondos presupuestales han sido ejecutados de acuerdo al avance, respetando los distintos ritmos de implementación de las actividades por las confederaciones sindicales.
6. La **estructura de gestión a través de los Acuerdos de Ejecución es una forma más adecuada para alcanzar los objetivos trazados**. Porque permite incorporar la experiencia y las distintas estrategias que tiene cada organización para dirigir sus procesos de fortalecimiento y crecimiento; porque potencia la participación, el compromiso de los actores; y, porque se orienta de mejor manera hacia la sostenibilidad de los procesos y resultados alcanzados en el marco del Proyecto.

PRINCIPALES LOGROS DE LAS CENTRALES SINDICALES

1. La conformación de **equipos de trabajo** abocados al desarrollo de las capacidades sindicales de crecimiento y ampliación de la cobertura de la negociación colectiva para sectores y regiones priorizados.
2. La **adopción de directrices y estrategias propias y concertadas internamente** a nivel sectorial y territorial para promover el crecimiento sindical y la ampliación de la cobertura de la negociación colectiva
3. La elaboración y puesta en marcha de **directrices de comunicación ad hoc**
4. **Resultados** iniciales en la afiliación de nuevos miembros y en la presentación y negociación de pliegos
5. La preparación de **herramientas e instrumentos** de apoyo para la sindicalización y la negociación colectiva
6. La participación efectiva en el **diseño y desarrollo de la base de datos** en CUT y CTC sobre sindicalización y negociación colectiva
7. **Mejora en el equipamiento** para las comunicaciones intersindicales

RECOMENDACIONES A LA O.I.T.

Sobre los Acuerdos de Ejecución y los Planes de Trabajo

1. **Mantener la modalidad de gestión** de Acuerdo de Ejecución por su pertinencia en relación a los objetivos del proyecto y sus beneficios al incrementar el compromiso de las confederaciones en su ejecución y en su sostenibilidad.
2. **Continuar con la ejecución ad hoc** para cada central, para que bajo los parámetros del marco lógico del Proyecto, puedan ellas desarrollar sus estrategias y sus necesidades específicas, a fin de garantizar el mejor cumplimiento de los objetivos y resultados previstos en el Proyecto

RECOMENDACIONES A LA O.I.T.

Sobre los roles de la OIT en el Proyecto y su valor agregado

1. Se recomienda al Equipo de la OIT responsable del Proyecto **incrementar la asistencia técnica**, lo que implica al menos:
 - Apoyar la construcción de los nuevos **Planes de Trabajo** para que se ajusten mejor a los productos y componentes previstos en el Proyecto y se incorporen metas, así como la adecuada focalización. Se debe fortalecer la coherencia con el marco lógico del Proyecto y un desarrollo integrado y armónico de ambos componentes.
 - Concertar los **estándares de calidad** de los productos, asesorar y asistir a las confederaciones en caso sea necesario.
 - **Impulsar la sistematización de la información relevante** sobre los indicadores y los productos alcanzados, como base para desarrollo del conocimiento sindical.
 - Promover espacios de encuentro para el análisis y desarrollo de mejores practicas
 - **Participar en actividades** que por su importancia sean consideradas claves del Proyecto.

El alcance de estas recomendaciones deberá dimensionarse en base a la disponibilidad de fondos del Proyecto a cargo de la OIT y la concertación con las centrales sindicales.

RECOMENDACIONES A LA O.I.T.

Sobre las sinergias internas y externas del proyecto

1. Se recomienda a la Oficina de la OIT para los Países Andinos **mejorar las coordinaciones** entre el Equipo Técnico del Proyecto y los responsables nacionales de los otros proyectos que OIT ejecuta en Colombia. Esta coordinación podría incluir reuniones periódicas –semestrales por ejemplo- para intercambiar información sobre los avances y dificultades encontradas así como para compartir la planificación de las actividades.
2. Se recomienda a la Oficina de la OIT para los Países Andinos **un sistema de comunicación más integrado** entre los proyectos que ejecuta la OIT en Colombia y las confederaciones sindicales.

RECOMENDACIONES A LA O.I.T.

Sobre la administración de los recursos y los formatos de informes

1. Se recomienda al Equipo de la OIT responsable del Proyecto incorporar algunas acciones más de asesoría para los **equipos técnicos de las confederaciones** en torno al uso de los formatos de los informes y la firma de los segundos Acuerdos de Ejecución.
2. Se recomienda al Equipo de la OIT responsable del Proyecto **incorporar a los informes técnicos** un formato adicional que permita a las confederaciones ampliar la información clave sobre las actividades y al Equipo del Proyecto hacer un adecuado seguimiento de las actividades. La información que se debe incorporar es al menos:
 - Número total de **participantes** dividido por sexo.
 - **Características relevantes de los participantes** según el tipo de actividad.
 - Espacio para **informar y anexar** documentos referidos a las actividades, a los productos y resultados del Proyecto.

RECOMENDACIONES AL EQUIPO TÉCNICO DEL PROYECTO DE LA OIT Y A LAS CENTRALES SINDICALES

Sobre mejoras en el diseño del proyecto y definición de indicadores

1. Se recomienda al Equipo Técnico de la OIT responsable del Proyecto y a las centrales sindicales que, **a la firma de los segundos Acuerdos de Ejecución**, se pacte la incorporación de indicadores que permitan dar seguimiento al avance de los componentes del Proyecto. Esta evaluación propone dos indicadores básicos:
 - Se recomienda para el caso del primer indicador (número de personas afiliadas a los sindicatos divididos por sexo), **construir una línea de base** que siga la focalización de regiones y sectores que estén siendo priorizadas por las confederaciones.
 - Se recomienda en el caso del segundo indicador, **hacer una propuesta especial** para su registro porque la nueva reglamentación sobre negociación colectiva, implicará una convención unitaria por establecimiento o empresa, de forma que sindicatos de distintas confederaciones confluirán en una sola negociación.

RECOMENDACIONES AL EQUIPO TÉCNICO DEL PROYECTO DE LA OIT Y A LAS CENTRALES SINDICALES

Sobre el seguimiento de los indicadores

1. Se recomienda al Equipo Técnico responsable del Proyecto por la OIT y a las centrales sindicales que se refuercen las acciones de seguimiento de los indicadores principales del proyecto así como de los estándares de calidad de los productos. Para ello, se recomienda diseñar un **Plan de Seguimiento del Proyecto concertado** con las confederaciones. Este plan debería incluir:
 - Los **indicadores** a los que se dará seguimiento y los medios de verificación correspondiente.
 - La **frecuencia** en que se recogerá la información
 - El **responsable** de la recolección
 - La **fuentes** de los datos. En congruencia con lo anterior, debería buscarse la adecuación de los formatos para los informes de avance y finales.

Sobre la perspectiva del Proyecto

1. Es conveniente **hacer la proyección del Proyecto en su planificación global** y aplicación de los recursos financieros disponibles y previsibles (tercera remesa del donante) para realizar las armonizaciones que sean necesarias, en estrecha comunicación con las organizaciones sindicales y en el marco de la normativa interna de la OIT, dada la cobertura temporal del Proyecto.

RECOMENDACIONES A LAS CENTRALES

Sobre las estrategias del Proyecto y la focalización de las acciones

1. Se recomienda a las centrales sindicales hacer más esfuerzos hacia la **focalización de la intervención** porque los recursos disponibles no permiten una cobertura nacional y es necesario validar la implementación de las políticas y estrategias que se están desarrollando en el marco del Proyecto para ampliar la afiliación sindical y la cobertura de la negociación colectiva. Los esfuerzos hacia la focalización significarían:
 - Reducir el número de **regiones** con la definición de sectores priorizados en ellos, al menos en el caso de la CTC, valorando la posibilidad de una mayor focalización en la CUT y la CGT.
 - Incorporar en los **Planes de Trabajo** las actividades adecuadas para el logro de los productos en las zonas y sectores priorizados.
 - Incorporar, cuando corresponda, **planes especiales por región y/o sector** contruidos con la participación de los responsables locales y sus organizaciones. Estos deben ser sencillos, especificar: metas, acciones y compromisos de las organizaciones implicadas.

RECOMENDACIONES A LAS CENTRALES

Sobre la dimensión de género

1. Se recomienda a las centrales sindicales que en el marco del Proyecto **expliciten o diseñen estrategias** que se orienten a reducir las brechas de género en el mundo sindical.
2. Se recomienda que **se visibilice la participación de la mujer** en las los Planes de Trabajo, sus metas, así como en los reportes de actividades del Proyecto.

Sobre los Planes de Trabajo

1. Se recomienda que en los **Planes de Trabajo**, definan las metas del periodo y la focalización territorial/sectorial, así como los vínculos con los productos y componentes del proyecto.
2. Que las centrales sindicales den la **visibilidad** correspondiente al Proyecto, en la ejecución de sus planes de trabajo.
3. Las centrales sindicales ejecutan otros proyectos propios de la cooperación para el desarrollo que reciben de otras entidades, por lo que se recomienda desarrollar la **sinergia** correspondiente con tales proyectos.
4. Considerando que otros proyectos de la OIT en Colombia tienen como un eje central la formación, las centrales sindicales podrían **aprovechar mejor esa capacitación para complementar y fortalecer sus equipos responsables** de ejecutar sus estrategias de crecimiento sindical y ampliación de la cobertura de la negociación colectiva, **así como de defensa de los derechos sindicales.**

CONCLUSIÓN GENERAL

La autoevaluación permite la **mejora continua** del Proyecto, a través de sus recomendaciones, que deben incorporarse en el segundo Acuerdo de Ejecución

El **proyecto y su estrategia son pertinentes** para afrontar el desafío del fortalecimiento de la capacidad sindical de incrementar la afiliación y la cobertura de la negociación colectiva, toda vez que, las centrales sindicales son protagonistas de la gestión y ejecución del proyecto

Garantizar una mayor eficacia y eficiencia hace necesario concertar en los **planes de trabajo** los indicadores de logro y elevar la sintonía con el marco lógico del Proyecto.

El equipo técnico de la OIT y de las centrales sindicales podrán identificar y **abordar de manera concertada los requerimientos de asistencia técnica** que redunden en una mayor calidad y oportunidad de los productos y resultados del proyecto

Se requiere por el desfase existente en la ejecución del proyecto, de **un acuerdo sobre su dinámica y temporalidad**.



PROYECTO DE
DESARROLLO SINDICAL
EN COLOMBIA

INCORPORACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES

APROXIMACIÓN INICIAL A LA MEJORA

LA PERSPECTIVA DEL PROYECTO.

1. Es conveniente hacer la proyección del Proyecto en su planificación global y aplicación de los recursos financieros disponibles y previsibles (tercera remesa del donante) considerando las incidencias cambiarias.
2. Ante el ritmo de gestión y ejecución sustantiva del Proyecto, se tiene acumulada una diferenciación de tiempos de más de 6 meses, por tanto, es necesario tomar la decisión sobre la duración del Proyecto

ESCENARIOS POSIBLES DE PROYECCIÓN

36 MESES

- Mantener la duración del proyecto. Ajustes que resulten de la diferencia cambiaria y la inclusión de las mejoras recomendadas. Exige un mayor ritmo de trabajo y eficiencia Administrativa.

42 MESES

- Reducción de fondos ejecutados por las centrales aproximado de 2% si se tiene la tercera partida de Noruega. Requiere mayor eficiencia en los procesos de gestión y ritmo de ejecución

48 MESES

- La incidencia financiera negativa podría ser de 6.5% si se dispone de la tercera remesa. El ritmo de trabajo puede mantenerse pero siempre mejorar el de gestión.

Sólo
podría ser
posible
una
prórroga

IMPULSO TRIDIMENSIONAL A LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO

DESDE EL EQUIPO OIT:

Elevar la asistencia técnica en la:

- Estrategia
- Metodología; y,
- Resultados

Mejora en el sistema de informes

COORDINACIÓN OIT-CENTRALES

Indicadores y metas

Plan de seguimiento

Impulso de la sinergia (OIT-interna)

DESDE LAS CENTRALES

Planes de trabajo que integren:

Coherencia con el marco lógico general

Dimensión de género

Focalización (región-sector)

Metas e indicadores

Visibilidad

HOJA DE RUTA INICIAL

ENERO

- Entrega, revisión y aprobación de los informes del 1er Acuerdo.
- Asistencia técnica para la elaboración del plan de trabajo 2015, con la inclusión de las recomendaciones

FEBRERO

- Concordar los indicadores de los planes de trabajo.
- Suscripción del segundo acuerdo con cada una de las centrales sindicales
- Concordar los planes de trabajo con cada central sindical
- Previsión general de la asistencia técnica de OIT

MARZO

- Concordar el plan de seguimiento
- Prefiguración de los indicadores generales del Proyecto
- Concordar los formatos adicionales de informe
- Reunión general para la promoción de la sinergia con los proyectos de la OIT y seguimiento con cada central de la sinergia interna.

¡MUCHAS GRACIAS!