

RELATS

ORGANIZAIÓN E INTERVENCIÓN SINDICAL

AUTOREFORMA Y SOSTENIBILIDAD SINDICAL

Un reto del presente y el futuro

**Rafael Antonio (Tony) Montero Solís,
Consultor sociolaboral en Costa Rica**

2016

Presentación

Los cambios en las relaciones productivas resultantes de la globalización neoliberal y los retos que plantean al sindicalismo como sujeto esencial en las relaciones laborales, dejan en evidencia el desplazamiento de miles de trabajadoras y trabajadores de las estructuras formales del empleo; el surgimiento de nuevos colectivos de trabajadoras y trabajadores y una debilidad estructural en el modelo de organización sindical a la hora de dar respuestas efectivas a toda la clase trabajadora en su nueva configuración.

Esta realidad ha generado diferentes esfuerzos, expresados en ensayos o experiencias piloto sobre las se teoriza, y genera reflexiones de los teóricos sindicales, llevado a configurar dos categorías: Sindicalismo Sociopolítico y más recientemente la Autoreforma Sindical.

En el proceso de relacionamiento entre la práctica y la

reflexión para generar nuevas prácticas y estilos de organización y acción sindical, se agregan nuevos retos y temas centrales como el de la urgente revisión del rol autónomo de los sindicatos frente a empleadores, gobiernos y partidos políticos, así como la sostenibilidad de sus procesos a partir de sus propias capacidades políticas y sus recursos, lo que obliga a revisar las formas de organización, de afiliación, de cotización, de gestión de los recursos, entre otros elementos.

En América Central, el movimiento sindical ha desarrollado diversos ensayos con Redes sindicales de diversas corrientes, así como en instituciones de apoyo técnico. En ese esfuerzo, surge el Instituto Sindical para América Central y El Caribe – ISACC en el cual he tenido la oportunidad de colaborar en casi una década, y en el que se apuesta por apoyar la mejora de la capacidad de propuesta, incidencia y negociación de las organizaciones sindicales de América Central y República Dominicana, a través de la investigación, la formación técnica sindical y de la asesoría socio política en temas como la igualdad de género, la salud laboral en el centro de trabajo, la integración regional como una propuesta alternativa frente a los procesos de libre comercio, la autoreforma sindical como una necesidad de renovar el pensamiento y las estrategias de las organizaciones sindicales y, de manera transversal, la promoción de los derechos humanos, laborales y sindicales.

En esos casi 10 años de acompañamiento, se ha avanzado en la anterior dirección, con un equipo de personas comprometidas con el sindicalismo y de las más variadas procedencias en cuanto a experiencias antecedentes, quiénes junto al apoyo de asesores externos, la retroalimentación con sindicatos de otras latitudes y aportes

de la más diversa cooperación (resaltamos el aporte del Consejo Sindical Danés de la LO/FTF, el CLC de Canadá y varias Fundaciones Paz y Solidaridad de CCOO de España), así como el papel activo en lo regional de la Confederación Sindical de las Américas (CSA), los Sindicatos Globales, la OIT y la Confederación Sindical Internacional (CSI) en lo extraregional, junto a las 17 organizaciones nacionales desde República Dominicana, Panamá, hasta Guatemala, hacen parte de este esfuerzo, el que han sido sistematizado en diferentes informes, ensayos y publicaciones.

Para estos aportes que acá presentamos, destacamos de forma especial el apoyo del consultor Ervin Jensen, quien por varios años acompañó al ISACC como asesor delegado por el CSD, en la formulación de un Plan de Sostenibilidad Institucional, así como en la preparación de algunos de los instrumentos que recogemos en este ensayo.

Con todos esos aportes y experiencias como antecedentes, formulamos estos planteamientos sobre autoreforma sindical y sostenibilidad, los que compartimos como un insumo para seguir aportando a ese proceso de construcción, mejoramiento y transformación del sindicalismo, con la única pretensión de que sean, así lo esperamos, motivadores para el debate, la retroalimentación del pensamiento y conocimiento sindical. Con toda transparencia y humildad, esperamos los comentarios y puntos de vista de todas y todos quienes lean y hagan uso de este contenido.

Desde el punto de vida didáctico, ¿Qué nos proponemos con estas ideas? Facilitar la reflexión a dirigentes, activistas, afiliados y afiliadas sindicales de las organizaciones de las Américas, sobre la relación entorno a la autoreforma sindical, vinculada de manera concreta con los retos para lograr

sindicatos sostenibles al menos en cuatro ámbitos: Sostenibilidad democrática, organizativa, financiera y política, de manera que se pueda generar el debate, la construcción de nuevo conocimiento y propuestas, hacia la concreción del sindicalismo sociopolítico en toda nuestra región.

La autoreforma sindical: un reto del presente

Recogiendo las construcciones teóricas ya existentes, entendemos la autoreforma sindical como un conjunto de procesos de renovación y cambio en el movimiento sindical, con el objetivo de adecuar las estructuras organizativas, funciones, discursos y actuación sociopolítica, a los retos de los nuevos escenarios económicos y sociales y en la construcción de un nuevo modelo de desarrollo.

*"El proceso de Autoreforma pretende generar una mayor fortaleza organizacional, representación y representatividad, legitimidad e influencia a todos los niveles donde se definen y deciden aspectos que involucran derechos y condiciones de trabajo, empleo y vida, particularmente en los ámbitos de la contratación colectiva de los trabajadores y trabajadoras de cualquier condición y relación laboral. El proceso de Autoreforma debe considerar el contexto de cada realidad y las decisiones autónomas de cada organización sindical"*¹

En sentido estricto, la autoreforma sindical puede entenderse como un proceso de cambio institucional que comprende tres ámbitos específicos de la estructura sindical: los mecanismos de afiliación, los mecanismos de gestión interna, y los procedimientos de representación y defensa de intereses.

¹ Confederación Sindical de Trabajadores y Trabajadoras de las Américas (CSA)

La sostenibilidad en los procesos de autoreforma sindical. Como decíamos en los párrafos anteriores, uno de los pilares de la autoreforma sindical, es la autosostenibilidad de la organización como una garantía básica para la autonomía sindical. El concepto de sostenibilidad tiene infinidad de definiciones según el contexto donde se utilice; sin embargo, su uso más común se refiere a la capacidad de desarrollar una actividad haciendo uso eficiente de los recursos que se utilizan y protegiendo el medio ambiente. Tiene su origen en el concepto de desarrollo sostenible que fue utilizado por primera vez en el Informe de Brundtland en 1987 (Elaborado por la Comisión Mundial Para el Medio Ambiente y el Desarrollo de la ONU)². En dicho informe, desarrollo sostenible fue definido como “aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de las futuras generaciones”.

Si bien en esa primera etapa estuvo más referido a aspectos ambientales, se ha venido utilizando sostenibilidad y desarrollo sostenible, en la planificación e implementación de las metas en municipios, actividades populares y organizaciones sociales como los sindicatos, inspiradas en ese mismo concepto.

La sostenibilidad desde el enfoque sindical. La sostenibilidad sindical tiene como objetivo desarrollar la capacidad de la organización sindical para alcanzar sus objetivos haciendo uso eficiente de los recursos que se utilizan y asegurando su perdurabilidad en el tiempo de forma autónoma.

Para lograr esa finalidad, un punto central de partida es realizar un autodiagnóstico que permita reconocer, al menos,

² <http://desarrollosostenible.wordpress.com/2006/09/27/informe-brundtland/>

lo siguiente: a) Situación organizativa (afiliación real, membrecía cotizante y modelos de organización actual en relación a resultados); b) Administración y finanzas de la organización (cuánto tiene, cómo se utiliza); c) Legitimidad y presencia en la sociedad (propuesta y capacidad de incidencia); d) Articulación y alianzas (claridad y capacidad para actuar en procesos conjuntos con otros actores sindicales y sociales, hacia un cambio de modelo).

De ahí que las organizaciones sindicales que, en el marco de los procesos de autoreforma sindical, se proponen garantizar su propia sobrevivencia, consolidación y perdurabilidad en el tiempo, deben planificar y trabajar con la perspectiva de acciones sindicales, para mejorar las condiciones de trabajo y de vida de sus afiliados y afiliadas, incluyendo políticas para la sostenibilidad en sus estrategias, porque es una manera de medir y controlar el desarrollo hacia el futuro.

Para construir un marco de sostenibilidad sindical de una forma más manejable internamente, se han desarrollado herramientas concretas y operativas para los y las dirigentes sindicales. Esto se puede hacer de distintas formas; pero la más común es incluir, al menos, los siguientes aspectos y sobre cada uno de ellos formular herramientas: aspectos democráticos, aspectos políticos, aspectos organizativos, aspectos financieros.

Con estos cuatro pilares, se busca abarcar la mayor parte de las problemáticas internas y externas en los sindicatos, en su propósito de trabajar por visualizar su futuro y perdurabilidad como sujetos de desarrollo y de cambio, en las relaciones laborales y en la sociedad.

El autodiagnóstico es una herramienta para establecer la

línea base de donde partimos; reconocer las fortalezas, limitaciones, oportunidades y amenazas para volverse una organización autosostenible. Ello requiere de un diseño metodológico con herramientas claras y concretas para retomar sus resultados, e ir avanzando por etapas en un proceso creciente.

Dicho lo anterior, existe una relación de interdependencia entre la sostenibilidad como ideal a alcanzar y la autoreforma sindical, como marco político conceptual desde el cual se impulsa ese proceso. Ambas ideas se relacionan y una (la autoreforma sindical) contiene a la otra (autosostenibilidad), pero ambas son necesarias para ser alcanzadas al ser parte de un mismo sistema de renovación sindical.

Como parte de los elementos de la autoreforma sindical, está la autonomía sindical, entendida como la capacidad de una decisión autónoma en la adopción de las iniciativas políticas, propuestas y estrategias y el desarrollo de la autosuficiencia financiera. En todo ello juega un papel fundamental la cuota y por lo tanto la afiliación, junto a una gestión de todos los recursos de la organización sindical transparente, en beneficio de los instrumentos que el sindicato pone al servicio de los trabajadores y trabajadoras. Estos son factores que deberán estar a la base de estos procesos.

Elementos básicos de la sostenibilidad. La mayoría de autores que vienen aportando a los conceptos y construcción de método sobre la forma de concretar la sostenibilidad dentro de los procesos de autoreforma sindical, identifican al menos tres o cuatro grandes momentos como decíamos anteriormente. La mayoría de ellos están referidos a la vida interna de la organización (organización y democracia interna, administración y finanzas), pero también hay elementos que

refieren al vínculo de la organización con su contexto (aspectos políticos y de incidencia).

Acá intentamos acercar algunos conceptos que nos ayuden a facilitar el análisis de un proceso que es integral, pero que descomponemos en partes para su mejor desarrollo metodológico. Debemos dejar establecido que, ninguno de estos elementos es más importante que el otro, porque todos juntos hacen parte de una realidad: La organización como sistema que busca renovarse y ser sostenible en el tiempo, para dar mejores respuestas a su interior y en su entorno.

La sostenibilidad democrática. Es la capacidad de la organización sindical para tener establecido y cumplir con estructuras y procedimientos formales, los cuales den la certeza de que las decisiones y las políticas han sido acordadas democráticamente. Requiere de, al menos, estructuras orgánicas funcionales, líderes sindicales elegidos democráticamente por sus miembros, estar legalmente constituida y registrada.

Ésta se logrará cuando se asegure un funcionamiento democrático de sus estructuras; éstas sean autosostenibles y la organización logre permanentemente ser relevante para su afiliación y para la sociedad.

La sostenibilidad organizativa. Se puede definir como la aptitud y capacidad instalada del sindicato para administrar y priorizar las tareas y las áreas de trabajo estratégicas. También incluye la aptitud para desarrollar y manejar los presupuestos y las contribuciones de los afiliados y afiliadas. Requiere, entre otros aspectos que se pueden agregar:

- Contar con una base de afiliados y afiliadas que paguen sus cuotas;

- Ser capaz de realizar un buen análisis de las necesidades de los trabajadores y trabajadoras
- Identificar áreas potenciales para la acción sindical.

Ésta se materializa cuando la organización tenga una mayor base de afiliados y afiliadas pagando cuotas, tenga establecidos múltiples comités, construya una estructura capaz de llevar adelante diversos proyectos de la organización, de establecer campañas, movilizaciones sobre un mayor número de temáticas, así como proveer a sus afiliados y afiliadas de un mayor y más especializado conjunto de servicios.

La sostenibilidad financiera. La sostenibilidad financiera se define como la evaluación común usando el análisis de costo-beneficio para comparar los objetivos políticos y los indicadores definidos por el sindicato, con el propósito de obtener crecimiento en el número de miembros, el monto de las cotizaciones de los afiliados y en general de sus ingresos disponibles y su buen uso.

Entre otros elementos, es fundamental:

- contar con un sistema básico de contabilidad en marcha;
- tener informes financieros de cada período de actuación;
- ser capaz de gestionar recursos de cooperación, pero teniendo siempre la capacidad de colocar una contrapartida de recursos propios de sus cuotas de afiliación.

Este ideal se alcanza cuando la organización sindical sea capaz de sostenerse, fundamentalmente, a través de sus propios medios, recursos y fuerza organizativa y no depender de la ayuda externa.

La sostenibilidad política. Puede definirse como la aptitud y capacidad del sindicato para desarrollar políticas propias y pertinentes (proyecto político sindical), las cuales pueden utilizarse para ejercer influencia en el debate general y en las decisiones políticas de la sociedad (incidencia en políticas públicas) y la capacidad para llevar adelante sus luchas en un mundo globalizado, por medio de la articulación y participación en redes sindicales regionales y globales, fundadas desde estructuras de base sectorial, territorial, nacional e internacional. Además, de tener la capacidad de formar alianzas y ser parte de ellas con otros actores sociales, haciendo que sus propuestas y las de aquéllos, se articulen y unifiquen, para contribuir a la disputa del modelo neoliberal imperante desde una propuesta alternativa de desarrollo sostenible.

Este propósito se materializa cuando la organización, al menos alcance las siguientes condiciones: Que sea parte del diálogo social con empleadores, estructuras gubernamentales, o instituciones financieras internacionales; de campañas con sus socios internacionales (Global Unions-CSA-CSI); está representada en las estructuras de seguimiento y monitoreo de estándares laborales.

¿Cómo desarrollar la sostenibilidad democrática?

A partir de diversas experiencias realizadas y aportes de asesores y asesoras, nos atrevemos a proponer una guía para elaborar el análisis de estado de la sostenibilidad democrática. Consideramos que, para evaluar si una organización cuenta con un funcionamiento democrático de sus estructuras, si éstas pueden ser autosostenibles y con ello que la organización logre permanentemente ser

relevante, es conveniente aplicar una serie de preguntas, luego de las cuales, se deberá realizar una sistematización de las mismas, y formular las medidas para mejorar, reorientar o definir acciones en esta dirección. Algunas propuestas en ese sentido son:

- ¿La organización está formalmente constituida y reconocida de acuerdo a la normativa de su país? (Existen casos donde se reconoce la organización de hecho y ese es un status aceptado)
- ¿Cuándo tuvo la organización su último Congreso Ordinario?
- ¿Cuándo tuvo la organización su último Congreso Extraordinario?
- ¿Cuál es el período entre los Congresos Ordinarios según los estatutos?
 - ¿En el último Congreso, el Comité Ejecutivo presentó un informe narrativo y un informe financiero del último período?
- En el pleno del último Congreso, ¿había varios candidatos/as a los diferentes puestos en el Comité Ejecutivo?
- En la elección de los delegados/as al último Congreso: ¿Todos/as los/as afiliados/as fueron representados? ¿Fueron delegados/as por sus instancias de base? ¿Fueron seleccionados por el Comité Ejecutivo de la organización? ¿Se nombran según lo establece el estatuto?
- ¿Cuántos miembros tiene el Comité Ejecutivo?
- ¿Los líderes de la organización han sido electos democráticamente y siguiendo el estatuto de la organización?
- ¿Están todos/as los/as afiliados/s representados/s en el Comité Ejecutivo?
- ¿El comité ejecutivo tiene fechas fijas y regulares para su

reunión? ¿Cada cuánto se reúne el Comité Ejecutivo?

- ¿Cuántos miembros del Comité Ejecutivo participan en las reuniones?
- ¿Los miembros del Comité ejecutivo y funcionarios/as de la organización, visitan regularmente a las afiliadas y afiliados?
- ¿Con qué frecuencia visitan miembros del Comité Ejecutivo y funcionarios/as de la organización a los afiliados/as, para discutir la formulación de la política de la organización?:
- ¿Con qué frecuencia visitan miembros del Comité Ejecutivo y funcionarios/as de la organización a los afiliados, para apoyarlos a resolver problemas?
- ¿Tiene la organización un programa de capacitación a los dirigentes sindicales? Si la respuesta es no, justifique ¿por qué no?
- ¿Quiénes participan en la capacitación?
- ¿Cuántos dirigentes se capacitan por año?
- ¿Cómo financian el programa de capacitación?
- ¿Cuáles son los temas de la capacitación?
- ¿Tiene la organización formas de comunicación con los afiliados y afiliadas, bien establecidos?
- ¿Qué métodos usa la organización para comunicarse con los afiliados y las afiliadas?
- ¿La organización tiene una política de comunicación a la sociedad en general?
- ¿Cuáles son los métodos para comunicarse con otras organizaciones sociales?

Como recomendación, una vez realizado el anterior ejercicio con base en la experiencia de su organización, pueden hacer un análisis de los resultados siguiendo el formato del siguiente ejemplo, teniendo en cuenta las 15 variables donde se responde **Sí** o **No**, siendo que el total de ellas son el 100%. Así, por ejemplo, si se tuviera que en su organización hay 7 variables en las que se responde que sí y 8 en que se

responde que no, la sostenibilidad democrática se podría medir de forma muy general de la siguiente manera:

Variable	SI	NO
1. ¿La organización está legalmente constituida de acuerdo a la normativa de su país?	X	
2. ¿En el último Congreso, el Comité Ejecutivo presentó un informe narrativo del último período?		X
3. ¿En el último Congreso, el Comité Ejecutivo presentó un informe financiero del último periodo?	X	
4. ¿En el pleno del último Congreso había varios candidatos/as a los diferentes puestos en el Comité Ejecutivo?		X
5. En la elección de los delegados al último Congreso		
ü Todos los/as afiliados/as fueron representados		X
ü Fueron delegados/as por sus instancias de base.	X	
ü Fueron seleccionados por el Comité Ejecutivo de la organización		X
ü Se nombran según lo establece el estatuto.	X	
6. ¿Los líderes de la organización han sido electos democráticamente y siguiendo el estatuto de la organización?	X	
7. ¿Están todos los afiliados representados en el Comité Ejecutivo?		X

8. ¿El comité ejecutivo tiene fechas fijas y regulares para su reunión?		X
9. ¿Los miembros del Comité ejecutivo y funcionarios/as de la organización, visitan regularmente a las afiliadas y afiliados?	X	
10. ¿Tiene la organización un programa de capacitación a los dirigentes sindicales?		X
11. ¿Tiene la organización formas de comunicación con los afiliados y afiliadas, bien establecidos?	X	
12. ¿Tiene la organización una política de comunicación a la sociedad en general?		X
Total (15 sería 100%)	7	8
Porcentajes de sostenibilidad democrática	46.6 6%	53.3 4%

Esto colocaría a la organización en un nivel relativamente bajo de sostenibilidad democrática de menos del 50%, teniendo un margen del 53.34% para mejorar en este aspecto lo que le implicaría retos y medidas concretas para prestar la debida atención y avanzar. Esto puede facilitar la discusión sobre qué medidas se van a tomar para lograr una mejor sostenibilidad democrática y para seguir avanzando hasta alcanzar el 100%.

¿Cómo desarrollar la sostenibilidad organizativa?

Para analizar y determinar si una organización tiene una

mayor base de afiliados y afiliadas pagando cuotas, establecidos múltiples comités, y una estructura capaz de llevar adelante diversos proyectos de la organización, así como establecer campañas, movilizaciones sobre un mayor número de temáticas y sí provee a sus afiliados y afiliadas de un mayor y más especializado conjunto de servicios, es necesario hacer al menos las siguientes preguntas, que luego de ser aplicadas, serán sistematizadas para sacar las conclusiones respectivas:

- ¿La organización cuenta con diferentes niveles en la estructura?
- ¿Cuántos y cuáles niveles políticos hay en la organización? (Seccional o comité sindical de empresa, consejo de delegadas y delegados, comité ejecutivo o nacional de coordinación, sindicato base de empresa, territorial o sectorial, federación, confederación, central).
- ¿Hay una estructura local, regional, territorial o sectorial? Si la hay, ¿cómo funciona?
- ¿Hay Asambleas en esas estructuras?
- ¿Hay un Comité Ejecutivo?
- ¿Hay un plan anual de trabajo?
- ¿La organización genera sus propios ingresos?
- ¿Hay miembros del Comité Ejecutivo, que trabajan a tiempo completo en la organización? Si la respuesta es sí, ¿cuántos?
- ¿Tienen definidas por escrito las funciones de cada uno de los miembros del comité ejecutivo?
- ¿La organización tiene funcionarios/as que trabajan para ella? Explique cómo realizan el trabajo:
- ¿Quién prepara los presupuestos y planes de trabajo de la organización?
- ¿Tienen registradas las federaciones, Sindicatos, Afiliados, en una base de datos?: Si no es así ¿por qué?:
- ¿Tienen acuerdos sobre cotización?

- ¿Llevan un sistema de registro de cotizantes?

Una vez realizado el ejercicio con base en la experiencia de su organización, pueden hacer un análisis de los resultados siguiendo el formato del siguiente ejemplo. Teniendo en cuenta que son 12 variables de respuesta cerrada **Si** o **No**, el total de ellas son el 100%. Si, por ejemplo, se tuviera que en su organización hay 6 variables en las que se responde que sí y 6 en que se responde que no, la sostenibilidad organizativa se podría medir de forma muy general de la siguiente manera:

Variable	SI	NO
1. ¿La organización cuenta con diferentes niveles en la estructura?	X	
2. ¿Hay una estructura local, regional, territorial o sectorial?		X
3. ¿Hay Asambleas en esas estructuras?		X
4. ¿Hay un Comité Ejecutivo?	X	
5. ¿Hay un plan anual de trabajo?	X	
6. ¿La organización genera sus propios ingresos?		X
7. ¿Hay miembros del Comité Ejecutivo, que trabajan a tiempo completo en la organización?	X	
8. ¿Tienen definidas por escrito las funciones de cada uno de los miembros del comité ejecutivo?		X
9. ¿La organización tiene funcionarios/as que trabajan para ella?	X	

10. ¿Tienen registrada en una base de datos las federaciones, Sindicatos, Afiliados?		X
11. ¿Tienen acuerdos sobre cotización?	X	
12. ¿Llevan un sistema de registro de cotizantes?		X
Total (12 sería 100%)	6	6
Porcentajes de sostenibilidad organizativa	50 %	50 %

Esto colocaría a la organización, en un nivel de sostenibilidad organizativa del 50%, tendiendo aun un margen del 50% para mejorar en este aspecto lo que aporta insumos para discutir sobre qué medidas se van a tomar para seguir mejorando la buena sostenibilidad organizativa hasta alcanzar el 100%.

¿Cómo desarrollar la sostenibilidad financiera?

Recordemos que la sostenibilidad financiera implica que la organización sindical llegue a ser capaz de mantenerse fundamentalmente a través de sus propios medios, recursos y fuerza organizativa y no depender de la ayuda externa. Esto es un factor básico para su existencia y para que actúe con plena autonomía e independencia de otros actores y factores. Para alcanzar este ideal, es necesario evaluar el estado en que se encuentra cada organización sindical, aplicando, al menos las siguientes preguntas, mismas que serán sistematizadas para definir las acciones y medidas correctivas dentro de un análisis de Autosostenibilidad Financiera de la organización sindical.

- ¿Todos los afiliados y afiliadas pagan cotización a su organización? ¿Cuánto es la cotización anual de cada afiliado a la organización, según el estatuto?: ¿Cuántos afiliados/as tiene la organización y cuántos/as de ellos/as pagan su cotización anual?
- ¿Qué pasa con los/as afiliados/as que no pagan su afiliación? Expliquen:
 - ¿Tienen definida una política y una fórmula estándar para establecer la cotización?
 - ¿Cómo está compuesto el ingreso anual de la organización?
 - % Cotización de los/as afiliados/as,
 - % Otros ingresos de las actividades propia,
 - % Donaciones internacionales,
 - % Otros ingresos
 - ¿La organización tiene un presupuesto anual y un plan de trabajo basado en sus objetivos políticos?
 - ¿El Comité Ejecutivo Consigue cumplir con el plan de trabajo, los gastos y el presupuesto?
- ¿Tiene la organización un plan, que incluya nuevos/as afiliados/as que aseguren nueva cotización para cubrir sus gastos básicos?
- ¿Cómo cubren normalmente los gastos no cubiertos por las cuotas de sus afiliados/as? Explicar:
 - ¿Tiene la organización, un manual aprobado por el Comité Ejecutivo, sobre el manejo de los ingresos, egresos y bienes? Si no es así: ¿cuáles mecanismos se utilizan para controlar el manejo de los ingresos, egresos y bienes?
 - ¿Cuenta la organización con personal en el área administrativa y financiera?
 - ¿Con qué personal técnico en el área financiera y administrativa cuenta la organización?
 - ¿Tiene la organización electos auditores y fiscales para

hacer una auditoría y control frecuentemente del manejo de los ingresos, egresos y los bienes?

Una vez realizado el ejercicio con base en la experiencia de su organización, pueden hacer un análisis de los resultados siguiendo el formato que venimos aplicando. Tenemos así que son 8 variables con respuesta cerrada (Si o No), el total de ellas son el 100%. Si por ejemplo se tuviera que en su organización hay 3 variables en las que se responde que sí y 5 en que se responde que no, la sostenibilidad financiera se podría medir de forma muy general de la siguiente manera:

Variable	SI	NO
1. ¿Todos los afiliados y afiliadas pagan cotización a su organización?		X
2. ¿Tienen definida una política y una fórmula estándar para establecer la cotización?	X	
3. ¿La organización tiene un presupuesto anual y un plan de trabajo basado en sus objetivos políticos?	X	
4. ¿Consigue el Comité Ejecutivo cumplir con el plan de trabajo, los gastos y el presupuesto?		X
5. ¿Tiene la organización un plan que incluya nuevos/as afiliados/as, que aseguren nueva cotización para cubrir sus gastos básicos?		X
6. ¿Tiene la organización un manual aprobado por el Comité Ejecutivo sobre el manejo de los ingresos, egresos y bienes?		X

7. ¿Cuenta la organización con personal en el área administrativa y financiera?	X	
8. ¿Tiene la organización electos auditores para hacer una auditoría frecuentemente del manejo de los ingresos, egresos y los bienes?		X
Total (8 sería 100%)	3	5
Porcentajes de sostenibilidad financiera	37.5%	62.5%

Esto colocaría a la organización en un nivel muy bajo de sostenibilidad financiera, teniendo solo un 37.5% y quedando para mejorar un 62.5% en este aspecto. Esto debe llevar a discutir y definir qué medidas se van a tomar para seguir una seguir mejorando la sostenibilidad financiera hasta alcanzar el 100%.

¿Cómo desarrollar la sostenibilidad política?

Una condición para la sostenibilidad política es la capacidad de gobernarse desde la soberanía del sindicato, en tanto que, a mayor autonomía, mayor peso político alcanza el movimiento sindical. Se trata de no restringir la acción sindical solo a estrictos temas laborales, sino ampliar su intervención en la defensa de derechos e intereses de toda la clase trabajadora, cada vez más orientados a sus derechos de ciudadanía y fuertemente condicionados por las políticas económicas, sociales y culturales de los poderes públicos.

En ese sentido, la intervención de la organización sindical debe darse en los espacios sociopolíticos y socioeconómicos como parte de un nuevo modelo sindical que no se limita solo al ámbito de la empresa, sino que se proyecta al exterior en una estrategia para mejorar la suficiencia y la equidad de las condiciones de vida.

Esto implica evaluar su nivel actual y las medidas a tomar para que la participación sea cada vez más efectiva, con capacidad proactiva y, por ende, que asegure un rol permanente-sostenible de la organización en esos campos. Para ello se propone la siguiente guía evaluativa del estado de situación, que dé luces, hacia donde enfocar, fortalecer o corregir el rumbo de la actuación sindical.

- ¿Su organización participa de órganos bi o tripartitos en el país? Si la respuesta es sí, cuántos son y en cuántos participa:
- ¿Hay representación de su organización en órganos del Estado?
- ¿En cuántos órganos del estado está representada la

organización?

- ¿La organización tiene una política sobre temas de interés nacional?
- ¿En cuáles temas tiene la organización definida su política nacional?
- ¿La organización tiene presencia en diferentes municipios del país?
- ¿Cuántos municipios hay en total en el País?
- ¿En cuántos de ellos la organización tiene presencia?
- ¿En cuántos municipios la organización tiene definida una propuesta de incidencia en la política municipal?
- ¿En cuántos municipios la organización está participando en órganos municipales?
- ¿La organización ha participado en debates y formulado propuestas frente a temas de estándares laborales frente a las empresas globales presentes en el país?

- ¿La organización tiene propuestas o ha hecho planteamientos ante instancias internacionales OIT-Sistema Interamericano, OMC, etc.?
- ¿La organización participa de redes y alianzas sindicales?
- ¿En qué redes y alianzas sindicales participa la organización para articular sus propuestas?
- ¿La organización Participa en alianzas sociales amplias?
- ¿Cuáles son los temas con que la organización se involucra en esas alianzas?

Una vez realizado el ejercicio con base en la experiencia de su organización, pueden hacer un análisis de los resultados siguiendo el formato que venimos utilizando como ejemplo. Teniendo en cuenta que son 8 variables, el total de ellas son el 100%. Así, por ejemplo, si se tuviera que en su organización hay 5 variables en las que se responde que sí y 3 en que se responde que no, la sostenibilidad política se

podría medir de forma muy general de la siguiente manera:

Variable	SI	NO
1. ¿Su organización participa de órganos bi o tripartitos en el país?	X	
2. ¿Hay representación de su organización en órganos del Estado?	X	
3. ¿La organización tiene una política sobre temas de interés nacional?	X	
4. ¿La organización tiene presencia en diferentes municipios del país?	X	
5. ¿La organización ha participado en debates y formulado propuestas frente a temas de estándares laborales frente a las empresas globales presentes en el país?	X	
6. ¿La organización tiene propuestas o ha hecho planteamientos ante instancias internacionales OIT-Sistema Interamericano, OMC, etc.?	X	
7. ¿Si organización participa de redes y alianzas sindicales?	X	
8. ¿La organización participa en alianzas sociales amplias?	X	
Total (8 sería 100%)	5	3
Porcentajes de sostenibilidad política	62.	37.

	5%	5%
--	----	----

Esto colocaría a la organización en un nivel alto de sostenibilidad política, tendiendo aun un margen del 37.5% para mejorar en este aspecto. Con estos insumos se puede discutir sobre qué medidas se van a tomar para seguir manteniendo una buena sostenibilidad política y para seguir mejorando hasta alcanzar el 100%.

A modo de conclusiones y recomendaciones: Haciendo avanzar la sostenibilidad en los procesos de autoreforma sindical.

Un punto de partida es considerar que, para asegurar la sostenibilidad de los sindicatos en los procesos de autoreforma sindical, se requieren algunos criterios generales, político-orientadores, que apunten en la dirección que a continuación sintetizamos y que recogen los principales elementos expuestos a lo largo de este artículo.

Dentro de la perspectiva de la sostenibilidad democrática y organizativa, “es fundamental la garantía del respeto a la pluralidad entre quienes comparten programas y objetivos; respeto mutuo a sus particulares creencias o adscripciones ideológicas como un imperativo de la democracia en la elección de sus órganos dirigenciales, en la construcción de sus decisiones y en su funcionamiento orgánico, para que estos criterios sean aplicados en la práctica. Si reconocemos que la clase trabajadora es plural y el sindicato quiere representar a toda la clase, no puede ser portavoz de sólo una parte de esa clase”.

Se debe avanzar hacia la sostenibilidad democrática con la

formulación de propuestas que, si bien, apunten a tener unas estructuras y procedimientos formales que den la certeza de decisiones y políticas acordadas democráticamente, sean fundamentalmente novedosas en cuanto a horizontalidad en las consultas, formas de participación (por niveles territoriales y sectoriales) y en el acceso a cargos de dirección, con mecanismos claros que garanticen recuperar el conocimiento acumulado por la organización a través de sus líderes históricos, pero al mismo tiempo, abiertos a los procesos y propuestas de los nuevos sectores y actores laborales emergentes.

Para ello, es necesario también llevar adelante procesos de nueva afiliación, campañas y movilizaciones sobre mayor número de temáticas, proveer con sus afiliados y afiliadas, un mayor y más especializado conjunto de servicios en respuesta a las necesidades objetivas, resultadas de autodiagnósticos participativos y una oferta sindical atrayente para toda la clase trabajadora.

Desde la perspectiva de la sostenibilidad organizativa, reconocemos que los sindicatos en sí mismos ya tienen una aptitud y capacidad instalada para administrar y priorizar las tareas y las áreas de trabajo fundamentales, y es gracias a ello que se han logrado perpetuar en el tiempo, a pesar de las políticas antisindicales existentes. Sin embargo, se requiere una revisión en sus plataformas estratégicas y métodos de actuación, con una visión más técnica, más eficiente y mejorando su aptitud para desarrollar y manejar los presupuestos y las contribuciones de los afiliados; lo que pasa, entre otros aspectos, por contar con una base de datos sobre los afiliados y afiliadas que pagan sus cuotas y mejorar su capacidad de realizar un buen análisis de las necesidades de los trabajadores y trabajadoras, e identificar áreas

potenciales para la acción sindical.

Por su parte, un proceso de autoreforma sindical que se enfoca a la sostenibilidad financiera debe tener siempre presente el análisis de costo-beneficio para comparar los objetivos políticos y los indicadores definidos por el sindicato, con el propósito de obtener crecimiento en el número de miembros, relacionando con el monto de las cotizaciones de los afiliados y en general de sus ingresos disponibles y su buen uso.

Acá subrayamos la necesidad de una gestión efectiva en cuanto a crecimiento en afiliación, recaudo de la cotización, una eficiente y transparente gestión de los recursos. Hay que tener precisión en cuanto a que los gastos no superen a los ingresos de la organización de forma estructural. Esto es requisito para una buena economía sindical y prever que, si por alguna razón (políticamente justificada), se requiere asumir algún déficit presupuestario, se necesitará el acuerdo de la organización en su estructura máxima, el compromiso de financiar dicho déficit y realizar una evaluación de la capacidad futura de la organización para alcanzar de nuevo el equilibrio. Estos elementos pueden ser orientados con al menos dos criterios: a) Transparencia interna: Tener una visibilidad y un conocimiento de las finanzas por el conjunto de la organización; b) Transparencia externa: La disponibilidad de la información ante toda la afiliación y ante el conjunto de la sociedad.

La racionalización global de los recursos (relación entre los gastos sindicales prioritarios y los recursos disponibles), requiere de disponer de la totalidad de la información de y por toda la organización, para establecer el grado de prioridad en la cobertura de la actividad sindical, ya que los recursos son

limitados.

En los anteriores sentidos, son fundamentales, entre otros elementos, contar con un sistema básico de contabilidad y finanzas en marcha; tener informes financieros de cada período de actuación; ser capaz de gestionar recursos de cooperación, pero teniendo siempre la capacidad de colocar una contrapartida de recursos propios a partir de sus cuotas de afiliación.

Finalmente, pero quizá uno de los aspectos de mayor relevancia, es pensar en cómo alcanzar y que implica la sostenibilidad política que es esa aptitud y capacidad del sindicato para desarrollar políticas propias y pertinentes (proyecto político sindical), que lo articule y unifique para incidir en las decisiones de políticas públicas y contribuir a la disputa con el modelo neoliberal imperante, desde una propuesta alternativa de desarrollo sostenible.

Para ello, resulta fundamental reconocer al sindicato como un sujeto político en sí mismo, con un proyecto autónomo de sociedad y de las reformas del sistema, que se deben emprender, con una adecuada combinación entre objetivos de corto, mediano y largo plazo. Un proyecto que afecta a toda la ciudadanía y que se debe caracterizar por dos elementos esenciales:

a) La autonomía respecto al proyecto político de sociedad de cualquier partido político, aun cuando haya coincidencias con alguno de ellos, manteniendo la libertad de disentir en lo que sea pertinente, cuando afecte los intereses del sindicato, sus representados y su proyecto político propio.

b) En similar sentido, los sindicatos no deben ponerse a

disposición de una labor de oposición política del gobierno de turno de cualquier partido sólo por el hecho de no compartir su propuesta, sino, presentar desde su autonomía, propuestas a ser consideradas.

“El sindicalismo deberá, por tanto, como verdadero sujeto político, negociar con el poder político su propio proyecto de sociedad, sin dejar de utilizar sus propios medios: La negociación colectiva, la huelga, manifestaciones, autotutela de intereses, información, participación institucional en procesos de concertación y diálogo social, etc.”

Las viejas prácticas, cuando el sindicato era correa de transmisión de un determinado partido político, lo llevan a perder su autonomía, pero también pierde legitimidad ya que deja fuera a quienes no coinciden con dicho partido político, así pierde representatividad y credibilidad.

Vale precisar que, en este sentido, una cosa es la organización sindical como sujeto político en sí mismo, y otra la libertad de cada afiliado o afiliada a pertenecer o simpatizar con cualquier partido político.

Fuentes consultadas

Autoreforma Sindical, Artículo en: http://es.wikipedia.org/wiki/Autoreforma_sindical

CSA, Procesos de Autoreforma Sindical en las Américas, Avances del Grupo de Trabajo sobre Autoreforma Sindical (GTAS) en 2011-2012, Proyecto FSAL-AS/ACTRAV/OIT, Brasil.

ISACC, La Sostenibilidad en los Procesos Sindicales

(Documento de trabajo), elaborado sobre la base de diferentes insumos aportados por el consultor externo Ervin Jensen, en el marco de la cooperación con el Consejo Sindical Danés, Managua, Nicaragua, 2010

ISACC, Sistematización de Ponencias del Primer Intercambio Sindical bi-regional Costa Rica/América Central y Andalucía/España sobre buenas prácticas en la gestión sindical, Managua, Nicaragua, 2012.

ISACC, varios insumos generados en el marco del Proyecto Autoreforma Sindical y Fortalecimiento Organizativo de las Organizaciones Sindicales Centroamericanas con especial focalización en Nicaragua y Costa Rica, 2010-2012.