



Guía de Formación

de formadores/as sindicales
en herramientas
de gestión y transparencia
en proyectos
de interés público



Ministerio de Producción y Trabajo
Presidencia de la Nación

Fundación
**CONFIANZA
PÚBLICA**



Guía de Formación

de formadores/as sindicales
en herramientas
de gestión y transparencia
en proyectos
de interés público



Ministerio de Producción y Trabajo
Presidencia de la Nación

Fundación
**CONFIANZA
PÚBLICA**

Guía de Formación

de formadores/as sindicales
en herramientas
de gestión y transparencia
en proyectos
de interés público



AUTORIDADES

Ministro de Producción y Trabajo

Dante Sica

Secretario de Trabajo

Lucas Fernández Aparicio

Director Nacional de Asociaciones Sindicales

Manuel Troncoso

Coordinador de Apoyo a la Formación Sindical

Leonardo Pascon

STAFF

Coordinación de Proyecto:

Gabriela Inés Fernández

Coordinación pedagógica:

María Ivonne Aiello

Autores:

Gabriela Inés Fernández

María Ivonne Aiello

Hernan Ruggirello

Alina López

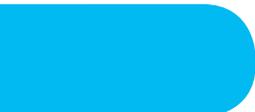
Marcelo Casartelli

ÍNDICE

SIGLAS Y ACRÓNIMOS	08
PRESENTACIÓN	09
CAPÍTULO 1. REFERENCIA DE TRANSPARENCIA EN EL MARCO DE LA PRESENTE GUÍA	11
01. Acerca del concepto de transparencia	11
02. Ampliación del concepto de transparencia a otras organizaciones	12
03. Sindicatos como actores sociales.....	12
04. Transparencia como una perspectiva de gestión	13
CAPÍTULO 2. ¿CÓMO USAR ESTA GUÍA?	17
01. Introducción y metodología	17
02. Objetivos de la guía.....	18
03. ¿A quiénes está dirigida?.....	19
04. ¿Cómo se puede utilizar?.....	19
05. Códigos visuales.....	20
06. Cómo aplicar las herramientas de gestión a la organización.....	20
CAPÍTULO 3. HERRAMIENTAS DE GESTIÓN Y TRANSPARENCIA APLICABLES A PROYECTOS	21
01. Identificación del problema y utilización	21
de fuentes de información para construir datos confiables	
02. Planificación del proyecto	27
03. Procedimiento de selección del equipo de trabajo	35
04. Procedimiento de compras	39
05. Código de conducta	43
06. Procedimiento de gestión de los recursos materiales	45
07. Procedimiento de desarrollo del equipo de trabajo.....	49
08. Monitoreo y evaluación	53
09. Comunicación de información relacionada con el proyecto y con la organización sindical.....	57
CAPÍTULO 4. ANEXOS	61
CAPÍTULO 5. BIBLIOGRAFÍA	65

SIGLAS Y ACRÓNIMOS

- CCOO** Comisiones Obreras de España
- CFP** Centro de Formación Profesional
- CIF/OIT** Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo
- CINTERFOR** Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional
- CIPPEC** Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento
- CV** Currículum Vitae
- FUSAT** Fundación Social Aplicada al Trabajo
- INTA** Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria
- INTI** Instituto Nacional de Tecnología Industrial
- NS/NR** No Sabe / No Responde
- OIT** Organización Internacional del Trabajo
- ONU** Organización de las Naciones Unidas
- SENA** Servicio Nacional de Aprendizaje de Colombia
- TD** Trabajo Decente
- TDR** Términos de Referencia
- TICs** Tecnologías de información y la comunicación
- UNICEF** Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia



PRESENTACIÓN

La nueva etapa de Argentina iniciada en 2015 nos inserta en una posición novedosa y desafiante caracterizada por un contexto internacional marcado por cambios sensibles y por el realineamiento de los actores globales. Participar proactivamente de este nuevo escenario implica poder generar y consensuar una agenda de modernización con vistas no sólo al presente sino también al futuro.

Por lo tanto, es de fundamental importancia entender y apostar al fortalecimiento institucional como recurso estratégico frente a un mundo cada vez más competitivo al cual el país vuelve a integrarse. Frente a un volátil y cambiante orden internacional debe primar la concepción y consecución de políticas públicas que alienten la confianza y la previsibilidad.

Sostener en el tiempo el compromiso con dicho rumbo pasa por entender la relevancia en la actualidad de la idea de transparencia, y garantizar su ejecución exige la construcción de espacios de diálogo y consenso donde se puedan presentar propuestas para la producción de marcos claros de atribuciones y obligaciones que involucren los distintos actores de la ciudadanía en su conjunto.

En este sentido, es de reconocido éxito a nivel internacional el impacto generado por mecanismos que contribuyan a la consolidación de instituciones más transparentes mediante el establecimiento de canales eficaces de acceso a la información y rendición de cuentas, redundando ambos en la posibilidad de producción de indicadores como también en la atención a demandas de consulta y control tanto interno como externo.

Siendo uno de los más relevantes protagonistas de la historia del país, los sindicatos deben ser parte activa de este proceso de modernización y robustecimiento institucional. Habiendo funcionado como vectores dinámicos de construcción de derechos civiles, sociales y políticos las asociaciones sindicales en sus más distintas y amplias expresiones cumplen también hoy un rol determinante en la gestación y ejecución de esta agenda modernizadora en la cual nos vemos implicados todos los argentinos

y argentinas. Su conocida pujanza organizativa, tanto a nivel nacional como regional, los hace partícipes ineludibles de este amplio compromiso de nuestro tiempo con la transparencia.

La presente *Guía para la formación de formadores/as sindicales en herramientas de gestión y transparencia en proyectos de interés público* contribuye en el entendimiento de que la formación de recursos humanos en general y en especial de aquellos agentes vinculados al mundo del trabajo y sindical es urgente e indispensable para la efectucción de esta agenda.

CAPÍTULO

1 | REFERENCIA DE TRANSPARENCIA EN EL MARCO DE LA PRESENTE GUÍA

Objetivo

Abordar el concepto de transparencia y su relación con proyectos de interés público con foco en la accesibilidad de la información.

En este capítulo se presentarán los siguientes temas:

01. El concepto de transparencia
02. Ampliación del concepto de transparencia a otras organizaciones
03. Sindicatos como actores sociales
04. Transparencia como una perspectiva de gestión

01. El concepto de transparencia

El creciente interés en la implementación de políticas públicas pautadas por la idea de transparencia se sitúa en un contexto de modernización de los Estados y estructuras gubernamentales a nivel global. Atienden también al incremento de estrategias para la promoción de la participación ciudadana y el fortalecimiento de la democracia. En este marco, se destacan algunos conceptos fundamentales como el acceso a la información, la rendición de cuentas y la transparencia en lo relativo a procesos que tienen como fin la composición de cuerpos jerárquicos e instancias decisionales.

Una primera aproximación al concepto de transparencia consiste en concebirlo como un medio para exigir la rendición de cuentas a los funcionarios públicos y para la lucha contra la corrupción. Desde esta perspectiva, cuando las reuniones de gobierno están abiertas a la prensa y al público, cuando los presupuestos y los estados financieros pueden ser revisados por cualquier persona, cuando las leyes, las normas y las decisiones son sometidas a discusión, se puede decir que se está en presencia de un gobierno transparente y se minimizan las posibilidades de que las autoridades abusen del sistema en su propio interés.

En este registro, la transparencia se contrapone a la privacidad pues permite a los ciudadanos estar más informados, estimulando la comunicación entre la ciudadanía y los representantes políticos. Para garantizar el acceso a la información es necesario que las acciones, decisiones y recursos que se utilizan por parte de los responsables de las organizaciones se encuentren documentados y disponibles para cualquier persona de manera permanente, sencilla y expedita, sin necesidad de dilatados trámites de requerimiento. La transparencia en una organización necesita gestionarse de manera ordenada. Para que

las personas ejerzan su derecho a la información se requiere que haya personas responsables por atender solicitudes de información del público, que se difundan los documentos más importantes para que quienes ocupan posiciones de poder expongan sus actos y los justifiquen ante quienes los nombraron.

La ejecución de dichas ideas requiere también del establecimiento de medidas concretas en el interior de las instituciones para atenuar obstáculos y facilitar el acceso a datos e indicadores de interés público que funcionen tanto como material de trabajo para la mejor consecución de los objetivos estipulados como para la propia factibilidad de los mecanismos de control. Concebidos bajo marcos claros y distintos de atribuciones y obligaciones el establecimiento de herramientas para la gestión transparente vinculase asimismo directamente a la ampliación de derechos y a una mayor participación democrática.

En el caso argentino, el derecho a la información ha encontrado su marco normativo en la Ley 27.275, que obliga a que las instituciones públicas garanticen a cualquier hombre o mujer la posibilidad de obtener y divulgar todo tipo de información. En este sentido, el acceso a la información es una herramienta para la democratización del poder pues establece los mecanismos para promover la participación de los ciudadanos. Dicho esto, es preciso observar que el acceso a la información representa una cuestión legal mientras que la transparencia indica el grado en que es posible que las acciones de una organización y la de las personas con responsabilidad directiva y de decisión puedan ser observadas reforzando el proceso de consolidación democrática. Son las dos caras de una misma moneda. Las leyes se complementan con las decisiones de los referentes de las organizaciones para que pongan a disposición de la ciudadanía la información de la manera más comprensible y accesible.

02. Ampliación del concepto de transparencia a otras organizaciones

Así como la implementación de estrategias orientadas a incorporar el principio de transparencia al interior de las acciones supuso una transformación en el papel del Estado, dicho principio fue trasladándose a otras organizaciones tales como empresas, fundaciones, asociaciones civiles y sindicatos entre otros.

03. Sindicatos como actores sociales

En Argentina las organizaciones sindicales son actores políticos y sociales por excelencia. A lo largo de la historia los trabajadores organizados en sus más distintas formas han sido protagonistas en la ampliación de derechos sociales y políticos. Desde los comienzos de la organización obrera el accionar del colectivo atraviesa la vida de las familias y la comunidad en su conjunto. A través de diversas prestaciones y servicios que brindan las asociaciones sindicales, los trabajadores pueden afrontar con mayor seguridad distintos momentos de la vida, supliendo lo que en parte no era cubierto por el estado o era cubierto en forma deficitaria.

Un ejemplo de eso fueron las primeras coberturas brindadas ante siniestros o acontecimientos cotidianos por prestaciones ofrecidas por los socorros mutuos (mutuales). Muchas de estas hoy son alcanzadas por el sistema de seguridad social. En la actualidad el derecho ha evolucionado, ha tomado aspectos que primero se delinearon en privado entre familias que necesitaban hacer frente a las vicisitudes de la vida obrera. Lo que queremos demostrar con este ejemplo es la importancia y el peso del accionar organizado ante las demandas del propio colectivo.

Con el fin de cubrir diversas necesidades de los trabajadores todas las organizaciones sindicales poseen una estructura de servicios erigida a lo largo de décadas: centros de salud de alta complejidad, hoteles, colonias de verano, teatros y centros de formación. Asimismo disponen de programas, servicios y líneas de trabajo destinadas a cubrir una amplia gama de contingencias. Las prestaciones otorgadas se fueron

perfeccionando a lo largo de los años. En la actualidad van desde el otorgamiento de préstamos para planes de viviendas hasta la entrega de ajuares, beneficios de luna de miel, becas de estudio, mochilas escolares y canastas navideñas, descuentos en espectáculos, etc.

Todas estas prestaciones y servicios reflejan la importancia del rol social, político y cultural que ocupan los sindicatos en la comunidad. Este rol activo y decisorio coloca a los sindicatos en el centro de la vida política de la sociedad y como consecuencia provoca que los mismos estén en el “foco de las miradas”. Si llevamos en consideración algunos de los puntos mencionados a lo largo de esta introducción podríamos plantear algunos cuestionamientos a título de ejercicio: ¿Qué hacen o dejan e hacer con sus fondos, cómo administran democráticamente los recursos? ¿Cómo evoluciona el patrimonio de una organización?

Todas estas cuestiones son planteadas diariamente por los afiliados, los medios, la ciudadanía en su conjunto y los órganos de control. ¿Por qué sucede esto? Simplemente porque, al igual que otras entidades con fines sociales, los fondos y el patrimonio de estas pertenecen a un colectivo; en este caso, el de los trabajadores y trabajadoras.

04. Transparencia como una perspectiva de gestión

La facilidad de acceso y democratización de la información, el cruce de datos y sobre todo el proceso de digitalización que han sufrido todas las áreas y procedimientos que conforman una entidad hacen que lo que antes era parte de la vida privada de una organización hoy sea público o esté disponible de manera cómoda, segura y confiable. En este registro, es preciso hablar de transparencia como nueva perspectiva de operación y trabajo al interior de cada organización.

El concepto amplio de transparencia que se plantea es una herramienta más que apunta al fortalecimiento de la democracia interna de las organizaciones. El derecho colectivo del trabajo está resguardado por dos pilares fundamentales que establecen las convenciones internacionales, y que no se pretende desconocer en esta producción: la libertad y la autonomía sindical. La libertad sindical se entiende como la facultad que tienen los trabajadores de agruparse libremente con el objetivo de defender un objetivo en común, y la autonomía sindical es la potestad que tiene cada organización de ordenarse en su interior, redactar un estatuto, elegir sus representantes y ejecutar proyectos de interés público, entre otros aspectos. Los mecanismos de transparencia que planteamos hacia la elaboración de proyectos sociales y aplicables en todo el funcionamiento de las organizaciones no vienen a desconocer estos pilares, por el contrario, aportan nuevos mecanismos de soberanía interna y autogobierno. La gestión bajo la perspectiva de la transparencia que en esta guía se plantea no es otra cosa que una constante “rendición interna” hacia el colectivo de trabajadores aportantes (afiliados o no) y la comunidad en su conjunto.

A pesar de que las premisas que se desarrollan en las páginas siguientes tienen como finalidad brindar herramientas para la gestión y transparencia en proyectos de interés público, todos los instrumentos desplegados son aplicables a distintos lineamientos e instancias de trabajo; toda entidad puede desarrollar pequeñas prácticas que hacen a una gestión más transparente.

- Exponer el alcance de las prestaciones brindadas a través de un balance social. Por ejemplo publicar: la cantidad de personas capacitadas en un plazo de tiempo determinado; cantidad de establecimientos de salud; ajuares entregados; móviles utilitarios adquiridos; acciones de refacción, ampliación y mantenimiento del patrimonio adquirido; etc.
- Establecer modos de consulta y monitoreo que permitan tener un constante intercambio con la comunidad (afiliados, proveedores internos, proveedores externos, organismos de control, etc.).

- Hacer convocatorias, concursos y licitaciones ante distintas necesidades.
- Publicar las acciones realizadas en distintos medios y sobre diversos soportes con el fin de ampliar el impacto de recepción.
- Publicar los avances de la ejecución de proyectos de interés público.

Ninguna de las propuestas implica exponer información privativa que deba ser resguardada, como movimientos de cuentas o nuevos proyectos o toda aquella información que de hacerse pública pueda perjudicar a la organización. Tampoco se plantean grandes cambios o procesos de reorganización a la hora de elaborar un proyecto de interés público. Simplemente esta guía pretende ilustrar cómo implementando diversas prácticas se puede desarrollar una gestión más accesible en lo que se refiere a la difusión de información de carácter público.

La importancia de que los sindicatos desarrollen estrategias de transparencia radica en la capacidad que tienen sobre la relación entre trabajadores y empleadores y de intervención en las políticas laborales. Su rol protagónico consiste en combatir la inequidad laboral. Por ello, la transparencia en los sindicatos representa un asunto de interés público. Al velar por el cumplimiento de los derechos de trabajadores y trabajadoras, las buenas prácticas de transparencia representan un agregado de valor que se traduce en un fortalecimiento de la organización, debido a que promueve una mejora en la comunicación entre el sindicato y la comunidad. Asimismo el hecho de contar con información acerca de las acciones sindicales faculta y empodera a trabajadores y trabajadoras, fomentando una mayor participación.

A lo largo de la presente guía se analizarán algunas herramientas con el propósito de orientar a referentes del ámbito sindical en la transversalización de la transparencia. A modo de estipular un punto de partida en su organización respecto a las prácticas de transparencia les proponemos la siguiente actividad:

Actividad de reflexión, integración y autoevaluación

Para finalizar el capítulo proponemos una actividad a modo de reflexión sobre la temática trabajada

Visualice al interior de su organización qué acciones se llevan a cabo bajo los principios de transparencia aquí mencionados. Identifique a que área/s pertenecen los responsables involucrados, qué información se comunica, por qué medios. A modo de sintetizar lo anterior se sugiere completar el siguiente cuadro:

Práctica/s de transparencia:	
Área/s:	
Responsables	
Qué se comunica	
Cómo se comunica	
Existencia de procedimientos escritos. ¿Cuáles son?	

CAPÍTULO

2 | ¿CÓMO USAR ESTA GUÍA?

En este capítulo se presentarán los siguientes temas:

01. Introducción y metodología
02. Objetivos de la guía
03. ¿A quiénes está dirigida?
04. ¿Cómo se puede utilizar?
05. Códigos visuales
06. Cómo aplicar las herramientas de gestión a la organización

01. Introducción y metodología

La presente guía es un instrumento que permite que los y las dirigentes y las personas responsables de gestionar proyectos de interés público puedan diseñar, desarrollar y aplicar un conjunto de herramientas de trabajo que les facilite organizar, planificar y visibilizar sus acciones con el propósito de posibilitar al conjunto de las personas y organizaciones interesadas el acceso a la información sobre proyectos de interés público que cualquier organización sindical lleve adelante. Además estas herramientas pueden ser de gran utilidad para que las aplique la organización en el desarrollo de sus actividades; son instrumentos que el sindicato puede usar a nivel organizacional.

La guía fue elaborada sobre la base de los aportes de los compañeros y compañeras de distintas organizaciones sindicales que tienen a cargo el diseño y/o gestión de proyectos de interés público. Participaron delegados y delegadas sindicales de las siguientes organizaciones: Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios, Sindicato de Empleados Capataces y Encargados de la Industria del Cuero, Asociación de Empleados de Limpieza, Asociación Sindical de Motociclistas, Mensajeros y Servicios, Unión de Trabajadores del Turismo, Hoteleros y Gastronómicos de la República Argentina, Unión del Personal Civil de la Nación, Unión Obrera de la Construcción de la República Argentina, Sindicato de Mecánicos y Afines del Transporte Automotor de la República Argentina, Sindicato Gran Buenos Aires Trabajadores de Obras Sanitarias, Unión de Trabajadores del Turf y Afines, Asociación de Modelos Argentinos y Unión de Trabajadores de Prensa de Buenos Aires, Asociación Personal Superior del Congreso de la Nación, Unión Obrera Ladrillera de la República Argentina, Sindicato de la Industria Cinematográfica Argentina, Unión Tranviarios Automotor, Sindicato Único de Trabajadores del Espectáculo Público y Afines de la República Argentina, Sindicato de Empleados Textiles de la Industria y Afines, Unión Obreros y Empleados

Plásticos, Unión de Trabajadores de Carga y Descarga de la República Argentina y Sindicato de Guincheros y Grúas Móviles.

Esta guía cuenta con información basada en distintas experiencias y realidades dentro del ámbito sindical, para el diseño de herramientas que ayuden a brindar información al público en general, y cada organización debe adaptarla a sus necesidades y condiciones específicas. Consta de dos partes fundamentales: en la primera se aborda el concepto de transparencia y sus aplicaciones prácticas para proyectos de interés público que presenten las organizaciones sindicales; la segunda despliega una serie de herramientas concretas que contribuyen con las organizaciones sindicales para que diseñen mecanismos, medios e instrumentos para brindar información de los proyectos de interés público que desarrollen y eventualmente puedan aplicarlas en las organizaciones de pertenencia.

La construcción de la guía tuvo como primera instancia una convocatoria a las organizaciones sindicales para una etapa diagnóstica. Dicha convocatoria estuvo a cargo del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación. Con la invitación a participar se adjunta un cuestionario diseñado para conocer el perfil de las personas asistentes, sus trayectorias en la organización sindical y sus experiencias en la participación de proyectos de interés público, con el objetivo de acumular datos sobre cómo las organizaciones brindan información sobre los proyectos que llevan adelante en el marco del concepto de transparencia.

Posteriormente se procedió a realizar un análisis de dichos cuestionarios y usarlos como insumo para elaborar una guía de pautas que estructurase la actividad diagnóstica bajo el formato de un taller. En varias reuniones de diagnóstico con referentes sindicales que llevan adelante proyectos de distinta índole la idea fue trabajar sobre la base del alcance del concepto de transparencia (expresado en el capítulo anterior).

Los y las referentes sindicales, en grupos de trabajo y teniendo en cuenta sus propias experiencias en el diseño y gestión de proyectos de interés público, identificaron y compartieron en plenario las herramientas, actividades o indicadores con los cuales trabajan en los proyectos que implementan y consideran que pueden contribuir a que desde el proyecto se ponga a disposición de la ciudadanía todo tipo de información a ellos vinculada.

Asimismo, se solicitó que expresen los mecanismos y medios adecuados y efectivos con los que debería contar la organización para que la información esté disponible y sea de fácil acceso.

Las herramientas que se presentan en esta guía responden a los resultados obtenidos en estos talleres de diagnóstico y no pretenden abarcar la totalidad de los indicadores que hacen a la transparencia ni hacer un desarrollo teórico del tema, representando, antes, una primera aproximación al tema y un mapeo de sus utilidades en el medio sindical actual.

02. Objetivos de la guía

Esta guía busca prestar asistencia técnica a las organizaciones sindicales y en particular al equipo que lidere y gestione un proyecto para:

- Interpretar el concepto de transparencia, asociado a los proyectos que lleve adelante la organización sindical con alguna institución del Estado Nacional, Provincial o Municipal, como un tema de interés público.
- Comprender que la aplicación de alguna de las herramientas que se presentan en la guía fortalecerá la autonomía sindical, su prestigio y su influencia en la sociedad.
- Diseñar e implementar alguna/s de las herramientas presentadas en la guía, de

manera que existan mecanismos, instrumentos y medios adecuados que brinden información a otras organizaciones y al público interesado y que esta información sea de fácil acceso.

03. ¿A quiénes está dirigida?

- Dirigentes sindicales.
- Equipo directivo de proyectos.
- Responsables de la organización sindical en relación a la presentación, implementación y seguimiento de proyectos.

04. ¿Cómo se puede utilizar?

Existen distintas alternativas para utilizar esta guía:

- Como una fuente de referencia para que representantes sindicales o el equipo de conducción puedan construir herramientas que brinden información sobre un determinado proyecto.
- También se puede utilizar para evaluar las características de la información que se visibilizará al conjunto de la sociedad y de cómo se podrá acceder a la misma.
- En talleres o cursos de formación para dirigentes y responsables de la gestión de proyectos, de manera que puedan adquirir las capacidades, expresadas como objetivos, que arriba se presentaron.
- Fortalecimiento de todas las acciones que impulse la organización, extendiéndolo a las actividades que se lleven adelante.

Por sobre todo, la guía debería usarse como un documento de trabajo que despierte el interés por la transparencia, analizando las herramientas que se proponen y contextualizándolas a cada organización y a cada proyecto, para promover distintas líneas de acción.

Desde lo operativo lo que se sugiere es que cada organización evalúe sus acciones en relación a si se aplican herramientas asociadas a la transparencia y, si lo hacen, en qué medida, con qué metodologías, medios e instrumentos para brindar información, para lo cual podrán utilizar el instrumento que se adjunta en el Anexo 1.

Una vez que tengan su propio diagnóstico sobre qué herramientas utilizan en los proyectos para favorecer el acceso a la información, podrán analizar cuáles de las propuestas de esta guía pueden incorporar a su quehacer institucional.

05. Códigos visuales

En el desarrollo se utilizarán recuadros de textos y gráficos para facilitar la comprensión de la funcionalidad de cada herramienta, según las siguientes referencias:

- “Para destacar”



- “Definiciones de conceptos”



- Casos de aplicación de las herramientas en la organización sindical.¹



06. Cómo aplicar las herramientas de gestión a la organización

Gestionar desde la perspectiva de la transparencia y la democratización de la información requiere planeamiento e implica hacer un esfuerzo importante por parte de todos los eslabones de una organización. Las estructuras y formas de trabajo deben ajustarse, obligando a establecer nuevos procedimientos, cambios en la administración de recursos y en el proceso de la información. Todas estas acciones necesariamente tienen que ir acompañadas de una adaptación a los cambios por parte de quienes día a día hacen al funcionamiento de las organizaciones: trabajadores/as, delegados/as, la comisión directiva y afiliados/as. Es necesario “desaprender lo aprendido” e incorporar una nueva perspectiva de trabajo de forma gradual.

Por tal motivo en cada herramienta se presenta un apartado, donde se detallan algunos ejemplos que pueden demostrar cómo en forma progresiva es posible aplicar las herramientas detalladas en la gestión.

¹ Imagen tomada de: https://www.google.com.ar/search?q=ORGANIZACION+SINDICAL&client=firefox-b&dcr=0&source=Inms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKewiH4fzg9JjXAhXfkZAKHSb9C_gQ_AUICigB&biw=1366&bih=628#imgrc=8GzOPkCINaFKeM:Conisiones Obreras CCOO.

CAPÍTULO

3 | HERRAMIENTAS DE GESTIÓN Y TRANSPARENCIA APLICABLE A PROYECTOS

Objetivos

En este capítulo se presentan las condiciones para diseñar, desarrollar, aplicar y evaluar herramientas que faciliten el acceso a información sobre proyectos de interés público que la organización lleve adelante.

En este capítulo se presentarán las siguientes herramientas, en la idea de que las mismas se construyan, redacten, publiquen, difundan y estén disponibles para su consulta.

01. Identificación del problema y utilización de fuentes de información para construir datos confiables
02. Planificación del proyecto
03. Procedimiento de selección del equipo de trabajo
04. Procedimiento de compras
05. Código de conducta
06. Procedimiento de gestión de recursos materiales
07. Procedimiento de desarrollo del equipo de trabajo
08. Monitoreo y evaluación
09. Comunicación de información relacionada con el proyecto y con la organización sindical

01. Identificación del problema y utilización de fuentes de información para construir datos confiables

I. Objetivo

Esta herramienta permitirá a la organización poder conocer una técnica para identificar una demanda que luego será desarrollada en el marco de un proyecto. En este sentido también contará con información que le permitirá seleccionar las fuentes de información más adecuadas y la relevancia e importancia de sus usos. Por último, conocer de manera exploratoria las técnicas de investigación, ya sean cuantitativas o cualitativas que les permitirán, por ejemplo, analizar las necesidades de la población sobre la cual trabajarían en el problema a resolver.

II. Para informarse, reflexionar y recordar

¿Por qué es importante identificar una demanda y conocer las técnicas metodológicas para abordarla?

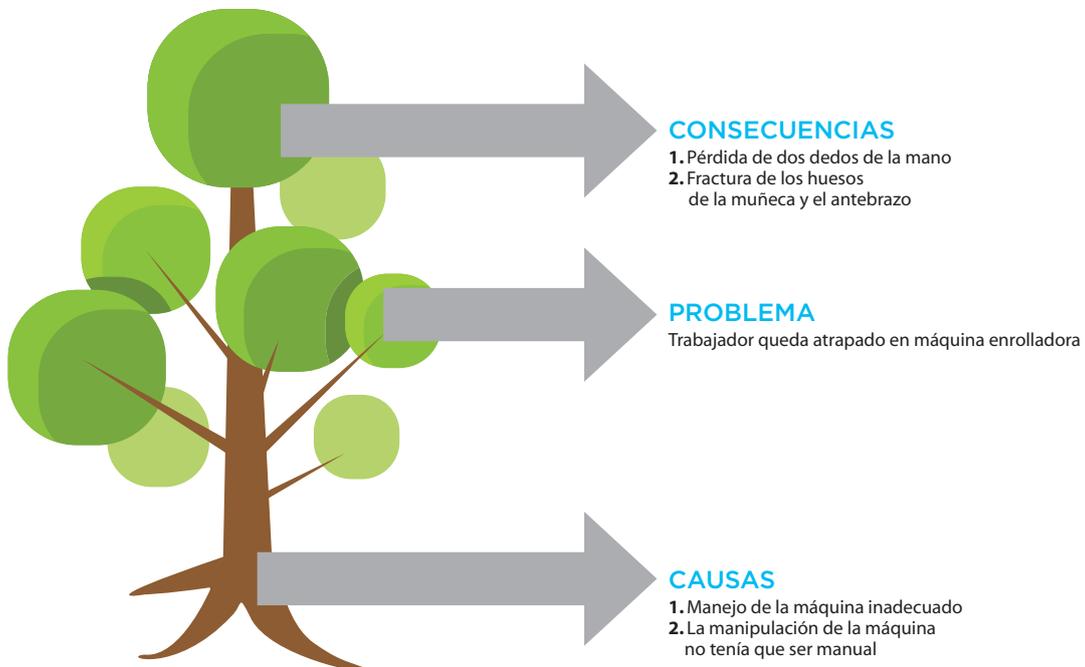
La persona o el equipo responsable del proyecto comenzarán por identificar el problema que da origen a la idea de proyecto. En una primera instancia pueden visualizarse varios problemas; sin embargo, es necesario enfocarse en el problema principal, considerando de manera particular la población en la que tiene incidencia.

La identificación de un problema requiere de un profundo y riguroso análisis dirigido a:

- Identificar y analizar los aspectos involucrados, a saber:
- Qué elementos intervienen.
- En qué marco tienen lugar.
- Cuáles son los actores sociales involucrados.
- Qué hechos y circunstancias contextualizan el problema.

Una metodología que ayuda a priorizar y considerar todos los elementos intervinientes en el problema, que identifica fundamentalmente sus causas y consecuencias, es el denominado “árbol de problemas o de causas”.

ÁRBOL DE PROBLEMAS O DE CAUSAS



Fuente: SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje)

Para abordar dicho problema es necesario contar con fuentes de información, que son los recursos que contienen datos formales, informales, escritos, orales o multimedia.

Las fuentes pueden ser primarias o secundarias.

Fuentes primarias: contienen información original, que ha sido construida, interpretada y/o evaluada de primera mano. Esa información puede relevarse a partir de cuestionarios cerrados, entrevistas semiestructuradas, entrevistas en profundidad, historias de vida, etc.

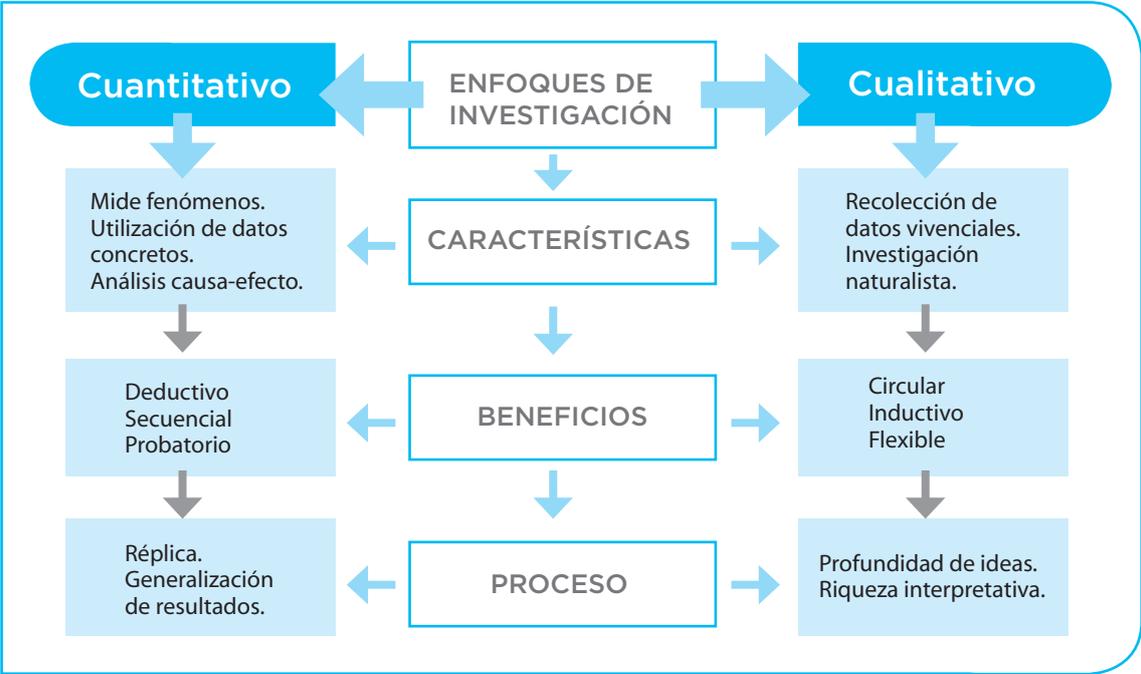
Fuentes secundarias: pueden partir de información primaria sintetizada y reorganizada. Están diseñadas para facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias o a sus contenidos. Las fuentes más utilizadas son, por ejemplo, los censos de población, censos económicos, encuestas de hogares o cualquier tipo de bibliografía.

Las fuentes de información que permiten identificar un problema pueden ser: revisión de estudios existentes, aplicación de cuestionarios y/o entrevistas a los afectados o autoridades relacionadas al tema, consulta a expertos.

Es fundamental para dar mayor credibilidad y transparencia a los proyectos, ya que las fuentes de investigación quedan plasmadas en los proyectos y pueden ser revisadas por los usuarios en general con el fin de constatar la veracidad de la información presentada, así como también para ser utilizado como material de consulta para otros proyectos y/o investigaciones.

III. Metodología

Una vez identificado el problema las técnicas de investigación para abordarlo pueden ser de dos tipos: cualitativas o cuantitativas.



Hay que destacar que la elección de las técnicas de investigación tiene que ver exclusivamente con el objetivo de la misma, que es lo que se pretende investigar y a qué resultados se quiere arribar. El correcto uso de las técnicas nos garantiza la confiabilidad y transparencia de la información relevada.

IV. Referencia para construir la herramienta

Instrumentos de recolección de información

A continuación se observarán dos breves instrumentos de recolección de información a modo de ejemplo de la potencialidad de la herramienta. En este sentido, se presentan las modalidades que se utilizan con mayor frecuencia: un cuestionario cerrado que corresponde a la modalidad cuantitativa y una guía de entrevista que responde a la modalidad cualitativa.

A continuación se presenta un cuestionario destinado a relevar información sobre la vinculación socio-productiva de los Centros de Formación Profesional:

NOMBRE DEL ENCUESTADO	XXXXXX
Cargo	Xxxxxx
Nombre de la empresa	Xxxxxx
Dirección de la empresa	Xxxxxx
Tipo de empresa	Grande Mediana Pequeña
Antigüedad de la empresa	Xxxxxx
Necesitaría su empresa incorporar nuevos trabajadores	Sí No NS/NR
Qué tipo de trabajadores busca	Baja calificación Semicalificados Calificados Técnicos Profesionales
Acciones de capacitación que se encuentra realizando o piensa realizar	Xxxxxx
Conocimiento de los CFP	Sí No Ns/nr
Conocimiento de los cursos de los CFP	Sí No Ns/nr



Cabe destacar que es sumamente importante contar con fuentes de información confiables y fidedignas. Por ello se sugiere recurrir a organismos oficiales, instituciones académicas, etc.

Conocimiento de algunos de los siguientes actores	CFP Escuelas Otras empresas Centros tecnológicos (ej. INTI, INTA, etc.) Universidades Otros
Finalidad con la que establecen la relación	Xxxxxx

Abajo se presenta una guía de entrevista, instrumento asociado a las técnicas de recolección cualitativa. En esta oportunidad se refiere a una entrevista realizada a trabajadores sobre la temática de adicciones.

GUÍA DE ENTREVISTA

- Género:
- Edad:
- Estado civil:
- Máximo nivel de instrucción:
- Antigüedad en la rama de actividad:
- Antigüedad en el trabajo actual:
- Indagar con qué idea o con cuáles palabras se asocia el tema de las adicciones. Identificar si se lo relaciona más con la diversión, el esparcimiento, salidas de fines de semanas, prácticas delictivas, etc.
- ¿Las vinculan más con el consumo de alcohol y/o de drogas, tabaco?
¿Con algunas en particular? ¿Cuáles?
- ¿Es un tema sobre el cual se informa, se conoce y/o se difunde más ahora que hace un tiempo? ¿Recuerda a sus padres y/o abuelos conversando sobre el tema? ¿Qué comentaban?
- ¿Piensa que es un tema sobre el que recién se empieza a hablar, que es nuevo o le parece que es algo que siempre existió?
- Cuando escucha acerca del tema, ¿lo imagina relacionado con el trabajo? ¿Puede tener que ver más con una rutina laboral, o con un problema, con enfermedad, etc.?
- ¿Cree que hay algunos trabajos en los que es más reiterado el consumo de alcohol y/o drogas? ¿Qué trabajos serían?
- ¿En alguna oportunidad en el trabajo tuvo lugar alguna situación problemática con algún caso de adicción? Si es así, ¿se trató el tema de alguna manera? (Ver Acción del gremio y la empresa).
- ¿Podrían generarse problemas en el espacio de trabajo? ¿Podrían verse afectadas sus tareas, algunas en particular, unas más que otras, en el trato con sus compañeros o con personal de la empresa?
- ¿Podría sugerir algunas acciones para prevenir, mejorar, etc., las adicciones en el trabajo?



Caso modelo > "Pérdida de afiliaciones en la seccional de Villa María de un sindicato"

Estrategias aplicadas a este caso: Confección de Árbol de causas

Consecuencias

- Bajo nivel de representación en la localidad.
- Reducción del poder de negociación de la seccional.
- Reducción de la recaudación de la seccional.

Causas

- Falta de identificación de los trabajadores con la organización sindical y el movimiento obrero.
- Falta de beneficios sociales acordes a las necesidades de los trabajadores de la región.
- Problemas de encuadramiento sindical en establecimientos de trabajo.
- Cierre de establecimientos en los que el sindicato tiene representación.
- Prestaciones deficitarias de la obra social en el territorio.

RECOMENDACIÓN

Estos análisis son necesarios para poder tener una visión más acertada de la realidad y consecuentemente buscar alternativas y líneas de acción acordes a la problemática planteada. Ante un mismo problema las causas y consecuencias pueden ser distintas. Por ello es importante contextualizar los problemas: esta es información sensible que tiene que ser analizada y utilizada por personas con capacidad de accionar y generar cambios. Estos tipos de análisis son de uso interno, no deben ser publicados.

v. Actividad de reflexión, integración y autoevaluación

Elija un proyecto que esté ejecutando en su organización y diseñe un instrumento de recolección de información adecuado al problema identificado. Recuerde que en el caso de abordar el problema desde una óptica cualitativa deberá construir una guía de entrevista y, si lo hace desde una óptica cuantitativa, lo más frecuente es construir un cuestionario con preguntas cerradas.

En el primero de los casos, y tal como se vio en el ejemplo, las preguntas que se realizan en una guía de entrevista son de carácter abierto, es decir, que no hay opciones preestablecidas de respuesta. En tanto que si se decide por un cuestionario de tipo estructurado, se construye con una amplia mayoría de preguntas cerradas, es decir, en donde el entrevistado tiene que optar entre un conjunto de respuestas ya establecidas.

vi. Para ampliar información

Consultar Ruth Sautu, *Manual de metodología*, Ed. Prometeo, 2010.

02. Planificación del proyecto

I. Objetivo

Con esta herramienta la organización podrá disponer y comunicar información sobre las características del proyecto, anticipándose a los futuros pedidos de quienes buscan información sobre él. Dispondrá de información que identifique las etapas y elementos que integran su planificación. Además, esta herramienta posibilita que cada organización reflexione sobre el propio trabajo en relación a la elaboración, presentación y seguimiento de las acciones.²²

II. Para informarse, reflexionar y recordar

1 ¿Qué se entiende por planificación?

La planificación es un procedimiento que permite diseñar las acciones de un proyecto que posibilite alcanzar las metas establecidas. Se entiende por proyecto un conjunto ordenado e interrelacionado de actividades, con el fin de resolver problemas que afectan a un determinado grupo, a través del logro de ciertos objetivos claramente definidos, en el marco de un presupuesto y plazos definidos.

2 Condiciones

De acuerdo con Martín Bris (2010), es necesario considerar algunas condiciones en el proceso de planificación:

Desarrollo sustentable: “Desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer las capacidades que tienen las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades” (ONU, 1987).

- Que la planificación se desarrolle con la participación de todos los actores.
- Es necesario generar mecanismos que aseguren que el proyecto no se desvirtúe en favor de intereses económicos que desatiendan las necesidades socio-laborales de las personas.
- Que el proyecto esté articulado con los planes de desarrollo de la organización.
- Que se promuevan las dimensiones del trabajo decente con equidad de género.
- Es clave identificar el contexto en que se presenta el problema sobre el cual se quiere intervenir.
- Que el proyecto abrace los principios del desarrollo sustentable.
- Evaluar las necesidades para definir los colectivos prioritarios.
- Las metas deben ser concretas y alcanzables.
- Que en la planificación se defina cómo se evaluará el proyecto.
- Transparencia en la planificación.

Trabajo decente: “Articula los cuatro objetivos estratégicos de la OIT, válidos para trabajadores/as, de la economía formal como informal, en relación de dependencia o autoempleo, y en todo ámbito y lugar” (CIF/OIT, 2012).

- I. Aplicación de las normas internacionales del trabajo.
- II. Oportunidades de empleo.
- III. Protección social.
- IV. Diálogo social efectivo y fortalecimiento del tripartismo.

Permite organizar el desarrollo, gestión y seguimiento del proyecto. Posibilita realizar los ajustes necesarios si, por algún motivo, las actividades presentan desvíos en relación con lo planificado.

²² En base a los contenidos desarrollados en el Taller de diseño, monitoreo y evaluación de proyectos, Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe. Dictado por Cybele Burga y Teodoro Sanz, junio de 2016.

3. Etapas de planificación de un proyecto

Siguiendo el análisis de Martín Bris (2010), en el proceso de planificación de un proyecto se pueden identificar las siguientes etapas:

a Análisis inicial

Es importante analizar la mayor cantidad de información socio-laboral-educativa, relacionada con la comunidad y con los factores que han dado origen al proyecto.

Se estudia información sobre el ámbito/área de aplicación del proyecto, dando cuenta de las variables económicas, sociales, políticas, institucionales, legales, culturales, ambientales, etc., que se relacionen estrechamente con el mismo.

Entre otros elementos se recomienda estudiar: i) ¿Con qué servicios se cuenta? ii) Características del transporte público. iii) ¿Cuáles son las características del empleo en la región? ¿Cuál es el nivel de desocupación? ¿Qué fuentes de trabajo existen? iv) ¿Qué instituciones educativas están presentes en la zona? ¿Cómo se conforman los servicios de salud? ¿Qué problemas sociales son los más graves? v) ¿Qué instituciones trabajan en la comunidad, qué hacen, qué necesidades atienden? ¿Son públicas o privadas?

Asimismo, analizar la existencia de otros proyectos que lleva adelante el sector, que tengan relación directa o indirecta con el proyecto, para considerar logros y dificultades que se presentaron y así aplicarlos a la planificación.

En esta etapa de la planificación es conveniente considerar con qué capacidades cuentan las organizaciones participantes en el proyecto.

Al respecto se puede indagar en los siguientes aspectos: ¿qué ventajas tiene el sindicato? ¿Qué debe mejorar? ¿Qué aspectos debe evitar? ¿Se dispone de los perfiles requeridos para trabajar en el proyecto? ¿Cuáles son las capacidades del equipo de trabajo? ¿Cuenta con los conocimientos y experiencia necesaria para llevar adelante el proyecto?

b Definición del modelo de actuación

Considerando los recursos disponibles, las necesidades, importancia y urgencia de los problemas identificados, los plazos de ejecución, las personas a las que se dirige el proyecto, se debe priorizar el problema en el que se va a enfocar el proyecto.

Puede ir de una idea de proyecto a la descripción detallada del mismo.

Algunas preguntas pueden orientar esta decisión: ¿a cuántas personas beneficia la solución de este problema? ¿Cuál está más a nuestro alcance para resolver actualmente? ¿Qué se puede postergar y qué es urgente? ¿De cuánto tiempo disponemos para el proyecto? ¿Alcanza para llegar a esta solución?

En esta instancia es posible analizar las causas y las consecuencias del problema principal y así desarrollar alternativas de acción, teniendo en cuenta:

- Ventajas y desventajas de cada alternativa.
- ¿Qué recursos nos están faltando?
- ¿Quiénes nos pueden ayudar?
- ¿Cómo, y con qué aportes, lo pueden hacer?
- ¿De qué manera conseguiremos los recursos faltantes?
- Analizar el grado de apoyo, los recursos con que se cuenta y otros datos de similar relevancia.

No confundir los objetivos con las actividades. Estas últimas son las acciones que, de cumplirse, darán cuenta del avance o cumplimiento de los objetivos definidos.

Este punto debe fundamentarse en sólidos planteamientos técnicos, presentando propuestas concretas y viables.

Representa un primer aporte sobre el modelo de proyecto que se pretende desarrollar, con las primeras sugerencias en cada una de las fases de acción, ámbito de desarrollo del proyecto, responsables, cronograma, etc.

Se elabora un documento en el cual se presentan los resultados del análisis de contexto y de la identificación del problema, como referencia del plan de acción.

Incluye una primera descripción de los siguientes elementos: i) justificación, tanto teórica o técnica como normativa, ii) objetivos, iii) actividades, plazos y personas o equipos responsables, iv) actividades de seguimiento y evaluación del proyecto, iv) referencia a las herramientas de transparencia a utilizar.

Es importante definir el problema principal que se abordará contando con la participación de los actores sociales relacionados.

Ⓒ Diseño de la ejecución del proyecto

Consiste en la preparación formal del trabajo que se va a realizar. Se incorporan todos los detalles relacionados con la aplicación real y concreta de la planificación, según el nivel de presentación que se requiera en cada caso.

Consiste en plasmar un documento ordenado y comprensible por la comunidad, sobre la base de los resultados obtenidos hasta el momento, de acuerdo al formato de planificación propio o formulario que solicite la entidad en donde se presenta.

Algunas causas que se identifiquen seguramente no podrán ser abordadas en la planificación; por ello hay que concentrarse en la elección de un problema cuya solución sea viable.

Contiene la información que identifica claramente la importancia y alcance del proyecto, el estado actual del problema y lo que se espera modificar como resultado del proyecto.

En esta etapa, entre otros elementos se pueden incluir los siguientes: i) Denominación del proyecto, ii) Descripción sintética del proyecto, iii) Fundamentación, iv) Marco institucional, v) Objetivo general y objetivos específicos, vi) Metas, actividades, plazos y responsables, vii) Población objetivo, viii) Localización del proyecto, ix) Cronograma, x) Recursos necesarios, xi) Presupuesto, xii) Estructura organizativa y de gestión del proyecto, xii) Indicadores de seguimiento y evaluación del proyecto.

Algunas aclaraciones:

El título del proyecto tiene que reflejar claramente lo que se pretende hacer.

En segundo término, es importante describir sintéticamente los puntos fundamentales del proyecto.

En la fundamentación, se debe identificar el contexto previo del problema que se desea resolver, explicando las razones que justifican su ejecución, la urgencia del problema y por qué el proyecto es un camino adecuado para solucionarlo, indicando cuáles serán las mejoras que se introducirán. Se sugiere que este punto ocupe no más de una carilla.

En el marco institucional se describen la naturaleza y características más importantes de cada organización participante.

El objetivo general es el propósito principal que se quiere alcanzar. Su redacción habitual es en tiempo infinitivo. Los objetivos específicos indican los pasos complementarios que se deben dar para lograr el objetivo general. No se deben confundir con las actividades que se implementarán para alcanzarlos. Como el objetivo general, se expresa con verbos en infinitivo, pero redactados en forma específica.

Las metas concretan los objetivos indicando cantidad, plazos y dónde se realizarán. Deben ser alcanzables y realistas, considerando los recursos y plazos disponibles, y poder ser verificadas para medir a posteriori su grado de realización.

Para alcanzar cada objetivo específico será necesario realizar una serie de actividades, que deben ser presentadas en orden secuencial en un cronograma de trabajo que indique la duración estimada de cada una y su distribución en el tiempo. Por ejemplo:

ACTIVIDAD	DURACIÓN (SEMANAS)	MESES							
		1	2	3	4	5	6	7	8
Adquisición y análisis de información preexistente	4								
Diagnóstico en campo	4								
Análisis de los resultados del trabajo de campo	2								
Diseño de material informativo	2								
Edición e impresión	2								
Distribución del material informativo en cada ciudad	16								

En lo referente al presupuesto, indicar el equipo de trabajo, recursos materiales y financieros que se aplicarán al proyecto, detallando en cada caso, cantidades y precios unitarios.

	Costo por unidad	Meses	Cantidad	Total en pesos
Consultores especializados para el diseño del diagnóstico (2 x 1 mes de trabajo)	10	1	2	20
Trabajo de campo (2 x 2 meses de trabajo)	10	2	2	40
Viáticos para trabajo de campo (para 2 consultores durante 2 meses)	5	2	2	20
Especialista en comunicación (1 x 2 meses de trabajo)	15	2	1	30
Material de librería	2	1	12	24
Edición del material informativo	20	1	1	20
Impresión (x 100 juegos)	3	1	100	300
Distribución (en 10 ciudades)	4	1	10	40
SUBTOTAL 1				494

Se deben proponer alternativas de solución ante eventuales problemas. El escenario en el cual se desarrolla brinda aspectos positivos que el proyecto puede aprovechar, pero también presenta amenazas que pueden afectarlo en forma negativa. En ambos casos es significativo analizar estos factores, para tomar las medidas adecuadas.

Por ejemplo: ¿qué oportunidades externas pueden utilizarse a favor del proyecto? ¿Existe la posibilidad de hacer alianzas estratégicas? ¿Con quiénes? ¿Qué aspectos pueden obstaculizar el desarrollo del proyecto. ¿Qué comportamientos tiene el gobierno nacional, provincial y/o municipal en relación al proyecto? ¿Y los empleadores?

d Diseño del seguimiento y evaluación

Sobre la base de un plan de seguimiento y evaluación, el diseño debe permitir el propio seguimiento del proyecto y su evaluación, analizando la planificación, el desarrollo, las estrategias definidas, la pertinencia, coherencia, factibilidad, costo-eficiencia, impacto deseado y perspectivas de sostenibilidad del proyecto.

La evaluación debe servir para retroalimentar futuros proyectos y para difundir las acciones desarrolladas en el proyecto.

En la práctica se trata de elaborar una serie de indicadores cuantitativos y/o cualitativos, que permitirán ir evaluando el progreso del proyecto. Los indicadores se diseñan a partir de los objetivos del proyecto y los resultados esperados. Estos se clasifican en indicadores de producto, de logro y de impacto:

- De producto: por ejemplo, número de personas formadas, materiales elaborados, campañas realizadas, etc.
- De logro o impacto: describen los cambios producidos.

Los indicadores deben ser realistas y medibles, a pesar de las influencias externas que los favorezcan o los dificulten.

III. Referencia para construir la herramienta

Lista de chequeo para planificar un proyecto³

¿Qué vamos a hacer?

Nombre del Proyecto: debe identificar claramente lo que se quiere hacer.

¿Por qué lo vamos a hacer?

Fundamentación del proyecto: diagnóstico y razones por las cuales se identificó el problema a solucionar.

¿Para qué lo vamos a hacer?

Objetivos del proyecto: indicar qué remediará este proyecto.⁴

¿A quiénes está dirigido?

Población objetivo: identificar a quiénes y a cuántos se beneficia con el logro de los objetivos del proyecto.⁵

¿Dónde lo vamos a hacer?

Lugar, barrio, ciudad o pueblo, región, país, donde se desarrolla el proyecto.

¿Cómo lo vamos a hacer?

Listado de actividades para concretar el proyecto.⁶

3 Sobre la base de Ander-Egg (2005).

4 Los objetivos deben ser viables, concretos, claros, medibles y realistas. Cada objetivo puede tener varios resultados esperados y sus respectivos plazos de ejecución. Los objetivos deben ser claros, formulados con verbos de acción y que se puedan medir y observar su grado de avance.

5 Aquí también se identifican otros beneficiarios/as del proyecto, aunque no sean directos/as, por ejemplo grupos, organizaciones, etc.

6 La sumatoria de estas actividades permitirá ir cumpliendo con los objetivos trazados. Se describen las actividades en orden cronológico (de acuerdo a la secuencia que se realizará). Cada actividad establece qué hacer, dónde se hará y a quienes se dirigirá. Se incluyen también los roles y responsabilidades de las personas que participarán. Asimismo, se definen los resultados de cada actividad. Sistema de evaluación. También se deben incluir las actividades de evaluación del proyecto.

¿Quiénes lo vamos a hacer?

Organizaciones participantes y sus responsabilidades.⁷

¿Qué y cuándo lo vamos a hacer?

Metas del proyecto (producto o servicio y plazo de ejecución).⁸

¿Qué necesitamos para hacer el proyecto?

Listado y cantidad de recursos materiales y financieros necesarios y equipo de trabajo.⁹

Presupuesto: costos de recursos según cantidad y tiempo de utilización, honorarios, movilidad, etc.

Cómo aplicar las herramientas de gestión a la organización

Caso modelo >

“Construcción de un nuevo centro de formación profesional”

Etapas de planificación de un proyecto aplicado a este caso:

ANÁLISIS INICIAL: ¿cuántos afiliados tienen domicilio en la región donde se desea abrir un nuevo centro de formación? ¿Hay otros establecimientos educativos de similares características en el territorio? ¿Qué nivel de formación tienen nuestros afiliados de la región?

Definición del modelo de actuación: ¿se puede solicitar financiamiento para la construcción del centro de formación? ¿Se puede articular con otros organismos locales? ¿Cuáles son los principales inconvenientes que pueden surgir? (aumento de precios de materiales, demoras en la aprobación de los planos, falta de personal calificado, etc.).

DISEÑO DE LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO: elaboración de un informe de avance sobre el proyecto.

DISEÑO Y SEGUIMIENTO DE LA EVALUACIÓN: si no se llega a terminar la obra en los plazos preestablecidos: ¿se contrata más personal? ¿Se extienden los plazos de ejecución? ¿Hay que cambiar de proveedores, ya que están incumpliendo? ¿Surgió algún imprevisto?

RECOMENDACIÓN

Es importante llevar un registro de toda la información sintetizada en las distintas etapas de la planificación disponible para ser consultada, y los informes y análisis confeccionados de tal manera que cualquier persona ajena a la planificación del proyecto comprenda el alcance de la iniciativa, su importancia y el estadio en que se encuentra.

7 Institucionalidad: deberá indicarse qué organizaciones participan del proyecto y cuáles son sus responsabilidades directas.

8 Señalar el tiempo estimado que comprenderá la ejecución del proyecto. Se elabora un cronograma con la duración de cada actividad y la duración general del proyecto o plan. Además, se deben indicar los riesgos y supuestos, como factores o causas que probablemente limiten la realización de alguno de los objetivos y actividades del proyecto.

9 Es conveniente explicar en qué medida el proyecto será sostenido en el tiempo una vez finalizado.

IV. Actividad de reflexión, integración y autoevaluación

Sobre la base de las etapas de planificación de un proyecto, se sugiere elaborar un proyecto de acción sindical que responda a una de las necesidades del sindicato. Incluir al menos los siguientes componentes:

- Nombre del proyecto.
- Objetivos.
- Principales actividades.
- Resultados esperados.
- Plazos de ejecución.
- Herramientas de transparencia.

V. Para ampliar información

<http://slideplayer.es/slide/10378553/>. Presentación del SENA sobre formulación de proyectos.

Ander-Egg, E., Aguilar Idáñez, M. J.: *Cómo elaborar un proyecto. Guía para elaborar proyectos sociales y culturales*. 18ª edición, Lumen/Hvmanitas, Buenos Aires, 2005.

www.econo.unlp.edu.ar/uploads/docs/como_elaborar_un_proyecto.pdf

03. Procedimiento de selección del equipo de trabajo

I. Objetivo

Esta herramienta consiste en una acción de comunicación oportuna y adecuada, que hace públicas las vacantes y el procedimiento de selección de personal para trabajar en el proyecto, de manera que cualquier ciudadano/a interesado/a pueda analizar la información y eventualmente presentarse en la búsqueda.

El hacer públicas las oportunidades de empleo permite que la organización democratice el acceso a los puestos vacantes y garantiza la idoneidad de las personas seleccionadas.

II. Para informarse, reflexionar y recordar

1 ¿Qué se entiende por selección de personal?

Es importante señalar que una vez que se toma la decisión de la persona que ingresa a trabajar, es necesario iniciar un proceso de desarrollo de la misma, integrando al candidato a la organización, introduciéndolo en su cultura, sus funciones, la adquisición de aptitudes y capacidades laborales y la adaptación a las normas y valores del equipo de trabajo, a través de lo que se conoce como el proceso de inducción.

Si se buscan personas jóvenes es conveniente destacar las posibilidades de desarrollo.

III. Referencia para construir la herramienta

Etapas del proceso de selección¹⁰

1 Definición del perfil requerido para cada posición

En este punto se definen los conocimientos, habilidades y actitudes fundamentales y necesarias de la ocupación para la cual se hace la selección, asignando a cada una de estas capacidades un rango de importancia.¹¹

Es el proceso que tiene como objetivo seleccionar, siguiendo determinados criterios y circunstancias, a las personas adecuadas para ocupar un determinado puesto vacante en una organización.

Además, es conveniente definir:

- Localización geográfica en donde debe cumplir sus actividades.
- Indicar las principales características de la organización y del proyecto.
- Resulta clave expresar con claridad los detalles del puesto de trabajo para el cual se hace la búsqueda.
- Cómo se organizará el trabajo.
- Requerimientos especiales de la actividad laboral, como por ejemplo: esfuerzos físicos importantes, necesidad de disponer de automóvil, disponibilidad para viajar, etc.
- En la formación requerida, incluir idiomas y herramientas informáticas.
- Relaciones interpersonales con superiores, pares, colaboradores y terceros.

¹⁰ Basado en: FUSAT, Modelo de Gestión de Capital Humano, 2008.

¹¹ La construcción del perfil requerido para el puesto debe centrarse en los aspectos claves de la situación de trabajo, para impedir la creación de un perfil ideal, con demasiadas exigencias, que dificulte el proceso.



Para comunicar las características del puesto, es conveniente definir los Términos de Referencia (TDR), que deben incluir los siguientes elementos:

- Nombre del proyecto.
- Denominación del puesto requerido.
- Contexto: breve descripción del proyecto para el cual se buscan colaboradores.
- Actividades y tareas a realizar por la persona una vez en funciones.
- Perfil Requerido: formación y experiencia.
- Duración de la contratación.
- Productos a ser entregados por la persona una vez contratada.
- Remuneración.

2 Planificación del proceso

Partiendo de los TDR, se planifica el proceso de selección, en cuanto a la metodología e instrumentos que se aplicarán, considerando: qué y cómo se evaluará y qué personas participarán de dicha evaluación.

3 Canales de búsqueda

Una posibilidad es que la búsqueda sea interna; en ese caso el canal es la comunicación al equipo de trabajo existente, comunicando que existe una necesidad para cubrir un puesto de trabajo. Si la búsqueda es externa, los canales pueden ser optar por referencias, candidaturas espontáneas, agencias de empleo, anuncios en la prensa, etc.

Cuando se busque personal especializado o directivo se debe recurrir a medios especializados, como bolsas de trabajo de asociaciones profesionales, boletines internos de determinadas instituciones, o comunicación entre profesionales.

4 Preselección de los CV o historia laborales

En primera instancia se selecciona a las personas cuyos antecedentes cumplan con los TDR, sobre la base de los requerimientos objetivos de la función, formación y experiencia. El segundo paso consiste en clasificar en categorías de acuerdo al nivel de cumplimiento de los requisitos de los TDR. Finalmente se comunica la novedad a estos candidatos para citarlos para la etapa de entrevistas.

5 Entrevistas

A través de esta entrevista se busca conocer personalmente a los candidatos, verificar los datos del CV o de la historia laboral, motivar al candidato, identificar los conocimientos, habilidades y actitudes expresadas en los TDR y evaluar el potencial de desarrollo de cada persona. Al completar las entrevistas se hace una segunda selección.¹² Es conveniente que en la entrevista se presente el puesto para cual se está haciendo la selección y las características de la organización.

6 Definición de las candidaturas

Se busca identificar a las personas más adecuadas para el puesto, las que más se aproximan a los requerimientos de los TDR.

7 Toma de decisiones

La decisión final se basa en evaluar el perfil de las personas en función de los TDR definidos previamente. En esta fase del proceso es un muy valorado dar una devolución de los resultados a quienes no fueron seleccionados, que cierra el proceso para esas personas y que además les ofrece la posibilidad de conocer los aspectos que deben mejorar.

¹² Es conveniente utilizar una planilla de todos los candidatos para comparar los datos.

Cómo aplicar las herramientas de gestión a la organización



Caso modelo >
“Construcción de un nuevo centro de salud propio de la obra social sindical”

Etapas aplicadas a este caso

DETERMINACIÓN DE PERSONAL REQUERIDO: albañil, maestro mayor de obra, electricista matriculado, gasista, arquitecto, diseñadores, ingeniero, colocadores de piso, pintor, etc.

ELABORACIÓN DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS que justifique el requerimiento de cada uno de los contratados.

DEFINICIÓN DE CANALES DE BÚSQUEDAS: redes sociales propias del sindicato, diarios, revistas, portales de búsqueda de empleo, contacto con colegios de profesionales.

RECOMENDACIÓN

Cabe destacar que cuanto más amplios y más variados sean los canales de difusión, más transparente y confiable es el procedimiento de selección de profesionales y proveedores. Esto hace que la gestión sea más honesta, y además de forma indirecta se comunica el estado de situación de un proyecto.

IV. Actividad de reflexión, integración y autoevaluación

Seleccione una ocupación relacionada con un proyecto de la organización (sea real o no la demanda para cubrir ese puesto) y sobre la base de los lineamientos indicados, elaborar los términos de referencia (TDR) adecuados para el perfil en cuestión.

V. Para ampliar información

Ejemplo en aviso de puesto vacante, formulado por la OIT. http://www.ilo.org/americas/oficina-regional/vacantes/WCMS_538891/lang--es/index.htm

El proceso de reclutamiento, selección e inducción de una empresa inclusiva. www.aedcr.com/redempresasinclusivas/files/cajaDeHerramientas/modulo_4.pdf

04. Procedimiento de compras

I. Objetivos

Esta herramienta le permitirá a la organización contar con un procedimiento o sistema estandarizado que posibilitará conocer las necesidades, administrar los recursos existentes, establecer un sistema de control de activos, elaborar un catálogo de proveedores y realizar la compra de bienes y servicios indispensables para llevar a cabo el proyecto.

En el marco del concepto de transparencia, el proyecto pone a disposición de aquellos que buscan información un sistema centralizado de procedimientos y criterios que se siguen para efectuar las compras.

Para informarse, reflexionar y recordar

1 ¿Qué es un sistema estandarizado de compras?

Diseñar y aplicar un sistema estandarizado de compras en el marco de un proyecto permite una planificación de las adquisiciones de bienes y servicios de acuerdo a las necesidades y el presupuesto asignado. Teniendo en cuenta que el cumplimiento de los plazos es de suma importancia, se torna necesario elaborar un catálogo de proveedores, utilizando información sobre su comportamiento en el mercado, teniendo en cuenta los precios y la calidad de los bienes y servicios que proveen.

Dado que la organización puede contar con recursos disponibles (en otras áreas o reparticiones), es necesario el diseño de un sistema de control que permita chequear los útiles de trabajo, mobiliario y equipos existentes, etc. En este punto, luego de la organización de los recursos disponibles, debe establecerse un sistema de registro que contemple desde la recepción de los nuevos materiales, su registro y la elaboración de informes mensuales hasta la entrega al usuario, que permitirá conocer con oportunidades las existencias.

El sistema de control nos permitirá:

- Administrar los recursos materiales.
- Supervisar y controlar el uso de los bienes de activo fijo de la dependencia en coordinación con los responsables de los mismos.
- Tramitar las bajas del activo fijo originadas por extravío, obsolescencia, destrucción, donación, venta o permuta de los bienes inventariables de la dependencia.
- Informar al secretario administrativo sobre los movimientos de bienes de activo fijo de la dependencia.
- Implementar un sistema de control del activo fijo.
- Obtener de la secretaría administrativa la autorización presupuestal, previa a la adquisición de bienes y servicios.
- Controlar las entradas y salidas del equipo.
- Acordar e informar periódicamente a la secretaría administrativa sobre los avances en el cumplimiento de los programas establecidos para cada uno de los proyectos.

2 Tipos de compras

Las compras tienen su origen en las necesidades que plantea el proyecto. Las mismas pueden ser:

- **Compras especiales:** tienen lugar cuando hay que adquirir bienes de uso (computador, máquinas, mobiliario, vehículos, etc.) y no artículos para la venta. La característica general de estas compras es que la inversión es grande y la decisión de compra es consultada con los usuarios del bien.
- **Compras anticipadas:** estas compras se realizan antes de que surja la necesidad, que tendrá lugar a medio o largo plazo. La compra anticipada es una estrategia que se puede aplicar en artículos básicos o con algunos tipos de mercancía. También podemos anticipar la compra cuando se anuncia la subida del precio de un producto.
- **Compras estacionales:** son compras que se hacen para productos de temporada; su finalidad es atender la demanda estacional de ciertos artículos. La previsión de estas compras se hace partiendo de las ventas realizadas en el mismo período del año anterior.
- **Compras rutinarias:** son las compras que se hacen en pequeñas cantidades, con entrega diaria de mercancía. Su característica es atender las necesidades del “día a día” con una inversión de bajo riesgo.
- **Compras oportunidad:** la compra oportunidad tiene lugar cuando encontramos la ocasión de comprar a precios de oferta; la inversión supone un riesgo, que si el resultado es positivo dará un beneficio extra.
- **Compras de urgencia:** estas compras no suelen ser de gran volumen y generalmente se realizan para cubrir necesidades urgentes. Otras veces, la compra de urgencia es una solución estratégica para satisfacer la demanda de los clientes, cuando la organización tiene que mantenerse al ritmo de los cambios rápidos en la tendencia. Generalmente, el proceso de estas compras se hace de forma rápida, no se dispone de tiempo para comparar presupuestos.¹³

3 Proceso de compras

El proceso de compras consta de las siguientes fases:

- 1** **Planificación de las compras:** consiste en hacer un estudio anticipado de las necesidades para estar preparados antes de que surja la necesidad.
- 2** **Análisis de las necesidades:** el departamento de compras recibe los boletines de solicitud de materiales y analiza la prioridad de las peticiones para tramitar su gestión.
- 3** **Solicitud de ofertas y presupuesto:** es un paso obligado para evitar tomar decisiones que puedan afectar la economía de la empresa.
- 4** **Evaluación de las ofertas recibidas:** una vez recibidas las ofertas hay que estudiarlas, analizarlas, compararlas y examinarlas.
- 5** **Selección del proveedor:** los factores que se comparan durante la fase de selección son el precio, la calidad, las condiciones y las garantías personales de la empresa que suministrará el producto.

¹³ Tomado de: <https://es.slideshare.net/italgrec/apuntes-administracion-de-recursos-materiales>. Documento de Administración de Recursos Materiales del Lic. Fernando Bajonero Bailón.

- 6 Negociación de las condiciones: durante esta fase se comentan y especifican algunos puntos de la oferta que pueden ser negociables.
- 7 Solicitud del pedido: cuando el comprador y el vendedor llegan a un acuerdo deben formalizar un documento que comprometa a ambas partes (contrato de compraventa o pedido en firme).
- 8 Seguimiento del pedido y los acuerdos: se hace para verificar que hemos recibido todo el material solicitado, que se corresponde a las características detalladas en el pedido y que se ha suministrado a tiempo.

Cómo aplicar las herramientas de gestión a la organización



Caso modelo >
“Adquisición de mochilas escolares para hijos de afiliados a la seccional de Neuquén Capital”

Este caso corresponde a una compra anticipada,¹⁴ ya que es un beneficio regular que en marzo de cada mes la seccional brinda a los trabajadores afiliados.

Estrategias aplicadas a este caso:

- Establecer un procedimiento de compra y un responsable de su cumplimiento.
- Publicar la búsqueda de proveedores de mochilas y útiles escolares en las redes de la seccional.
- Llevar un registro y agenda de proveedores con los que se trabajó en años anteriores.
- Solicitar como mínimo 3 presupuestos y 3 muestras por la compra de las mochilas.
- Hacer un legajo por la compra realizada que contenga: cantidad de mochilas adquiridas, licitaciones realizadas con datos de proveedores ternados, presupuestos obtenidos, copia de factura de compra/remito y recibo.
- Confeccionar un legajo de entrega de beneficios que contenga: datos de los afiliados que recibieron los beneficios, acuse de recibo de recepción del beneficio y fotos que acrediten la entrega.
- Hacer mediciones de calidad y satisfacción una vez entregadas las mochilas para obtener información que permita mejorar la calidad de los beneficios.

RECOMENDACIÓN

No es necesario ni recomendable poseer un mismo procedimiento uniforme para todos los tipos de compras. No sería algo aplicable a la cotidianeidad. Como se ha desarrollado en la guía, hay distintos tipos de compras que pueden requerir tratamientos distintos. Por ejemplo, no es lo mismo una compra anticipada que una compra de carácter urgente. Tampoco es lo mismo una compra de regalos institucionales que la adquisición de mobiliario nuevo para las oficinas. Los procedimientos deben ser establecidos de tal manera que se adapten a cada circunstancia.

14 Ver ii.2. Tipos de compras.

III. Actividad de reflexión, integración y autoevaluación

Seleccione un proyecto que esté ejecutando en su organización y describa los criterios que utilizaron para seleccionar proveedores.

Tenga en cuenta lo siguiente:

- Existencia de proveedores vinculados a la organización.
- Factores que se consideraron para seleccionarlo (precio y calidad de los productos, evaluación de los tiempos de entrega, garantías respecto de los plazos estipulados, etc.).

IV. Para ampliar información

“Relaciones comerciales con la OIT”, http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/procurement/WCMS_117432/lang-es/index.htm

05. Código de conducta

I. Objetivo

Construir un código de conducta implica asumir el compromiso de llevar adelante el desarrollo de las actividades de la organización con integridad y en cumplimiento de todas las leyes.

Desde el enfoque de transparencia, contar con un código de este tipo posibilita que el equipo de trabajo conozca los principios y valores que sustenta la organización y que a partir de allí se desprendan sus deberes, responsabilidades y sanciones.

Contar con un documento de este tipo es reforzar y mejorar la percepción que los trabajadores, trabajadoras, y la sociedad, tienen del sindicato.

II. Para informarse, reflexionar y recordar

¿Qué es el código?

Un código establece un conjunto de normas y principios que deben ser respetados por todos los participantes de un proyecto en particular así como también por la totalidad del personal de la organización en cuanto al trato con los diferentes actores sociales con los que se relaciona. Es establecer por escrito un conjunto de principios de comportamiento que formen y fortalezcan a la organización en la relación con personal, colaboradores, proveedores e instituciones con las cuales interactúa.

En este sentido la organización sindical deberá construir aquellos principios rectores que servirán de guía para el accionar tanto del personal a cargo de los proyectos como de la organización, así como en la manera de relacionarse con los actores sociales con los cuales se relaciona y con la comunidad en general.

Código de conducta: normas que regulan el comportamiento de las personas dentro de una organización, en base a la construcción de una serie de principios compartidos.

Simplemente a modo de ejemplo se pueden mencionar algunos aportes para que sean incluidos:

- Igualdad de oportunidades y no discriminación en el acceso y la promoción profesional.
- Relaciones basadas en el respeto a las personas (para lograr un ambiente de trabajo positivo).
- Conciliación de vida laboral y familiar.
- Prevención de riesgos laborales (orientado a conseguir un entorno de trabajo confortable y seguro).
- Protección del medio ambiente (actividad sostenible).

Fuente: "Informe sobre el código de conducta CC.OO."

Cómo aplicar las herramientas de gestión a la organización



Caso modelo >
"Necesidad de la organización sindical del nivel de compromiso de las personas afiliadas en el cumplimiento del código de conducta"

Estrategias aplicadas a este caso:

- Es importante definir mecanismos e instrumentos para relevar información, con un doble objetivo, por un lado conocer el perfil y necesidades de los afiliados y las afiliadas, y por otro indagar la opinión de las personas en relación al código de conducta.

- Teniendo esta información se debe procurar gestionarla de manera horizontal, es decir, dar a conocer en las distintas áreas de la organización los resultados del relevamiento.
- La participación de las personas involucradas y la difusión de los resultados obtenidos, plasmados en la redacción del código, promueven el cumplimiento de los principios éticos de la organización.

RECOMENDACIÓN

Revisar el código en un determinado plazo que la organización defina, con la intención de adecuarlo a las nuevas expectativas y en función de los resultados de su aplicación.

III. Referencia para construir la herramienta

Algunos elementos a considerar en un código de conducta:

Nombramiento de los responsables del proyecto: considerar criterios basados en la objetividad, la eficacia, la idoneidad, etc.

- Planificación y seguimiento de las actividades: planificación aprobada y con disponibilidad de acceso, comunicable y con objetivos que puedan ser objeto de evaluaciones y monitoreo.
- Elementos de comunicación: elaboración de una memoria general de actividades que pueda ser publicada. Contar con medios que permitan dar a conocer lo realizado en, por ejemplo: correo electrónico, página web, etc.
- Mapa de responsables del proyecto: mantener actualizado el mapa completo de los integrantes del proyecto, dándose a conocer los cargos y/o función de cada uno. Lo mismo puede realizarse con la organización en su conjunto.

IV. Actividad de reflexión, integración y autoevaluación

En una reunión plenaria discutir acerca de cuáles serían los principios sobre los que se basarían para construir un código de conducta y qué elementos serían de su elección para llevarlo a la práctica.

V. Para ampliar información

“Medida para reforzar las mejores prácticas de gobierno y control en CC.OO”, marzo 2015.

<http://www.ccoo.es/a95178fcf8ff84f9d294ea5b4cc294ff000001.pdf>

06. Procedimiento de gestión de los recursos materiales

I. Objetivo

Con esta herramienta el equipo de conducción del proyecto podrá transparentar el procedimiento para gestionar los recursos materiales que se asignen al proyecto, de manera que quienes estén interesados dispongan de información relacionada a cómo se define la necesidad de materiales, cómo se planifica su compra y utilización, la evaluación del uso de los materiales en función de los requerimientos del proyecto y cómo se registra e informa sobre los movimientos de estos recursos.

II. Para informarse, reflexionar y recordar

Recursos materiales

Los recursos materiales son las instalaciones, mobiliario, equipos, máquinas, herramientas, accesorios, instrumentos de medición y control, material científico, técnico y educativo e insumos (no el dinero) con los que se cuenta para alcanzar las metas del proyecto.

Pueden clasificarse en >>>

Recursos materiales inventariables: lo que no es consumible y con una extensa vida útil.

Recursos materiales no inventariables: todo aquel material que se va consumiendo y de limitada vida útil.

Entre otros aspectos, la gestión de estos recursos se refiere a:

- Cuándo es necesario que ese recurso esté disponible.
- Qué cantidad se necesita y las cantidades mínimas y máximas que se debe tener.
- Cómo se adquirirá.
- Cómo y dónde se va almacenar.
- Cómo se manejarán.
- Control del uso de los recursos.
- Inventario y elaboración de informes sobre su uso.

Es muy importante considerar el uso racional y la optimización de los recursos con los que se cuenta.

En definitiva el propósito es planificar, organizar, controlar y suministrar en tiempo, cantidad, costo adecuado y calidad los recursos necesarios para desarrollar las actividades del proyecto.

Disponer de un procedimiento de gestión de recursos asegura mejores resultados en el desarrollo del proyecto y además permite que el público en general disponga de información sobre el uso de los recursos materiales en el proyecto.

III. Referencias para construir la herramienta

Los elementos más utilizados que es necesario considerar en un procedimiento de gestión de recursos materiales, según Urrea Romero y Chica Vélez (2008), son:

- Definición de los recursos materiales necesarios: especificaciones técnicas, cantidad, calidad y cuándo son necesarios



La compra puede quedar a cargo del responsable del proyecto o estar a cargo de la organización en forma centralizada.

- Solicitud de los recursos materiales antes definidos: es necesario tener en cuenta cuál es la vía jerárquica adecuada para hacer la solicitud, y con el tiempo suficiente.
- Planificación y gestión de la aprobación del presupuesto para la compra.
- Compra de los recursos: podrá ser por compra directa, licitación, recibir donaciones, alquiler, comodato, etc.
- Recepción, alta y disposición de los recursos adquiridos.
- Almacenamiento: es importante considerar las condiciones de seguridad y conservación en el almacenamiento de los distintos recursos según las especificaciones del fabricante.
- Distribución de los recursos a los usuarios del proyecto: se tendrá en cuenta el procedimiento de entrega, registro y control de los recursos entregados. Para evitar problemas los recursos deben tener asignada una persona responsable.
- Baja de los recursos: en ocasiones es necesario dar de baja recursos que no son útiles para el proyecto, por deterioro, obsolescencia, pérdida, etc., para lo cual es necesario definir el destino de estos recursos materiales.
- Inventarios: el objetivo es verificar la situación de los distintos recursos materiales y evaluar las responsabilidades en el uso de dichos recursos

Cómo aplicar las herramientas de gestión a la organización



Caso modelo > "Gestión de equipos de filmación y video"

Estrategias aplicadas a este caso:

- Confeccionar una descripción de los recursos para filmación y video con los que se cuenta en la organización.
- Confeccionar una solicitud para requerir la utilización del mismo donde se especifique: qué recurso se necesita, qué evento se va a cubrir, dónde es, cuándo se va a desarrollar, por qué es conveniente hacer una cobertura del evento.
- Elaborar un instructivo sobre el uso correcto de los equipos de filmación y video aclarando plazos de solicitud y devolución.

RECOMENDACIÓN

Una clara y ordenada administración de recursos permite visibilizar la importancia de los mismos. Estos registros permiten tener pruebas fehacientes sobre el provecho de los recursos ante la necesidad de adquirir nuevos equipamientos para reponer los existentes. Es recomendable asignar un responsable de los equipamientos, que será el garante de custodiar los equipos, administrarlos, llevar el registro de las solicitudes e inspeccionar su estado una vez devueltos.

iv. Actividad de reflexión,
integración y autoevaluación

Seleccione un proyecto que esté ejecutando en su organización y confeccione una lista de los recursos materiales necesarios, indicando:

- Tipo de recursos.
- Especificaciones técnicas.
- Cantidades necesarias.
- Momento en el cual será necesario disponer de dichos recursos.

v. Para ampliar información

Urrea Romero, O., Chica Vélez, S., "Escuela Superior de Administración Pública. Recursos físicos y financieros," Bogotá, 2008.

07. Procedimiento de desarrollo del equipo de trabajo

I. Objetivos

Esta herramienta permitirá a la organización desplegar políticas planificadas de desarrollo del equipo de trabajo, destinadas a mejorar las capacidades, habilidades y actitudes generales de las personas, tanto en su faceta individual como en la que concierne al trabajo en equipo.

En el marco del concepto de transparencia, el proyecto pone a disposición de aquellos que buscan información una planificación de los procedimientos destinados a promover la mejora continua en la organización, por medio de procesos de inducción, formación y desarrollo.

II. Para informarse, reflexionar y recordar

1 ¿Qué se entiende por desarrollo del equipo de trabajo?

El desarrollo del equipo de trabajo es un proceso de formación y capacitación destinado a promover, en cada una de las personas, cualidades, habilidades y actitudes indispensables para el desempeño de los roles que la organización necesita. En tal sentido, implica no solamente el desarrollo de las capacidades que la organización requiere, sino también la evolución del sentido de pertenencia, el compromiso y la identificación que posibilitan que las personas alcancen sus objetivos y expectativas.

De esta manera, el proceso permite:

- Adquirir o perfeccionar las capacidades necesarias para realizar las funciones asociadas a sus roles actuales o futuros.
- Desarrollar sus capacidades generales en tanto individuos para descubrir y explotar sus propios potenciales internos con fines de desarrollo.
- Desarrollar una estructura organizativa en la que las relaciones entre supervisor y subordinado, trabajo en equipo y la colaboración entre las personas sean fuertes y contribuyan al bienestar profesional.

2 Aprendizaje permanente

De acuerdo a CINTERFOR: "...la continua y rápida sucesión de cambios en la configuración del trabajo y en el contenido de las ocupaciones ha rebasado la respuesta tradicional de la formación profesional sustentada en cursos con un inicio y un fin determinado y certificaciones con validez permanente. Asimismo, la disponibilidad excesiva de información facultada por las TICs ha trasladado el acento del qué y cómo enseñar, al qué y cómo aprender".¹⁵ El desarrollo de los equipos de trabajo reconoce la capacitación y la formación profesional como un derecho para todos los seres humanos.

A su vez, el aprendizaje permanente se relaciona estrechamente con el desarrollo de capacidades, indicando la centralidad de la formación profesional para la empleabilidad y el crecimiento de los/as trabajadores/as:

La formación supone un conjunto de cualificaciones que refuerzan las capacidades de las personas al momento de desempeñarse individual y colectivamente, fortaleciendo sus habilidades desde un punto de vista personal, social y técnico. En tal sentido, la formación para la empleabilidad y el desarrollo profesional y personal es:

¹⁵ <http://www.oitcinterfor.org/general/aprendizaje-permanente-competencias>

“...el conjunto de competencias y cualificaciones transferibles que refuerzan las capacidades y la aptitud de las personas para encontrar, crear, conservar, enriquecer un trabajo y pasar de uno a otro obteniendo a cambio una satisfacción personal, económica, social y profesional. Refiere a aquellas competencias personales, sociales y técnicas que las personas requieren para autogestionar sus procesos de desarrollo laboral y profesional en un escenario donde el empleo necesita ser creado mediante capacidad de emprendimiento y estrategias de cooperación.”¹⁶

3 Desarrollo de las capacidades claves

En la actualidad, un trabajador competente debe movilizar y poner en juego sus conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, experiencias anteriores y la comprensión integral del proceso de trabajo en el que se inserta. La Formación Profesional debe capacitarlo para estos desempeños orientándose a potenciar saberes aplicables a una variedad de situaciones.

La Formación Profesional, entonces, no se refiere a una etapa acotada sino que forma parte de un proceso permanente de formación a lo largo de la vida, en conjunción con otras formas de educación, formando a las personas no sólo como trabajadores sino también como ciudadanos.

CAPACIDADES CLAVES

Básicas: para aprender a aprender y para eliminar la creencia de que es posible hacerlo de una vez y para siempre y sólo en el aula. Entre ellas se destacan la expresión oral y escrita, las matemáticas aplicadas, un segundo idioma así como las capacidades para situar y comprender, de manera crítica, los datos de la realidad que llegan de fuentes múltiples, para elaborar criterios de elección y para tomar decisiones.

Transversales: referidas a la capacidad de aprender a hacer y a emprender, en el sentido de movilizar y adaptar conocimientos y capacidades a circunstancias nuevas. Son de especial significación para las mujeres porque les amplían el espectro de alternativas y les dan movilidad horizontal. Se destacan la capacidad de anticipar amenazas y oportunidades, de integrar y desarrollar una visión sistémica de la realidad, de organizar, planificar y gestionar la tarea, los recursos, especialmente el tiempo y la información, así como adquirir una cultura tecnológica.

Actitudinales: destinadas a aprender a ser, a fortalecer la identidad y eliminar las autolimitaciones. Vale la pena tener presente que, en la sociedad actual, la autoestima y el respeto propio aparecen ligados a mantener un empleo, cual sea éste, y que el desempleo trae aparejado aislamiento social y conflictos personales y familiares. Para las mujeres el desarrollo de estas competencias es fundamental para >>

16 Ibídem.



superar barreras mentales y sociales que limitan su posicionamiento y empoderamiento. Entre ellas merecen priorización las habilidades personales (reforzamiento de la identidad y seguridad personal y de género, responsabilidad y protagonismo en el propio proceso de empleo-formación, autonomía) y las interpersonales o sociales (trabajo en grupo, responsabilidad y autorregulación, relacionamiento personal, capacidad de negociación, saber escuchar y comunicarse, discriminación emocional en las situaciones laborales, etc.).

Técnico-sectoriales: que contextualizan y complementan el aprender a hacer. En el caso específico de las mujeres significan: diversificación, valorización de viejas competencias desarrolladas en otros ámbitos y creación de nuevas competencias para los nichos emergentes de empleo. Con relación a la especialidad tecnológica, la actualización es, cada vez más, adquirida en el propio trabajo y algunas empresas prefieren tomarlas a su cargo. El aprendizaje en el lugar del trabajo así como el autoaprendizaje, facilitados por las oportunidades que ofrecen las TICs está transformando radicalmente las metodologías y prácticas formativas.

Fuente: <http://www.oitcinterfor.org/general/aprendizaje-permanente-competencias>

PARA DESTACAR

En estos momentos ya no se discute que la capacidad de emprender es una condición prioritaria de empleabilidad y de ciudadanía porque está en la base de la formulación del proyecto profesional individual o colectivo, sea éste por cuenta propia o ajena. Incluye el desarrollo de la iniciativa, el fortalecimiento de la toma de decisión, la capacidad de asumir riesgos y de participar a través del desarrollo del liderazgo, de la conducción activa de ideas y proyectos pero, además, aporta a la cultura ciudadana si se promueve un liderazgo democrático.

Cómo aplicar las herramientas de gestión a la organización



Caso modelo >
“Formación y desarrollo de un equipo de trabajo para el área de sistemas de la organización sindical”

Estrategias aplicadas a este caso:

- Definir los perfiles requeridos.
- Evaluar las capacidades del equipo de trabajo.
- Identificar a las personas que requieren una formación complementaria.
- Confeccionar un plan de formación que desarrolle las capacidades requeridas

RECOMENDACIÓN

Una clara y ordenada administración de recursos permite visibilizar la importancia de los mismos. Estos registros permiten tener pruebas fehacientes sobre el provecho de los recursos ante la necesidad de adquirir nuevos equipamientos para reponer los existentes. Es recomendable asignar un responsable de los equipamientos, que será el garante de custodiar los equipos, administrarlos, llevar el registro de las solicitudes e inspeccionar su estado una vez devueltos.

III. Actividad de reflexión, integración y autoevaluación

Describa exhaustivamente el rol que desempeña en la organización. En función de la descripción, determine:

- 1 ¿Cuáles son las capacidades claves?
- 2 ¿Qué procesos de empleabilidad propone para mejorar y/o enriquecer su trabajo?

IV. Para ampliar información

CINTERFOR (Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional). Organización Internacional del Trabajo: "Aprendizaje permanente, formación por competencias, para la empleabilidad y la ciudadanía y género". <http://www.oitcinterfor.org/general/aprendizaje-permanente-competencias>

08. Monitoreo y evaluación

I. Objetivo

Comprender los principales aspectos de la etapa de monitoreo y evaluación de un proyecto, así como también identificar el lugar que ocupan en el proceso de gestión, describir los alcances y limitaciones que puedan aparecer en dichas etapas y finalmente cuáles son las ventajas de desarrollar este tipo de herramientas para visibilizar y mejorar la accesibilidad de los resultados del proyecto.

II. Para informarse, reflexionar y recordar

La evaluación puede definirse como una actividad programada de reflexión sobre la acción, cuya realización puede proponerse para antes, durante o después de la implementación de un proyecto.

La evaluación se lleva a cabo mediante procedimientos sistemáticos de recolección, análisis e interpretación de información y a través de comparaciones respecto de parámetros definidos. "Su finalidad es emitir juicios valorativos fundamentados y comunicables, sobre las actividades y los resultados [...] (Nirenberg y otros, tomado de CIPPEC-UNICEF, 2012).

Entonces, la evaluación se compone de:

- Un objeto: el proyecto sobre el que se emite un juicio de valor.
- Un referente: el criterio o patrón de deseabilidad contra el que se compara el objeto de la evaluación.
- Una estrategia: procedimiento sistemático mediante el cual se recolecta y analiza la información.



El monitoreo es el seguimiento que se realiza durante la ejecución de un programa o un proyecto. Es un instrumento de gestión que permite revisar periódicamente los aspectos sustantivos del programa o proyecto para optimizar sus procesos, resultados e impactos.

Indicadores

Los más utilizados son los indicadores cuantificables, es decir, los que se expresan en cifras absolutas, tasas, proporciones o porcentuales. Si bien son necesarios, no resultan suficientes para comprender cómo se producen los procesos, qué oportunidades se encuentran, cuáles son los principales obstáculos o qué factores dificultan la acción. Para mejorar esa comprensión son necesarios los indicadores cualitativos, que complementan a los anteriores (Nirenberg y otros, tomado de CIPPEC-UNICEF, 2012).

Como se ve, monitoreo y evaluación son actividades fuertemente interrelacionadas, pero no son sinónimos. El monitoreo es un proceso continuo y permanente; la evaluación se realiza en períodos establecidos y es de corte transversal.

III. Elementos para el desarrollo de las acciones de evaluación y monitoreo

Un sistema de monitoreo se construye a partir de indicadores. Son el resultado de operacionalizar los objetivos a alcanzar en el marco de una política, programa o proyecto. Se expresan en metas a partir de las cuales se diseñan los indicadores que permiten medir el grado en el que fueron alcanzadas (Cohen y Franco, tomado de CIPPEC-UNICEF, 2012).

Los indicadores son medidas directas o indirectas de un evento, condición, situación o concepto, y permiten inferir conclusiones apreciativas acerca de su comportamiento o variación. Función de los indicadores:

Función de los indicadores:

- Ayudar a monitorear los avances en la consecución de los objetivos.
- Aclarar la lógica de intervención del proyecto al indicar lo que se desea lograr, la duración, la calidad requerida y la población objetivo.

Categorías de indicadores:

- **De resultado.** Dan cuenta del grado de alcance de los objetivos específicos de los proyectos y de su contribución concreta para mejorar la situación que les dio origen.
- **De cobertura.** La cobertura es la proporción de la población objetivo que efectivamente recibe los servicios que brindan una política, programa o proyecto. Estos indicadores reflejan la relación entre las políticas, programas o proyectos y los titulares actuales o potenciales de sus prestaciones.
- **De producto.** Los productos son los resultados concretos de las actividades, desarrolladas a partir de los insumos disponibles. Según su carácter de materialidad, pueden distinguirse entre bienes producidos (o resultados materiales) y servicios prestados. Estos indicadores facilitan el seguimiento de la oferta que brindan las 3 P.

- **De proceso.** Los procesos están constituidos por el conjunto de actividades que se realizan para tratar de alcanzar el objetivo buscado. Estos indicadores se relacionan con los insumos que se proveen para concretar estas acciones y con los productos que se obtienen durante dichos procesos. Facilitan el seguimiento de la implementación de las 3 P y pueden alertar sobre su desempeño.

Requisitos básicos:

- **Independencia.** Cada indicador debe ser utilizado para medir un solo objetivo.
- **Verificabilidad.** Cada indicador debe ser empíricamente constatable.
- **Validez.** Cada objetivo debe contar con, al menos, un indicador.
- **Accesibilidad.** La medición de los indicadores debe ser accesible.

Fuente: CIPPEC-UNICEF, 2012.

Los instrumentos más comunes para utilizar en este tipo de sistemas de información son: encuestas, entrevistas individuales, grupos focales, observaciones participantes, utilización de datos secundarios (Encuesta Permanente de Hogares, Censo Nacional de Población y Vivienda, Censos Económicos, etc.).

La periodicidad de la recolección de la información depende de la forma de operación del programa y de sus proyectos:

- Para los informes de monitoreo se recomienda trabajar en forma trimestral, semestral y anual, y recolectar información de distinto tipo y nivel de agregación.
- Los informes de evaluación de impacto dependen de las especificidades técnicas de las 3 P. El resultado sobre la población objetivo se obtiene en distintos tiempos según el problema enfrentado y las alternativas de solución implementadas, por lo que los plazos se deben estimar en cada caso (Cohen y Franco, tomado de CIPPEC-UNICEF, 2012).

Cómo aplicar las herramientas de gestión a la organización



Caso modelo >
“Incorporación de un nuevo canal de consulta a través de un 0800”

La evaluación y el monitoreo son instrumentos que hacen a la política organizacional, por tanto, no son neutros. Desarrollarlos a través de los proyectos le otorga a la organización la posibilidad de apropiarse de un conjunto de aprendizajes aplicables a la toma de decisiones vinculadas con cualquier actividad de la organización.

Estrategias aplicadas a este caso:

- Realizar un seguimiento de la iniciativa estableciendo indicadores para su posterior medición y análisis (ejemplo: cantidad de personas que utilizaron el beneficio; región; tipo de consulta; edad del consultante; relación entre el consultante y acceso a la información; relación entre el consultante y acceso a la tecnología; cambio de niveles de uso de otros canales de consulta disponibles, etc.).
- Realizar una encuesta de satisfacción cada vez que finaliza una consulta: ¿Cómo se enteró del 0800? ¿Sus inquietudes fueron resueltas? ¿El operador contaba con la información pertinente para dar una respuesta inicial? ¿Por qué utilizó este medio de consulta?
- Establecer las correcciones necesarias en función a los resultados arrojados por las mediciones.

RECOMENDACIÓN

Tal como se planteó en otros casos, estos análisis son necesarios para poder tener una visión más acertada de la realidad y consecuentemente buscar alternativas y líneas de acción acordes a los resultados obtenidos. Estos tipos de análisis son de uso interno, no deben ser publicados. Lo importante es en base a ellos las correcciones y cambios pertinentes. Es inútil hacer análisis e informes si los reportes obtenidos no van a ser utilizados para mejorar las prestaciones brindadas. Si no simplemente se estarían utilizando para cumplir con los procedimientos establecidos, pero tendrían un impacto real en los beneficiarios del proyecto.

IV. Actividad de reflexión, integración y autoevaluación

Elija un proyecto que esté ejecutando en su organización y comente cómo desarrollaría las instancias de evaluación y monitoreo. Identifique un conjunto de indicadores y mencione qué instrumentos utilizaría para la recolección de dicha información.

V. Para ampliar información

“Monitoreo y evaluación de políticas, programas y proyectos sociales”, UNICEF-CIPPEC, 2012.

https://www.unicef.org/argentina/spanish/cippec_uni_monitoreo_evaluacion.pdf

09. Comunicación de información relacionada con el proyecto y con la organización sindical

I. Objetivo

Con esta herramienta la organización podrá realizar una comunicación proactiva sobre aspectos que tengan que ver con el proyecto, de manera que permita a quienes buscan información disponer de los medios y del material informativo de calidad en forma accesible, veraz y confiable permitiendo al público en general y a otras organizaciones interesadas analizar los logros, resultados, inconvenientes y aprendizajes que brinda el proyecto.

II. Para informarse, reflexionar y recordar¹⁷

1 ¿Qué se entiende por comunicación?

Las relaciones entre las personas se nutren de la comunicación.

Comunicación: es un fenómeno de carácter social, amplio, natural y constante, mediante el cual las personas interactúan para intercambiar información, pensamientos, opiniones e ideas.

Es imposible no comunicarse. Intencionalmente o no, mediante palabras, gestos, o la forma en que miramos, expresamos el contenido del mensaje y también nuestra forma de ser y cómo vemos nuestro vínculo con las personas. Esto requiere un intercambio entre interlocutores que genere una interacción permanente entre ellos. Cuando la comunicación es en una sola dirección, se trata más de informar. Para que exista una comunicación auténtica, es importante que haya una orientación en ambos sentidos entre los interlocutores.

Pensemos la comunicación como un proceso entre personas más que del lenguaje.

2 Comunicación del proyecto con el entorno en relación a la transparencia

A los efectos de la presente guía, se trata de brindar información relacionada con el proyecto al público en general, esperando que retroalimente algún aspecto del mismo.

Este tipo de comunicación asociada a brindar información sobre un proyecto, de manera que busque retorno para la mejora de alguna acción, se puede realizar a través de medios de comunicación impresos o audiovisuales.

Se requiere de una planificación adecuada, que responda a las siguientes preguntas: ¿qué queremos comunicar? ¿Por qué queremos brindar la información? ¿A quiénes queremos llegar? ¿Cómo? ¿Con qué? ¿Cuándo? ¿Dónde? ¿Cómo lograremos devoluciones de esa información? ¿Cuáles son los resultados buscados?

Los medios más usuales son, entre otros:

- **Publicaciones impresas:** por ejemplo, boletines, folletos, permiten presentar noticias, acciones, resultados.

ALGUNAS VENTAJAS: tienen la capacidad de brindar muy buena información sobre el proyecto, con datos concretos, los costos son relativamente bajos, pueden pasarse de mano en mano y ser utilizadas como material de referencia.

¹⁷ Basado en: CIF/OIT, Diálogo social, negociación y técnicas de comunicación, 2011.

- **Medios electrónicos:** por ejemplo, páginas web, Facebook, Twitter, permiten presentar información y el trabajo que se realiza en el marco del proyecto.
VENTAJAS: tienen cobertura amplia, se puede incorporar información completa combinando textos, videos, imágenes y sonido, y además permiten la retroalimentación de la información que se brinda, por ejemplo a través de chats o foros específicos.

III. Referencia para construir la herramienta

Ejemplo para construir la información que se pone a disposición del público, sobre la organización a cargo del proyecto, a través de un medio de comunicación electrónico:

Tema	Contenidos
Organización a cargo del proyecto	Nombre
Cómo nace la organización	Fecha de creación, motivo, etc.
Objeto social	Misión, funciones, valores.
Órganos de gobierno	Objetivos. Forma de mostrar lo que se hace.
Estructura de la organización.	
Nombre y cargo de los directivos del proyecto.	
Estatutos	Documento completo.
Proyectos en desarrollo	Información sobre otros proyectos que lleva adelante la organización por sí misma y con otras organizaciones.
Detalles del proyecto en cuestión.	
Política de la organización sobre recepción de donaciones	
Formas de obtener más información ¹⁸	Nombre de la/s persona/s responsable/s y medios de contacto. ¹⁹

¹⁸ ¿Cómo comunicarse con personas responsables del proyecto para retroalimentar el proyecto?

¹⁹ Teléfono, dirección de mail, Facebook, Twitter, chat, foros de intercambio, etc.

Recomendaciones para construir un informe público sobre el proyecto, a través de un medio de comunicación escrito:

Por un lado es necesario brindar información cuantitativa del avance del proyecto; en ese sentido es conveniente incorporar los siguientes datos:

- Fecha de inicio prevista y la fecha en la que finalmente comenzó el proyecto.
- Metas propuestas y grado de cumplimiento de las mismas.
- En caso que corresponda, indicar motivos de los desvíos.
- Fecha estimada de resolución de los problemas presentados.

Además se requiere reflejar en el informe la opinión del equipo de conducción del proyecto sobre el camino recorrido hasta el momento y sobre los próximos pasos a seguir, indicando tareas, recursos disponibles, si se prevén dificultades, lecciones aprendidas, conclusiones y recomendaciones; para ajustar las próximas etapas de trabajo.

Se sugiere que toda esta información cualicuantitativa, más los documentos que sean de utilidad para brindar información a terceros, se archiven para que estén a disposición en todo momento y además para disponer de un historial del proyecto.

Cómo aplicar las herramientas de gestión a la organización



Caso modelo >
“Comunicación de beneficios otorgados durante un año calendario”

Estrategias aplicadas a este caso. Comunicar fehacientemente el alcance de los programas de beneficios sociales de un sindicato, publicando:

- Cantidad de mochilas escolares otorgadas.
- Canastas navideñas otorgadas.
- Regalos del Día del Niño distribuidos.
- Cantidad de consultas legales y previsionales resueltas.
- Nivel de ocupación de los inmuebles hoteleros durante la temporada.
- Cantidad de becas otorgadas.
- Cantidad de cursos ejecutados.

RECOMENDACIÓN

Este tipo de acciones permite mostrar el alcance, la variedad y calidad de bienes otorgados sin necesidad de mostrar información sensible y privativa de cada institución. Esta información puede ser mostrada a través de boletines oficiales, publicaciones en redes, publicaciones en medios gremiales, videos institucionales, folletos, etc.

IV. Actividad de reflexión, integración y autoevaluación

Seleccione un proyecto que esté ejecutando en su organización y diseñe un material impreso para informar a la comunidad sobre dicho proyecto.

Tenga en cuenta incorporar los siguientes contenidos:

- Organización a cargo del proyecto.
- Organizaciones asociadas.
- Nombre del proyecto.
- Acciones realizadas en el último mes.
- Resultados/servicios brindados.
- Impacto en la comunidad.

V. Para ampliar información

“Módulo: Diálogo social, negociación y técnicas de comunicación”, Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo. Programa de la Formación Sindical para la promoción del Trabajo Decente - Trabajo Decente al Cubo, 2011.

CAPÍTULO

4 | ANEXOS

Anexo 1

AUTOEVALUACIÓN DEL NIVEL DE TRANSPARENCIA

INFORMACIÓN REQUERIDA	Evaluación*				
	N	D	R	B	MB
De la organización responsable					
Descripción de: objeto social, autoridades, estatuto, acta constitutiva, área de la que depende el proyecto, etc.					
Información de la organización sobre objetivos y estrategias o plan institucional					
Participación en redes sociales					
Descripción de los proyectos ejecutados o en ejecución					
Información sobre convenios o acuerdos formales/no formales firmados por la organización					
Procedimientos y medios para que el público pueda acceder a obtener más información					
Del proyecto					
Presentación de la planificación operativa					
Fundamentación (identificación del problema, disponer de información cualicuantitativa sobre el problema, de distintas fuentes y con datos oficiales, etc.)					
Población objetivo, tipo y cantidad					
Identificación de factores de riesgo que puedan afectar el proyecto					
Procedimiento de evaluación y monitoreo					
Organizaciones participantes del proyecto y personas/as responsable/s					
Código de conducta aplicable al equipo del proyecto					
Política y piezas de comunicación para brindar información asociada al proyecto (publicaciones impresas, páginas web, boletines electrónicos, Facebook, Twitter, etc.)					
Procedimiento de selección y contratación					

Perfil del equipo de trabajo (pertinencia con la temática del proyecto, perfiles, relación H/M)						
Procedimiento de compras						
Reuniones de evaluación del proyecto con los organismos participantes. Publicación de actas de reunión						
Existencia de una evaluación de impacto del proyecto						

[*] Indique con un tilde la evidencia según la siguiente escala de ponderación:

Muy Bueno

- La información existe siempre y en todos los casos a los que hace referencia.
- Evidencia plena de logro del aspecto observado.
- Nivel superior de calidad de la escala.
- Se implementan procesos de mejora asociados al hecho de brindar la información.
- Los medios, metodología e instrumentos para facilitar la información a quien la pidiera, siempre están disponibles.
- Corresponde a una escala numérica de 9 a 10.

Bueno

- La información existe generalmente y en la mayoría de los casos a los que hace referencia.
- En la mayor parte del aspecto observado.
- Nivel intermedio de calidad de la escala.
- El hecho de brindar la información ha sido apropiado por el equipo directivo y de trabajo del proyecto.
- Los medios, metodología e instrumentos para facilitar la información a quien la pidiera, generalmente están disponibles.
- Corresponde a una escala numérica de 7 a 8.

Regular

- La información existe a veces y en algunos casos.
- En alguna parte del aspecto observado.
- Nivel inferior de calidad de la escala.
- La información es pertinente.
- Los medios, metodología e instrumentos para facilitar la información a quien la pidiera, sólo a veces están disponibles.
- Corresponde a una escala numérica de 4 a 6.

Deficiente

- Hace referencia a que la información no existe ningún caso o raras veces o nunca.
- Las veces que se presenta alude a prácticamente ninguna parte del aspecto observado.

- Falta de calidad del aspecto observado.
- Si la información existe, es poco confiable.
- Los medios, metodología e instrumentos para facilitar la información a quien la pidiera, nunca o rara vez están disponibles.
- Corresponde a una escala numérica de 0 a 3.

No Se Observa

- Hace referencia a la ausencia de evidencias sobre la información solicitada, siempre que la falta de información no signifique una omisión.
- Su objetivo es evitar apreciaciones sobre aspectos inexistentes.
- No implica juicio de valor.
- Aplica solamente a algunos ítems específicos en los que es factible que no se presente información.
- No aplica en ítems que necesariamente deben estar presentes, en esos casos la falta de evidencias implica deficiencias de calidad.

CAPÍTULO

5 | BIBLIOGRAFÍA

ANDER-EGG, E., AGUILAR IDÁÑEZ, M. J.: *Cómo elaborar un proyecto. Guía para elaborar proyectos sociales y culturales*. 18ª edición, LUMEN/HVMANITAS, Buenos Aires, 2005.

CENTRO INTERNACIONAL DE FORMACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO: *Módulo Diálogo social, negociación y técnicas de comunicación*. Programa "Planificación de la formación sindical para la promoción del Trabajo decente al Cubo", Turín, 2011.

FUNDACIÓN SOCIAL APLICADA AL TRABAJO (FUSAT): *Dirección General PUPPO, J. Modelo de Gestión de Capital Humano*, Buenos Aires, 2008.

INSTITUTO ARGENTINO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN. IRAM-ISO Norma 9001: *Sistema de Gestión de Calidad*, Buenos Aires, 2001.

INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA: *Administración de recursos materiales en el sector público*, México, D.F., 2002.

MARTÍN BRIS, M., CARILLO ROCHA, E., VELEROS VALVERDE, C.: *Módulo 7, Unidad 1 "Planificación de la formación socio-laboral"*, Material didáctico del Máster en Formación de Formadores Socio-laborales". ISCOD/Universidad de Alcalá, Madrid, 2010.

MINISTERIO DE TRABAJO EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL DE LA NACIÓN: IRAM. *Referencial para la Gestión de Calidad en los Institutos de Formación Profesional*. 5ª edición, Buenos Aires, 2010.

OFICINA DE LA OIT PARA LOS PAÍSES ANDINOS: *Manual de elaboración de proyectos. Una herramienta paso a paso, para apoyar el desarrollo de las cooperativas y otras formas de organizaciones de autoayuda*. Programa de Cooperativas de la OIT (EMP/COOP), La Paz, 2012.

OFICINA REGIONAL DE LA OIT PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE: *Taller de diseño, monitoreo y evaluación de proyectos*. Dictado por Cybele Burga y Teodoro Sanz, Buenos Aires, 2016.

ONU: *Declaración de Tokio*. Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. Organización de las Naciones Unidas, 1987.

SAUTU, RUTH: *Manual de metodología*. Editorial Prometeo, Buenos Aires, 2010.

URREA ROMERO, O., CHICA VÉLEZ, S.: *Escuela Superior de Administración Pública. Recursos físicos y financieros*, Bogotá, 2008.

Guía para la formación

de formadores/as sindicales
en herramientas de gestión
y transparencia en proyectos
de interés público



Norma de competencia laboral



Diseño curricular



Material didáctico

Este manual fue elaborado con el apoyo
del Ministerio de Producción y Trabajo de
la Nación, en el marco del Programa
de Apoyo a la Formación Sindical.