

Internacional
de la Educación
Manual



Manual para el desarrollo de la fuerza sindical

Por unos sindicatos
de la educación
más eficaces



Education International
Internationale de l'Éducation
Internacional de la Educación
Bildungsinternationale



Internacional de la Educación (IE)

La Internacional de la Educación representa a organizaciones de docentes y otros trabajadores y trabajadoras de la educación de todo el planeta. Es la mayor federación de sindicatos del mundo, que representa a 32 millones de trabajadores y trabajadoras de la educación en unas 400 organizaciones en 170 países y territorios de todo el mundo. La Internacional de la Educación agrupa a todos los docentes y demás trabajadores de la educación.

Internacional
de la Educación
Manual



Manual para el desarrollo de la fuerza sindical

Por unos sindicatos de la educación
más eficaces



Atribución-NoComercial-CompartirIgual
4.0 Internacional
(CC BY-NC-SA 4.0)

Publicado por la Internacional de la Educación - Febrero 2023
ISBN 978-92-95120-71-6 (PDF)





Prólogo

El desarrollo de la fuerza sindical: Los retos que se plantean

En los últimos años, se han producido profundos cambios que han tenido un impacto tanto en los sistemas educativos como en el profesorado y el personal de apoyo que hacen posible la educación de calidad. Entre estos cambios se encuentran la insuficiente dotación presupuestaria destinada a la educación pública, la desordenada introducción de las nuevas tecnologías, el aumento del uso de operadores privados y, por supuesto, la pandemia de COVID 19, que perturbó las escuelas y el aprendizaje en todos los rincones del mundo.

Estos cambios profundos también plantean retos a los sindicatos de la educación, que afectan tanto a su modo de funcionamiento como a la manera en que retienen y captan nuevos afiliados y afiliadas. Algunos sindicatos registraron una disminución de su membresía, mientras que otros se vieron obligados a reajustar su enfoque del diálogo social y la movilización debido a las restricciones y las severas medidas adoptadas por el gobierno.

Estos retos también brindan oportunidades. Se puede observar que el profesorado y los trabajadores y trabajadoras de la educación están comprometidos con sus organizaciones, que entienden que de forma individual no tienen la capacidad de mejorar su propia situación y condición. Lo que les inspira y moviliza es la indignación ante la injusticia y la esperanza de que se puede progresar. Es la convicción de que compartimos nuestra fuerza colectiva y democrática como vía para lograr el cambio.

La renovación sindical: el nuevo imperativo

Los educadores y las educadoras, al igual que otros trabajadores y trabajadoras, siempre han tenido que unirse, reflexionar y actuar para obtener nuevos derechos y mejoras en sus condiciones de trabajo. Este es el reto al que nos enfrentamos de nuevo actualmente: ¿cómo debemos adaptarnos a los profundos cambios que se han producido? ¿cómo debemos reinventar y replantearnos nuestra forma de funcionar como sindicatos?

En respuesta a esta necesidad urgente de fortalecer los sindicatos, el 8º Congreso Mundial de la IE adoptó una resolución sobre la renovación de los sindicatos (véase la Bibliografía [1] página 53).

Esta resolución pide que se considere el desarrollo de un *“conjunto de instrumentos de renovación sindical, es decir, un conjunto de recursos flexibles que permita tener en cuenta las diferencias culturales y contextuales, y que pueda ayudar a las organizaciones afiliadas que buscan reflexionar en las experiencias actuales y lograr un cambio organizativo estratégico”*.



Es con ese espíritu que ofrecemos este Manual de la Internacional de la Educación para el desarrollo de la fuerza sindical. Este manual ha sido diseñado para ayudar a los sindicatos, de muy diversos contextos, a adoptar un pensamiento y una reflexión críticos, y a tomar medidas para desarrollar su poder.

Con el tiempo, nos gustaría que este proceso de reflexión permitiera lo que la resolución denomina compartir *conocimientos, experiencia y reflexiones de las organizaciones afiliadas a la IE*. Queremos que el manual cobre vida a través de las experiencias de nuestras afiliadas cuando utilicen y pongan en práctica las estrategias propuestas.

Un manual elaborado para ustedes

La construcción y la renovación de los sindicatos solo pueden tener lugar a nivel nacional y local. La contribución de la IE consiste en ofrecer herramientas de debate para facilitar la recopilación y el intercambio de conocimientos entre las organizaciones miembro.

No existe una fórmula mágica para desarrollar la fuerza sindical; depende de cada organización encontrar los ingredientes adecuados y reunirlos en su propio contexto. Sin embargo, hay algunos principios que los sindicatos fuertes tienen en común.

Entre los factores clave figura contar con una membresía activa y con múltiples niveles de dirigencia, de modo que el futuro de un sindicato no dependa de tan solo un puñado de dirigentes. Otro factor importante es la capacidad del sindicato de cuestionar sus propias prácticas y su funcionamiento. Esto significa que debe escuchar atentamente las necesidades de las bases, ser inclusivo, disponer de procesos internos democráticos y estar abierto a alianzas y coaliciones.

A diferencia de muchos actores mundiales, que a menudo son verticalistas, la fuerza y la legitimidad de la Internacional de la Educación proceden de sus organizaciones miembro. Esta es la estructura que sustenta sus acciones y la que nos permite, a nivel mundial, asumir el liderazgo en calidad de portavoces de la profesión docente y de los trabajadores y trabajadoras de la educación organizados en su seno.

Este manual es ahora suyo. Depende de ustedes, como sindicatos organizados y comprometidos, darle vida, ponerlo en práctica y empoderar a su organización y al movimiento sindical internacional.

David Edwards
Secretario General



Lo que encontrará en este libro

La **primera parte** explica cómo realizar un autodiagnóstico de su organización. Un autodiagnóstico es un ejercicio de reflexión que le permitirá hacerse una idea de la situación en la que se encuentra su organización, de las estructuras y los procesos que la componen, y de cómo funciona en el entorno que la rodea. El objetivo no es juzgar, sino observar los diferentes elementos que quizás no sean evidentes en el trabajo cotidiano de un sindicato.

La **segunda parte** le ayudará a comprobar dónde reside el poder en su sindicato y cómo puede funcionar mejor como organización. ¿Cuáles son las fortalezas y las debilidades de su sindicato? ¿Qué oportunidades y amenazas provienen de su entorno y de la propia forma que tiene su organización de hacer las cosas? Para quienes estén familiarizados con las herramientas estratégicas, esto es lo que se denomina un análisis DAFO. Hay muchas herramientas disponibles para los sindicatos y esta, sin duda alguna, debería formar parte de su repertorio. Si se utiliza bien, ayudará a su sindicato a perfeccionar su estrategia y a obtener información importante.

La **tercera parte** describe cómo definir una estrategia de acción, desde la identificación de los objetivos y las actividades hasta el seguimiento y la evaluación de los resultados. La pregunta clave es: ¿cuál es el cambio que deseamos lograr? Este capítulo se inspira en la relativamente reciente Teoría del Cambio (el análisis DAFO y el árbol de problemas existen desde hace más tiempo), que se utiliza para centrarse no tanto en la identificación de los problemas, sino en la búsqueda de soluciones. Una vez que haya definido la estrategia y tenga una imagen muy clara de la situación de su sindicato, la idea es pasar del análisis a la acción y elaborar un plan de acción. ¿Qué pasos va a dar? ¿Qué lógica va a seguir? ¿Cómo será el camino hacia el cambio y el éxito de su organización? ¿Y cómo sabrá que ha funcionado?



Índice

Índice	4
Glosario	6
Intro	7
Cómo hemos diseñado este manual	8
Cómo utilizar este manual	9
¿Qué hace que un sindicato sea fuerte y eficaz?	11
Fortalecerse paso a paso	15
Primera parte: Realizar un autodiagnóstico	17
Introducción	18
I. Un sindicato con una identidad y un propósito	19
II. Un sindicato abierto e inclusivo	21
III. Un sindicato bien estructurado	22
IV. Un sindicato democrático, independiente y basado en la membresía	24
V. Un sindicato que reúne a las personas, que las organiza	27
VI. Un sindicato que aprende, un sindicato con experiencia	28
VII. Un sindicato que ayuda a su membresía a resolver problemas individuales	30
VIII. Un sindicato que comunica eficazmente	31
IX. Un sindicato que hace propuestas y peticiones	33
X. Un sindicato que participa en la negociación colectiva y el diálogo político	34
XI. Un sindicato que establece alianzas	36
XII. Un sindicato que moviliza y actúa cuando es necesario	38
Segunda parte: Identificar las fortalezas y las debilidades, las oportunidades y las amenazas del sindicato	41
Tercera parte: Definir una estrategia de acción: objetivos, actividades, recursos, seguimiento y evaluación	47
Paso 1: Formular y priorizar los objetivos	49
Paso 2: Definir las actividades para alcanzar los objetivos	51
Paso 3: Identificar los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades	53
Paso 4: Elaborar un plan de acción	54
Paso 5: Realizar un seguimiento y una evaluación	54
Bibliografía	57
Anexo: Plantilla para los resultados del autodiagnóstico	59



Tablas y gráficos

Matriz 1: Características principales de un sindicato fuerte	11
Gráfico 1: El círculo virtuoso de un sindicato fuerte	12
Gráfico 2: Los beneficios del sistema de cuotas de afiliación para el sindicato y para la persona afiliada	13
Gráfico 3: Lo que está dentro/fuera del sindicato	15
Gráfico 4: Estructura del documento	15
Gráfico 5: Estructura de un sindicato	22
Gráfico 6: La voz del sindicato se basa en su membresía	24
Gráfico 7: El sindicato dialoga con las autoridades	35
Gráfico 8: Los aliados del sindicato	36
Gráfico 9: Fortalezas y debilidades del sindicato	42
Gráfico 10: Contexto en el que actúa un sindicato	43
Matriz 2: Fortalezas y debilidades	43
Matriz 3: Tabla de algunos factores externos que pueden influir en la capacidad de actuación de los sindicatos	44
Matriz 4: Oportunidades y amenazas	45
Gráfico 11: Camino a seguir para la consecución de los objetivos	48
Gráfico 12: Pasos del proceso de planificación	48
Gráfico 13: Proceso de transformación: planificación/ seguimiento/ evaluación/ aprendizaje	49
Gráfico 14: Productos/resultados /impacto	50
Matriz 5: Tabla de los objetivos prioritarios	50
Gráfico 15: Actividades para alcanzar un objetivo	51
Matriz 6: Tabla de las actividades necesarias para alcanzar los objetivos	51
Matriz 7: Tabla de identificación de los riesgos	52
Gráfico 16: Recursos necesarios para llevar a cabo una actividad	53
Matriz 8: Tabla de requisitos para llevar a cabo las actividades previstas	53
Gráfico 17: Secuencia de las actividades	54
Matriz 9: Orden cronológico de las actividades	54
Gráfico 18: El proceso continuo de planificación/seguimiento/evaluación/aprendizaje	55
Matriz 10: Tabla comparativa para la planificación, el seguimiento y la evaluación	55



Glosario

Algunos de los términos que utilizamos habitualmente tienen un significado diferente según los países. Para evitar cualquier ambigüedad, en esta sección especificamos el significado preciso que daremos en este documento a determinados términos.

También hemos añadido algunos conceptos que aparecen a lo largo del texto.

- Persona afiliada al sindicato:** aquella que ha pagado cuotas de afiliación, pero no realiza ningún trabajo específico para el sindicato.
- Activista:** persona que ha pagado cuotas de afiliación y desempeña un papel en el sindicato, a veces de manera informal, sin que haya sido necesariamente elegida o reciba una compensación por ello en forma de tiempo o dinero.
- Dirigencia sindical:** personas elegidas que se encargan de dirigir el sindicato y de aplicar las decisiones que se toman en las reuniones del mismo.
- Educadores y educadoras:** todo el personal educativo, ya sean docentes, personal de apoyo, personal académico, investigador o administrador escolar.
- Democrático/a:** una organización democrática informa a su membresía de manera transparente y le permite participar activamente en la toma de decisiones, así como en la elección de sus representantes. Cada miembro tiene un voto por igual.
- Fortalezas:** condiciones internas de una organización que pueden potenciar la consecución de sus metas y objetivos.
- Debilidades:** condiciones internas que dificultan o limitan el desarrollo de las actividades del sindicato y su funcionamiento general.
- Oportunidades:** condiciones, de carácter externo, que pueden contribuir o ayudar al desarrollo de las actividades de la organización y, en consecuencia, al cumplimiento de su propuesta estratégica.
- Amenazas:** factores externos que pueden limitar o afectar considerablemente a las acciones de la organización y, por ello, requieren una atención especial para controlar o reducir su impacto en la organización.



Introducción





Cómo hemos diseñado este manual

Un manual que se basa en el trabajo previo de la Internacional de la Educación

Al diseñar este manual, nos hemos basado en el trabajo que la Internacional de la Educación y sus organizaciones miembro han realizado en los últimos años en materia de renovación sindical.

La resolución adoptada en Bangkok (Internacional de la Educación, 2019, pág. 53) proporciona elementos importantes que las organizaciones miembro deberían considerar para entender cómo debería ser un proceso de renovación sindical. La investigación de Stevenson y Bascia (2017) ofrece una lista precisa de los pasos que un sindicato debería tener en cuenta para fortalecerse.

También nos hemos apoyado en diversos trabajos que se han llevado a cabo en las regiones:

- La investigación realizada en 2021 en Asia-Pacífico, que incluye un estudio de casos de 10 países (Ford y Ward, 2021)
- La investigación y los talleres sobre renovación sindical organizados por el CSEE en 2019 y 2020 como parte del programa Your Turn (Stevenson y otros., 2020; CSEE, 2020), en los que participaron organizaciones miembro de la región europea
- Una guía de planificación estratégica elaborada por la región de América Latina (Valverde, 2010)

A lo largo del documento, hemos incluido citas procedentes de estos diversos documentos. Son el reflejo del enfoque que hemos adoptado para poner en práctica un proceso de fortalecimiento sindical.

Este documento también se ha inspirado en la herramienta para la capacidad organizacional sindical (TUOC, por sus siglas en inglés) elaborada por la Confederación Sindical Internacional (CSI, 2019).

Un manual desarrollado con los sindicatos de la educación y para ellos

Sobre la base de la resolución de Bangkok sobre la renovación sindical, iniciamos una serie de consultas en diferentes etapas para garantizar que el manual respondiera a una necesidad real y que su contenido y formato fueran lo más relevantes posible para las distintas situaciones y culturas sindicales. El proceso ha incluido:

- Grupos de discusión integrados por las organizaciones miembro
- Consultas con las oficinas regionales
- Consultas a especialistas en desarrollo internacional y evaluación de las necesidades

Un manual práctico para ser utilizado sobre el terreno

Las organizaciones miembro de la Internacional de la Educación recibirán apoyo para utilizar y llevar a la práctica el manual a través de:

- Talleres regionales, subregionales o incluso nacionales
- El apoyo de los socios de cooperación de la Internacional de la Educación



Cómo utilizar este manual

¿A quién va dirigido este manual?

Este manual está diseñado para ser utilizado de forma independiente por cualquier organización miembro de la Internacional de la Educación.

Básicamente, son los miembros de cada sindicato los que deben evaluar lo que les puede funcionar, dónde y cuándo. (Bascia y Stevenson, 2017, pág. 3).

¿Podemos recibir ayuda para utilizar este manual?

Las afiliadas que consideren que necesitan ayuda para emprender un proceso de fortalecimiento sindical pueden solicitar el apoyo de la Internacional de la Educación. En este sentido, la Internacional de la Educación puede prestar una asistencia metodológica, por ejemplo, para la creación de grupos de discusión o la utilización de métodos de planificación estratégica (como la Teoría del Cambio, etc.).

Este manual también puede utilizarse en el marco de un proyecto de cooperación. En este caso, los sindicatos asociados también pueden consultar el Manual de Cooperación al Desarrollo de la Internacional de la Educación (2021a) y el Documento de Política de la Internacional de la Educación sobre la Cooperación al Desarrollo.

¿Cuándo utilizar este manual?

Es conveniente elegir el momento adecuado para que el sindicato emprenda un proceso de análisis y planificación estratégica. El momento inmediatamente posterior a un congreso del sindicato o a una reunión nacional podría ser oportuno.

Un proceso de transformación del sindicato requiere unos mecanismos y un modo de pensar que lo alejan de las medidas ad hoc y convierten el proceso en una **actividad casi permanente** (véase el Gráfico 13).

Este es, y siempre debe ser, un “trabajo en curso” que deberá ser sistemáticamente adaptado, desarrollado y revisado por todas las personas que participen en el proceso de renovación. (CSEE, 2020, pág. 105).

Como parte del proceso de transformación de un sindicato, este manual –o solamente una parte de él– puede utilizarse **de forma periódica** –por ejemplo, cada año– para evaluar los progresos del proceso.

Los sindicatos participantes aplican estos conocimientos en el trabajo cotidiano del sindicato y repiten el proceso. (Ford y Ward, 2021, pág. 4).

Este manual contiene varias partes que pueden utilizarse por separado.



¿Cómo se enmarca el proceso?

Las actividades propuestas en este manual deben organizarse respetando el marco de la constitución y el reglamento interno del sindicato. De lo contrario, podría considerarse que el proceso es ilegítimo.

Es importante dejar claro a las personas que participan en las actividades cuál es la finalidad del proceso y cómo se utilizarán los resultados.

¿Quién debe participar en el proceso?

Si las diferentes etapas del proceso se dividen en diferentes sesiones, es importante que el mismo grupo de activistas (véase el Glosario) asista a todas las sesiones para garantizar la coherencia del procedimiento.

El proceso puede ser más eficaz si incluye un grupo heterogéneo de activistas:

1. Activistas de diferentes partes del país
2. Activistas de diferentes edades, géneros y etnias
3. Activistas de diferentes categorías (diferentes tipos de escuelas, docentes y personal de apoyo, docentes interinos, etc.)

Cuanto más variados sean los actores implicados en la elaboración de una Teoría del Cambio, más ricos serán la visión y el análisis. Incremente la fiabilidad y la legitimidad adhiriéndose al principio de inclusividad: nada sobre mí, sin mí. (MDF, 2002, pág. 39).

Todas las personas que participan en el proceso deben verlo de forma positiva y constructiva. Aquellas que dirigen el sindicato no deben temer ser juzgadas y las personas afiliadas al sindicato (véase el Glosario) que participan en el proceso no deben utilizarlo para emitir juicios.

Cómo diseñar el proceso

Es perfectamente posible utilizar solamente una de las tres partes de este manual o incluso solamente determinadas secciones de la primera parte sobre el autodiagnóstico.

Sin embargo, el documento está diseñado como una secuencia lógica de etapas de un proceso, por lo que algunos sindicatos pueden emprender todo el proceso.

El proceso será más riguroso cuanto más tiempo se le dedique. Un taller con una gran diversidad de participantes puede dar lugar a la misma diversidad de debates. Disponer de tiempo suficiente para permitir que se expresen diferentes puntos de vista y para posteriormente sintetizar las diferentes percepciones y opiniones expresadas por los integrantes del grupo permitirá que el proceso avance de una manera más sólida.

Es especialmente importante diseñar las sesiones de reflexión de una forma abierta. Dado que el objetivo del proceso es examinar y cuestionar las prácticas sindicales, es importante reflexionar sobre aquellas que pueden impedir que las personas que participan en dichas sesiones realicen aportaciones eficaces. El uso de técnicas de facilitación o de un facilitador formado puede ayudar de forma efectiva a estas personas a implicarse plenamente y a realizar comentarios y propuestas sin sentirse incómodas.



¿Qué hace que un sindicato sea fuerte y eficaz?

Ejercicio: ¿Cómo definiría usted lo que es un sindicato fuerte?

Antes de entrar en materia, le proponemos que haga el siguiente ejercicio.

Imagine su contexto político, su entorno, su realidad nacional o local. ¿Puede describir las características principales de un sindicato fuerte? En la columna de la derecha de la tabla que aparece a continuación también puede indicar algunas áreas o actividades clave que considera que son particularmente importantes para cada una de las características de un sindicato fuerte.

Algunas características fundamentales de un sindicato fuerte y eficaz

El objetivo principal de un sindicato de la educación es lograr que las propuestas/reivindicaciones que presenta para tres grupos principales de interés tengan éxito:

- Para su **membresía**, en ámbitos como la situación, la remuneración, las condiciones de trabajo o la autonomía profesional
- Para el **sistema educativo**, en ámbitos como la educación pública, gratuita y de calidad para todos y todas (Internacional de la Educación, 2022)
- Para la **sociedad**, en particular para la promoción de los derechos humanos, la inclusión, la democracia, la justicia social y la solidaridad (Internacional de la Educación, 2017a)

Características principales de un sindicato fuerte	Elementos/actividades clave
1. <i>Ejemplo: Un sindicato que tiene una gran base de afiliación</i>	<i>Recaudación de cuotas, membresía joven</i>
2.	
3.	

Matriz 1: Características principales de un sindicato fuerte

Los sindicatos son organizaciones de representación cuyo objetivo es promover los intereses de sus miembros (Bascia y Stevenson, 2017, pág. 63).

Cada sindicato es fruto de una evolución desde su creación. El impacto y el poder de cada sindicato están estrechamente vinculados a su membresía. Cada sindicato también forma parte de un panorama laboral y político que le influye y le plantea oportunidades y retos.

Puede parecer obvio, pero aun así cabe decir que no existe una importación y exportación de ideas sencilla: lo que puede funcionar en un lugar puede no funcionar en otro o incluso puede ser imposible de aplicar en otro. Las historias de los sistemas educativos, las historias de los sindicatos y las relaciones sindicato-gobierno son solo algunos de los factores claves que dan forma a cada contexto (Bascia y Stevenson, 2017, pág. 12).

No existe una descripción universal “ideal” de lo que es un sindicato fuerte. En este sentido, varía según el contexto,

la geografía y otros factores. No obstante, es posible, y probablemente crucial, identificar determinados criterios fundamentales que permitan evaluar una organización en su contexto y la eficacia de sus acciones para alcanzar los objetivos que se ha fijado. Esta será una base sólida sobre la que apoyarnos a la hora de definir nuestra estrategia y lo que queremos cambiar en nuestro sindicato.

He aquí algunos puntos clave que contribuyen a la creación de un sindicato fuerte, según las consultas realizadas a las organizaciones miembro de la Internacional de la Educación:

- I Un sindicato con una identidad y un propósito
- II Un sindicato abierto e inclusivo
- III Un sindicato bien estructurado
- IV Un sindicato democrático, independiente y basado en la membresía
- V Un sindicato que reúne a las personas, que las organiza
- VI Un sindicato que aprende, un sindicato con experiencia
- VII Un sindicato que ayuda a su membresía a resolver problemas individuales



Gráfico 1: El círculo virtuoso de un sindicato fuerte

- VIII** Un sindicato que comunica eficazmente
- IX** Un sindicato que realiza propuestas y demandas
- X** Un sindicato que participa en la negociación colectiva y el diálogo político
- XI** Un sindicato que establece alianzas
- XII** Un sindicato que moviliza y actúa cuando es necesario

particular a los de la solidaridad. De este modo, el sindicato dispone de un grupo de personas a las que puede movilizar con mayor facilidad (punto clave **XII** "un sindicato que moviliza").

Por otra parte, el pago de cuotas de afiliación hace que la persona entre a formar parte de la familia sindical y obtenga una serie de derechos o beneficios:

- **Tener voz y voto** en el desarrollo de las posturas del sindicato y en el uso de los fondos (**IV** "un sindicato democrático")
- **Estar mejor informado** de las actividades del sindicato en general (**VIII** "un sindicato que comunica") y también del uso de los fondos (**IV** "un sindicato democrático")
- Asistir a formaciones o participar en determinadas reuniones (**VI** "un sindicato con experiencia")
- Recibir apoyo específico (**VII** "un sindicato que ayuda a su membresía a resolver problemas individuales")

El papel fundamental de las cuotas de afiliación

El pago regular de cuotas de afiliación por parte de la membresía es esencial para un sindicato. Es el elemento que une todos los puntos fundamentales mencionados anteriormente.

En efecto, el hecho de que una persona afiliada haga el esfuerzo de pagar una suma de dinero al sindicato de forma regular pone de manifiesto su apoyo a la política y a los valores del sindicato, en



Gráfico 2: Los beneficios del sistema de cuotas de afiliación para el sindicato y para la persona afiliada



Para el sindicato, el hecho de contar con una membresía que aporta una contribución económica periódica le permite ser:

- **Autónomo** en su estrategia, actividades y comunicación
- **Sostenible**, es decir, capaz de planificar acciones a medio/largo plazo
- **Independiente de** cualquier otra organización que, a través de un apoyo financiero, pueda ejercer directa o indirectamente presión política

Las personas afiliadas y no afiliadas al sindicato

Cada sindicato debe determinar cómo distinguir una persona afiliada de otra que no lo está en términos de información, formación y prestación de servicios individuales. Si no se hace ninguna distinción, se corre el riesgo de que se interprete que algunos trabajadores y trabajadoras se aprovechan de la situación y reciben beneficios pagados por otras personas. A la inversa, si no se da a conocer a las personas que no están afiliadas las ventajas de estarlo, se corre el riesgo de mantenerlas fuera del sindicato. Por tanto, esta distinción es extremadamente estratégica y debe evaluarse periódicamente y ajustarse en caso de ser necesario.

Fortalecerse paso a paso

Las causas de las dificultades de los sindicatos no son siempre externas. Algunas de ellas están relacionadas con los propios sindicatos o con su organización. ¡La buena noticia es que las soluciones a estos problemas también están en manos de los sindicatos!

Así pues, si los sindicatos dedican el tiempo necesario a reflexionar en profundidad sobre una serie de cuestiones, realizar análisis, buscar fuentes de inspiración e ideas y, a continuación, tomar una decisión, seguramente resolverán parte de sus propios problemas.

El resto de este manual contiene una serie de pasos que van desde la descripción de las actividades del sindicato hasta la elaboración de un plan de acción.



Gráfico 3: Lo que está dentro/fuera del sindicato

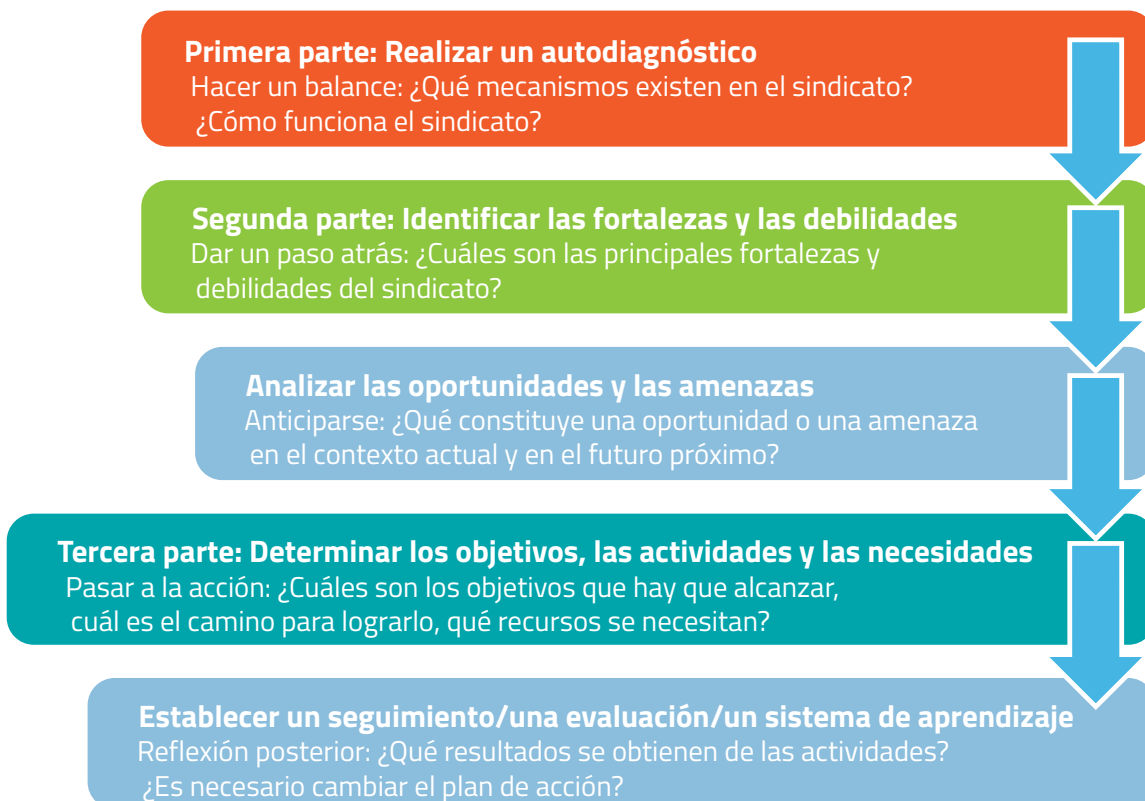


Gráfico 4: Estructura del documento



Una opción para los sindicatos es:

- Seguir las diferentes partes
- Dedicar el mayor tiempo posible a cada parte
- Implicar a un grupo lo más amplio e inclusivo posible en los debates

También es posible utilizar solo una parte del manual en función de las necesidades del sindicato y del tiempo disponible.



Primera parte: Realizar un autodiagnóstico





Introducción

En esta sección encontrará una serie de cuestiones relacionadas con los principales temas y subtemas mencionados en la sección anterior. De este modo, los y las activistas podrán realizar una evaluación de lo que sucede en su sindicato con gran objetividad. Una fase posterior del proceso les permitirá dar un paso atrás y evaluar, entre los mecanismos existentes y las acciones realizadas, qué es lo que constituye una fortaleza o una debilidad (véase la segunda parte).

Dada la diversidad de culturas sindicales en los distintos países, e incluso dentro de un mismo país –el sistema de recaudación de cuotas, las leyes y las reglamentaciones que rigen el diálogo social o las huelgas, el panorama sindical, entre otros aspectos–, algunas cuestiones son por lo general más frecuentes que otras. Por lo tanto, la lista de cuestiones planteadas no es exhaustiva y podría ser modificada por cada sindicato en función del contexto en el que actúa, añadiendo, cambiando o suprimiendo algunas cuestiones.

Es importante señalar que un sindicato no tiene que realizar necesariamente todas las actividades mencionadas a continuación para ser un sindicato fuerte.

Este ejercicio brinda una primera oportunidad para poner en práctica algunos principios fundamentales, como la información, el diálogo, la inclusión, la democracia y la transparencia.

Asesoramiento metodológico

- Según el tiempo disponible, algunas partes pueden profundizarse en un taller específico.
- Un sindicato que dispone de poco tiempo o quiere buscar soluciones a un problema específico puede centrarse solo en una de las 12 áreas mencionadas en esta sección.
- Muchas de las cuestiones que se plantean abordan temas complejos a los que no se puede responder con una simple respuesta afirmativa o negativa (sí/no). Es por ello que la casilla "*Comentarios, explicaciones - ¿Cómo se produce este hecho en su sindicato?*" de cada cuestión ofrece la oportunidad de añadir matices relacionados con el contexto y la cultura específicos del sindicato.
- En el Anexo encontrará tablas que le ayudarán a resumir las respuestas a las cuestiones de los puntos I a XII del autodiagnóstico de la primera parte del manual.



I. Un sindicato con una identidad y un propósito

Un sindicato es un tipo especial de organización porque reúne a muchas personas que comparten un conjunto de valores y están dispuestas a actuar en consecuencia. Este conjunto de valores es común a todos los sindicatos de la educación del mundo: la promoción de la educación para todos los niños y niñas, el pensamiento crítico, la libertad de expresión, la igualdad, la inclusión, la justicia social, la democracia y la paz. Pero cada sindicato tiene su propia percepción de las prioridades, en función de su historia y de su contexto político y social. En un mismo país, dos sindicatos

con el mismo análisis de una determinada situación pueden tener dos estrategias distintas sobre lo que se debe hacer.

Por consiguiente, es posible iniciar un proceso de fortalecimiento sindical reflexionando sobre los objetivos y la identidad del sindicato, y formulando claramente estos objetivos. Las diferencias en la forma en que la membresía, las personas que dirigen el sindicato y las personas ajenas a él perciben esta identidad pueden constituir una base muy inspiradora para la reflexión.

1. El sindicato se ha fijado unos valores, principios y objetivos fundamentales:

- a. Desarrollados colectivamente (se vincula con *"un sindicato democrático"*, punto clave **IV**),
- b. Claramente descritos
- c. Ampliamente difundidos (se vincula con *"un sindicato que comunica"* **VIII** y *"un sindicato que aprende, un sindicato con experiencia"* **VI**).

Comentarios, explicaciones - ¿Cómo se produce este hecho en su sindicato?

Lo que es fundamental es representar los intereses del personal docente de manera integral y no dividirlos en "partes" del trabajo que no pueden separarse del conjunto (Bascia y Stevenson, 2017, pág. 63).

2. El sindicato propone una visión que agrupa cuestiones profesionales y laborales (se vincula con *"Un sindicato que hace propuestas y peticiones"* **IX**).

Comentarios, explicaciones - ¿Cómo se produce este hecho en su sindicato?



3. El sindicato investiga y analiza su reputación e imagen para tratar de alinear su imagen con su visión.
-

Para ello, deben reconocer la importancia de su propia diligencia y sentir la confianza de mantenerse firme en ella (Bascia y Stevenson, 2017, pág. 11).

Comentarios, explicaciones - ¿Cómo se produce este hecho en su sindicato?

4. El sindicato garantiza que su funcionamiento y sus actividades sean coherentes con sus valores, principios y objetivos (se vincula con “Un sindicato bien estructurado” III).
-

Comentarios, explicaciones - ¿Cómo se produce este hecho en su sindicato?

5. El sindicato está oficialmente reconocido por las autoridades.
-

Comentarios, explicaciones - ¿Cómo se produce este hecho en su sindicato?



II. Un sindicato abierto e inclusivo

Una organización democrática (véase el Glosario) debe ser representativa de su membresía. Esto significa que la composición de su dirigencia y de los cargos electos debe corresponder, en la medida de lo posible, a la composición de su membresía, por ejemplo, en términos de niveles dentro del sector de la educación. La igualdad de género es importante en este sentido y deben tenerse en consideración factores como la edad, el origen étnico, la orientación sexual y las discapacidades. Los sindicatos fuertes tienen varios niveles de dirigencia, que es colectiva y puede renovarse teniendo en cuenta las distintas características demográficas y de otra índole.

La visión estratégica difiere de un sindicato a otro según las categorías de personal que representan. Hay sindicatos que son específicos de una categoría de personal (por ejemplo, docentes precarios, docentes de secundaria o personal directivo de los centros educativos) que son muy fuertes. En cambio, otros sindicatos o federaciones de la educación sacan su fuerza de la diversidad, incluyendo, por ejemplo, al profesorado del sector público y del sector privado, al profesorado fijo e interino, al profesorado de la educación preescolar y superior, o a docentes y personal de apoyo educativo.

1. Replantearse las estructuras sindicales para crear culturas organizativas más inclusivas y participativas, y ofrecer a la membresía múltiples formas de comprometerse con su sindicato mediante la contemplación de sus diversos intereses e identidades (Internacional de la Educación, 2019, [5][iv]). El sindicato:

- a. analiza los obstáculos a la integración de nuevos afiliados y afiliadas (se vincula con “*Un sindicato que reúne a las personas, que las organiza*” V) –la falta de conocimientos sobre el sindicalismo, el miedo a las represalias, el hecho de no disponer de recursos suficientes para pagar las cuotas, la falta de tiempo para implicarse, entre otros–
- b. desarrolla y pone en marcha mecanismos de acogida e integración, especialmente para las mujeres y las personas jóvenes

Comentarios, explicaciones - ¿Cómo se produce este hecho en su sindicato?

2. El sindicato desarrolla y pone en marcha mecanismos internos:

- a. para prevenir y remediar la discriminación
- b. para promover la diversidad

Comentarios, explicaciones - ¿Cómo se produce este hecho en su sindicato?



3. El sindicato reflexiona, diseña y pone en práctica acuerdos para alentar la participación de las personas que no están afiliadas al sindicato.

Estas actividades no actúan en absoluto como sustitutas de las estructuras sindicales tradicionales, sino que son complementarias. Sin embargo, estas nuevas maneras de trabajar pueden empezar a tener un efecto positivo sobre las estructuras más tradicionales y actuar como una plataforma que ayudará a muchos miembros a establecer una relación con el activismo sindical (Bascia y Stevenson, 2017, pág. 67).

Comentarios, explicaciones - ¿Cómo se produce este hecho en su sindicato?

III. Un sindicato bien estructurado

Un sindicato de la educación es una organización compleja. Sus recursos provienen de las cuotas que paga su membresía, la cual se distribuye por todo el país, tanto en las ciudades como en las zonas más remotas. Al regirse por principios democráticos, el sindicato debe disponer de mecanismos para implicar de alguna manera a toda la membresía en el funcionamiento del sindicato. Las personas que trabajan para el sindicato,

ya sean activistas de carácter voluntario o personal remunerado, tienen una gran variedad de tareas que requieren una gran variedad de habilidades. Todas estas tareas deben estar coordinadas para que el sindicato sea eficaz. Es por ello que es importante que esté bien organizado a todos los niveles y que todos los niveles estén conectados de forma lógica y democrática.

1. El sindicato tiene activistas y estructuras a diferentes niveles: nacional, regional/provincial/de distrito/de la ciudad/local (escuela).

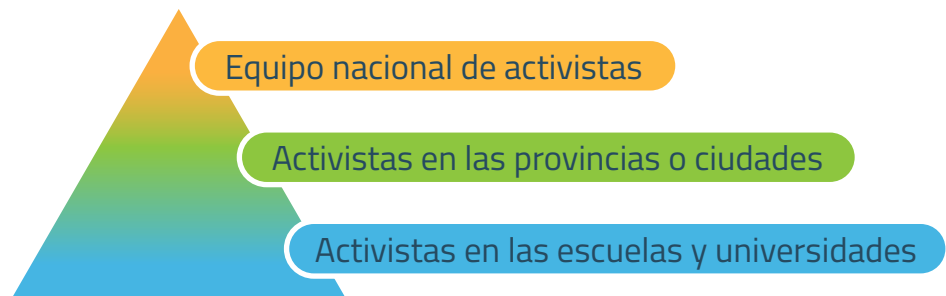


Gráfico5: Estructura de un sindicato

Comentarios, explicaciones - ¿Cómo se produce este hecho en su sindicato?

La fuerza del sindicato radica en la capacidad de trabajar a múltiples niveles en cualquier sistema educativo y mantener su influencia en todos ellos (Bascia y Stevenson, 2017, pág. 10).



2. El sindicato puede:

- a. acordar una definición de las tareas, teniendo en cuenta las competencias y las cuestiones que deben abordarse
- b. desarrollar y aplicar mecanismos para que los equipos de activistas puedan trabajar de forma colectiva a todos los niveles (intercambio de información, etc.), así como para la evaluación
- c. supervisar la motivación y el bienestar de los y las activistas y poner en marcha mecanismos específicos para superar los problemas
- d. llevar a cabo una campaña permanente para captar a más activistas

Comentarios, explicaciones - ¿Cómo se produce este hecho en su sindicato?

3. El sindicato puede desarrollar y utilizar una base de datos de su membresía para:

- a. supervisar la afiliación al sindicato
- b. adaptar las comunicaciones y los servicios al perfil de las personas afiliadas (se vincula con "un sindicato que comunica" VIII).

Comentarios, explicaciones - ¿Cómo se produce este hecho en su sindicato?

4. El sindicato pone en marcha un sistema eficaz de intercambio de información entre los y las activistas de diferentes niveles del sindicato (nacional, regional, local).

Comentarios, explicaciones - ¿Cómo se produce este hecho en su sindicato?

5. El sindicato mantiene una gestión financiera rigurosa y transparente (se vincula con "un sindicato democrático" IV).

Comentarios, explicaciones - ¿Cómo se produce este hecho en su sindicato?

6. El sindicato actúa respetando sus principios estatutarios (se vincula con "un sindicato democrático" IV).

Comentarios, explicaciones - ¿Cómo se produce este hecho en su sindicato?

IV. Un sindicato democrático, independiente y basado en la membresía

El medio más eficaz y sostenible para mejorar el futuro de nuestros estudiantes, la profesión y nuestras comunidades sigue siendo la acción colectiva a través de unos sindicatos democráticos e independientes. (Hopgood y van Leeuwen, 2019, pág. 147).

Sin un sindicato, los educadores y las educadoras (véase el Glosario) no tienen voz. Solamente pueden tener voz de forma colectiva y, por otro lado, ese poder colectivo permite que la voz de cada uno de ellos a nivel individual sea escuchada. Un sindicato da voz a su membresía y la ayuda a forjar su destino.

Los sindicatos del sector de la educación definen sus políticas con vistas a defender y promover los intereses de su membresía. Es preciso contar con unas estructuras, unos procedimientos y unas culturas de carácter democrático que garanticen que el sindicato asigna sus recursos de forma adecuada. Un sindicato que trabaja claramente en favor de los

intereses de su membresía tendrá más facilidad para captar nuevos afiliados y afiliadas y retenerlos, tendrá una mayor repercusión política y probablemente gozará de mayor respeto por parte de la sociedad.

El hecho de contar con una membresía numerosa permite que el sindicato cuente con unos ingresos propios, lo cual es uno de los primeros pasos importantes para que sea independiente. Otro paso es funcionar de forma democrática. La independencia del sindicato con respecto a los partidos políticos y a cualquier otra organización es fundamental para que pueda centrarse plenamente en su misión. Ser independiente es una condición importante para captar nuevos afiliados y afiliadas a mayor escala.

Tenemos que transformarnos y pasar de ser organizaciones de afiliación masiva a ser organizaciones de participación masiva. Ningún proceso de renovación sindical puede llevarse a cabo a si no constituye también un proceso de renovación democrática. (Internacional de la Educación, 2019, [4]).



Gráfico 6: La voz del sindicato se basa en su membresía



1. El sindicato:

- a. apoya a su membresía –por ejemplo, ofreciendo formación (se vincula con “un sindicato con experiencia” VI) – para que entienda las normas que rigen su participación en las actividades del sindicato, así como los procesos y órganos electorales
- b. pone en práctica estas normas y fomenta el compromiso sindical en el lugar de trabajo

La influencia sindical depende básicamente de reforzar la capacidad, el compromiso y la confianza de los miembros individuales para que actúen en conjunto (Bascia and Stevenson, 2017, p. 9).

Comentarios, explicaciones - ¿Cómo se produce este hecho en su sindicato?

- ## 2. El sindicato informa a su membresía con transparencia sobre la programación de las reuniones internas, las finanzas del sindicato y la evolución del proceso de sindicalización, la relación con el mundo exterior y, en particular, las negociaciones con las autoridades.
-

Comentarios, explicaciones - ¿Cómo se produce este hecho en su sindicato?

- ## 3. El sindicato pone en marcha medidas para fomentar la participación de la membresía con el fin de:
-

- a. entender mejor sus necesidades y peticiones, y responder a ellas
- b. poder hablar en su nombre

Establecer relaciones dentro de la profesión, tanto horizontales como verticales, para que se pueda representar a toda la profesión en su conjunto (Bascia y Stevenson, 2017, pág. 3).

Comentarios, explicaciones - ¿Cómo se produce este hecho en su sindicato?



4. El sindicato pone en marcha un mecanismo democrático para formular colectivamente políticas y peticiones.
-

Reforzar el compromiso democrático: incrementar la participación de la membresía en el sindicato a través de estructuras formales e informales, buscando múltiples vías para involucrar a los miembros en intereses y experiencias diversos (Bascia y Stevenson, 2017, pág. 3).

Comentarios, explicaciones - ¿Cómo se produce este hecho en su sindicato?

5. El sindicato establece el proceso de toma de decisiones en su constitución y reglamentos.
-

Comentarios, explicaciones - ¿Cómo se produce este hecho en su sindicato?

6. El sindicato garantiza que cuenta con sus propios recursos, tanto humanos como financieros, por lo que no depende de partidos políticos ni de otros grupos ideológicos o culturales.
-

Comentarios, explicaciones - ¿Cómo se produce este hecho en su sindicato?



V. Un sindicato que reúne a las personas, que las organiza

Con respecto a la membresía, el sindicato tiene como objetivo:

- La representatividad (cuantitativa): contar con una **numerosa** membresía
- El compromiso (cualitativo): tener una membresía **activa** en todos los niveles

Las principales vías para lograr tener una numerosa membresía son:

- La captación, la renovación: **nuevos** afiliados y afiliadas
- La retención, la lealtad: **permanencia** de la membresía en el sindicato

Un sindicato no puede confiar en que los educadores y las educadoras siempre se van a afiliarse por iniciativa propia. La solidaridad, que ocupa un lugar central en los valores del sindicato, no siempre es suficiente para que se animen a afiliarse. Asimismo, los sindicatos a menudo sufren de una imagen negativa: interés propio de los integrantes de la dirigencia sindical,

competencia y división entre los distintos sindicatos, falta de eficacia, etc.

De ahí la importancia de desarrollar una estrategia específica para incrementar la membresía. Esta estrategia se basa en todas las actividades eficaces del sindicato: el funcionamiento democrático, la comunicación constante, la oferta de formación sindical, la defensa a título individual, etc.

La estrategia de captación también debe tener en cuenta los principales intereses de los educadores y las educadoras, ya sea su situación, las cuestiones profesionales o las cuestiones sociales (como las que afectan a las personas refugiadas, los derechos de las minorías, el cambio climático o el trabajo infantil).

No existe una relación simple entre el aumento de las afiliaciones y el poder. Este poder se afirma cuando los miembros manifiestan el compromiso y las competencias necesarias para movilizarse eficazmente y actuar (Stevenson y otros, 2020, pág. 104).

1. El sindicato puede:

- definir una estrategia de sindicalización que incluya la aplicación de unos métodos adecuados de pago de cuotas de afiliación
- aplicar un enfoque activo de la sindicalización a todos los niveles
- evaluar periódicamente los efectos de las medidas adoptadas (las acciones específicas de sindicalización, pero también la eficacia de otras medidas, como la formación, la movilización, etc.)

Comentarios, explicaciones - ¿Cómo se produce este hecho en su sindicato?



2. El sindicato se dirige de forma específica a las personas que no están afiliadas.

¿cómo demuestra [el sindicato] su relevancia no solo para sus miembros, sino quizás aún más importante, para aquellas personas que no son miembros, pero que podrían y deberían serlo? (Stevenson y otros, 2020, pág. 91).

Comentarios, explicaciones - ¿Cómo se produce este hecho en su sindicato?

3. El sindicato propone formas innovadoras de participación.

Comentarios, explicaciones - ¿Cómo se produce este hecho en su sindicato?

VI. Un sindicato que aprende, un sindicato con experiencia

La formación sindical fortalece la organización dado que sus representantes y su membresía mejoran sus conocimientos, habilidades y competencias en diferentes áreas. La formación sindical puede, por lo tanto, abarcar una gran variedad de áreas, en consonancia con la diversidad de las tareas que realizan los y las activistas.

La formación sindical permite a los y las activistas adquirir una valiosa experiencia para desarrollar muchas actividades y los empodera. Ayuda a mejorar el funcionamiento interno del sindicato. Ayuda a fortalecer la credibilidad del

sindicato ante los educadores y las educadoras, la ciudadanía, los medios de comunicación, otras partes interesadas del ámbito de la educación y las autoridades.

La formación sindical también ayuda a forjar y transmitir una cultura sindical, otorga a las personas que participan en ella el sentimiento de pertenencia al sindicato y valoriza al sindicato. En este sentido, contribuye a la sostenibilidad y a la renovación del sindicato a medida que van surgiendo nuevas generaciones de dirigentes.



1. El sindicato obtiene toda la información posible (nacional e internacional) sobre la financiación de la educación y el funcionamiento del sistema educativo. El sindicato analiza críticamente la información disponible para elaborar su propio diagnóstico del sistema educativo.

Comentarios, explicaciones - ¿Cómo se produce este hecho en su sindicato?

2. El sindicato establece una red de especialistas (de dentro o fuera del sindicato) sobre temas específicos (se vincula con "Un sindicato que establece alianzas" **XI**).

Comentarios, explicaciones - ¿Cómo se produce este hecho en su sindicato?

3. El sindicato desarrolla sesiones de formación sindical en función de las prioridades estratégicas.

Comentarios, explicaciones - ¿Cómo se produce este hecho en su sindicato?

4. El sindicato desarrolla, pone en práctica y evalúa un programa de educación sindical que se actualiza periódicamente destinado a los y las activistas y a la membresía de todos los niveles.

Quizás lo más importante sea el proceso de comunicación con –y la formación de– la membresía. La formación de los miembros a través de un aprendizaje y desarrollo profesional organizados por el sindicato es fundamental si se desea que estos se comprometan plenamente. Es imprescindible formar "intelectuales desde la base" para construir un movimiento basado en ideas que puedan cuestionar el GERM ¹ (Bascia y Stevenson, 2017, pág. 62).

Comentarios, explicaciones - ¿Cómo se produce este hecho en su sindicato?

1 Movimiento Global de Reforma Educativa (GERM, por sus siglas en inglés)



VII. Un sindicato que ayuda a su membresía a resolver problemas individuales

Algunos de los problemas a los que se enfrentan los educadores y las educadoras no pueden resolverse a nivel local y de forma individual. Por ejemplo, los niveles salariales y las condiciones de trabajo suelen ser el resultado de políticas decididas y aplicadas a nivel nacional o regional. Sin embargo, los educadores y las educadoras también se encuentran con problemas en su lugar de trabajo: conflictos con el alumnado, con las familias o con la dirección del centro, entre otros. La capacidad de un sindicato de apoyar a los educadores y las educadoras en este tipo de situaciones es muy importante, tanto de manera formal como informal. En este sentido, es importante que la membresía y los y las activistas conozcan y comprendan sus derechos y los procedimientos. Es probable que esto sea la clave para que los educadores y las educadoras tengan una

imagen positiva de los sindicatos y, por tanto, los fortalezcan. De hecho, si las personas afiliadas al sindicato perciben que la organización es útil y relevante con respecto a su trabajo cotidiano, verán que existen más razones para estar afiliadas a él y, en consecuencia, hablarán de manera positiva sobre la sindicalización.

Hacer que el sindicato esté presente en la vida de los afiliados mediante el desarrollo de la capacidad sindical en el lugar de trabajo, de manera que los afiliados puedan apreciar que su sindicato está logrando cambios para ellos en su trabajo (Internacional de la Educación, 2019, [5][v]).

Para resolver los problemas individuales de las personas afiliadas, el sindicato:

1. Identifica y analiza los problemas a los que se enfrenta su membresía, así como sus necesidades, entre otros medios a través de la presencia de activistas en los lugares de trabajo.

Comentarios, explicaciones - ¿Cómo se produce este hecho en su sindicato?

2. Desarrolla, utiliza y difunde herramientas (manuales, etc.).

Comentarios, explicaciones - ¿Cómo se produce este hecho en su sindicato?

3. Toma iniciativas concretas, como la consulta de personas especializadas en cuestiones jurídicas.

Comentarios, explicaciones - ¿Cómo se produce este hecho en su sindicato?



4. Utiliza los mecanismos existentes (por ejemplo, comités, comisiones especiales, grupos de trabajo).

Comentarios, explicaciones - ¿Cómo se produce este hecho en su sindicato?

5. Evalúa la eficacia de las iniciativas individuales de cabildeo (resolución de problemas, sindicalización) y adapta su estrategia en consecuencia.

Comentarios, explicaciones - ¿Cómo se produce este hecho en su sindicato?

VIII. Un sindicato que comunica eficazmente

Independientemente de lo bien que trabaje el sindicato a todos los niveles, solo será eficaz si mantiene una buena comunicación y sus argumentos son pertinentes. En efecto, los sindicatos se dirigen a un público muy diverso, que incluye a los educadores y las educadoras, entre los que se encuentran personas afiliadas al sindicato; al público en general, entre el que se encuentran padres y madres del alumnado; y a las autoridades. Cada uno de estos públicos requiere una forma y un nivel de comunicación adecuados, en función de su nivel de conocimiento de los temas y de lo que el sindicato espera de ellos. Por lo tanto, es conveniente que un sindicato domine tanto como sea posible su propia comunicación. En segundo lugar, es importante que los sindicatos transmitan sus mensajes a los medios de comunicación, ya que estos se comunican con la ciudadanía y pueden desempeñar un papel decisivo en la formación de la opinión de la población sobre las reivindicaciones sindicales. Al sindicato le interesa que los medios de comunicación transmitan su mensaje con la mayor precisión posible.

1. El sindicato desarrolla una estrategia de comunicación acorde con sus prioridades y adaptada a:

- a. los diferentes destinatarios (personas afiliadas/no afiliadas, otros sindicatos, socios no sindicales, autoridades)
(se vincula con "Un sindicato que establece alianzas" **XI**)
- b. el contexto (canales de comunicación más utilizados por cada objetivo)
- c. los recursos disponibles (humanos, técnicos y financieros)

Comentarios, explicaciones - ¿Cómo se produce este hecho en su sindicato?



2. El sindicato utiliza diferentes herramientas de comunicación (oral/escrita, papel/digital) para informar a su membresía sobre:

- a. el sistema educativo, las reformas (textos oficiales, análisis, investigaciones, etc.), los derechos humanos y sindicales
- b. sus actividades nacionales y locales (reuniones internas, servicios a la membresía, iniciativas locales, etc.), pasadas o futuras
- c. el uso de los recursos financieros (se vincula con “un sindicato democrático” **IV**).

Comentarios, explicaciones - ¿Cómo se produce este hecho en su sindicato?

3. El sindicato se comunica con socios externos (asociaciones de padres y madres, etc.), directamente o a través de los medios de comunicación, para mejorar la comprensión de sus análisis, objetivos y acciones.

Comentarios, explicaciones - ¿Cómo se produce este hecho en su sindicato?



IX. Un sindicato que hace propuestas y peticiones

A menudo se presenta a los sindicatos como adversarios políticos. A veces se trata de un intento deliberado de desacreditar a los sindicatos. También se debe al hecho de que su papel consiste en gran medida en reaccionar a las propuestas presentadas por las autoridades. La disimetría entre las autoridades y los sindicatos, en términos de recursos humanos/financieros y de experiencia, a menudo limita la capacidad de los sindicatos de dialogar con las autoridades en igualdad de condiciones.

A pesar de ello, es fundamental que un sindicato pueda hacer propuestas alternativas concretas y sólidas.

Es también fundamental que las propuestas del sindicato sean el resultado de una reflexión interna y de un proceso democrático. La identificación de la membresía con estas propuestas es la base para que la organización actúe colectivamente, movilice su influencia y logre generar un cambio.

1. El sindicato desarrolla propuestas y peticiones basadas en la experiencia y los conocimientos de su membresía, en la investigación (Internacional de la Educación, 2017b) (se vincula con “un sindicato con experiencia” VI), y en las reflexiones que realiza con otras organizaciones:

- a. para el sistema educativo (relativas al derecho a la educación, la educación pública, gratuita y de calidad, etc.)
- b. para su membresía (relativas a los salarios, las condiciones de trabajo, etc.)
- c. para la sociedad (relativas a temas como los derechos humanos, el cambio climático)

Comentarios, explicaciones - ¿Cómo se produce este hecho en su sindicato?

2. El sindicato da a conocer ampliamente sus propuestas (se vincula con “un sindicato que comunica” VIII) a:

- a. su membresía y a las personas que no están afiliadas
- b. sus socios y organizaciones afines
- c. la comunidad educativa
- d. las autoridades/los empleadores
- e. los medios de comunicación

Comentarios, explicaciones - ¿Cómo se produce este hecho en su sindicato?

X. Un sindicato que participa en la negociación colectiva y el diálogo político

La negociación colectiva es un derecho fundamental para la democracia y para garantizar que las sociedades, y no solo las elecciones, sean democráticas. La negociación colectiva en la educación está estrechamente relacionada con la calidad de la educación. Hacer que la negociación colectiva sea ilegal o restringir su alcance limita la democracia.

En algunos países, los sindicatos de la educación, que son los guardianes y los representantes de la profesión docente, ya no se consideran interlocutores privilegiados en los debates de política educativa. En algunas situaciones, los «expertos» elegidos a dedo sustituyen a los representantes electos de los educadores, lo que hace que sea mucho menos probable que la experiencia de los educadores contribuya a la reforma de la educación. (Hopgood y van Leeuwen, 2019, pág. 155).

Los Convenios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) sobre la libertad sindical y la negociación colectiva ([C87](#), [C151](#) y [C098](#)) protegen el derecho de sindicación y negociación colectiva. Se espera que los países miembros de la OIT respeten esos convenios, aunque no los hayan ratificado, y existe una comisión especial que atiende las quejas independientemente de su ratificación (el Comité de Libertad Sindical del Consejo de Administración de la OIT).

Desgraciadamente, la realidad puede diferir y el espacio que conceden las autoridades

a los sindicatos de la educación para que expresen su opinión sobre las políticas educativas y formulen propuestas es a veces limitado. Por lo tanto, hay que tener en cuenta las siguientes cuestiones en función del contexto del país.

A diferencia de algunas asociaciones u organizaciones no gubernamentales (ONG), los sindicatos son las únicas organizaciones que pueden afirmar que representan a los educadores y las educadoras. El proceso de afiliación al sindicato, el funcionamiento democrático del mismo con respecto a la elaboración colectiva de peticiones y, por último, la experiencia de quienes lo representan son fundamentales para que el sindicato tenga credibilidad en las negociaciones con las partes interesadas del ámbito de la educación. Los sindicatos que gocen de reconocimiento y respeto en el sector de la educación y en la sociedad estarán en mejores condiciones, no solo de defender los intereses de su membresía (situación, autonomía, formación, condiciones de trabajo), sino también de defender una educación pública y gratuita de calidad para todos y todas, que promueva la paz, la democracia, la justicia social y la inclusión a través de la educación.

Las autoridades públicas deben respetar y aplicar los convenios internacionales sobre los derechos de los trabajadores y trabajadoras de la educación a organizarse y negociar colectivamente, y sobre el estatus de los docentes y los empleados de la educación a todos los niveles. (Internacional de la Educación, 2022).

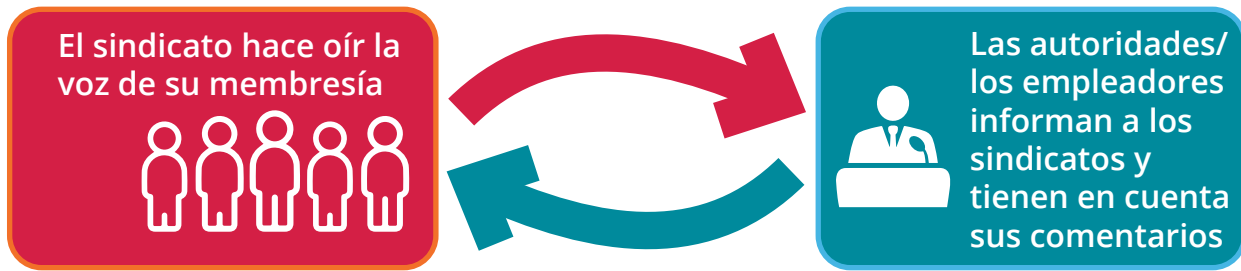


Gráfico 7: El sindicato dialoga con las autoridades

1. El sindicato analiza las diferentes modalidades de diálogo social y hace propuestas para mejorar e institucionalizar este diálogo.

Comentarios, explicaciones - ¿Cómo se produce este hecho en su sindicato?

2. El sindicato:

- a. participa activamente en los órganos de diálogo social en la medida de lo posible
- b. toma iniciativas para ser incluido en los órganos de diálogo social

Comentarios, explicaciones - ¿Cómo se produce este hecho en su sindicato?

3. El sindicato transmite información, principalmente a su membresía, sobre las vías de diálogo social (propuestas, resultados obtenidos...) (se vincula con "un sindicato democrático" **IV**, "un sindicato que comunica" **VIII**).

Comentarios, explicaciones - ¿Cómo se produce este hecho en su sindicato?

4. El sindicato evalúa la eficacia del diálogo social, por ejemplo, midiendo la diferencia entre los objetivos fijados y los resultados obtenidos, y ajusta su estrategia en caso de ser necesario (se vincula con "un sindicato que moviliza y actúa cuando es necesario" **XII**).

Un reto inevitable para los sindicatos de docentes es mantener un equilibrio entre trabajar con y contra el sistema al mismo tiempo. El beneficio es que "trabajando con" se pueden obtener resultados positivos. El peligro es que los miembros podrían llegar a considerar demasiado estrecha la relación con los responsables políticos. Si esto ocurre, el sindicato podría considerarse parte del problema al que se enfrentan los docentes y provocar escepticismo y distanciamiento en los miembros (Bascia y Stevenson, 2017, pág. 64).

Comentarios, explicaciones - ¿Cómo se produce este hecho en su sindicato?

XI. Un sindicato que establece alianzas

Los sindicatos de la educación trabajan para hacer realidad la educación gratuita y de calidad para todos y todas, y para promover los intereses de su membresía. El apoyo de la sociedad, la opinión pública, otras partes interesadas y, a veces, de la comunidad internacional es importante. Un actor socialmente reconocido e influyente puede hacer uso de los medios de comunicación tradicionales y sociales para dar a conocer sus preocupaciones a la ciudadanía y, de este modo, ganarse la simpatía y el apoyo de la opinión pública. Para ello, se requieren las estrategias necesarias para llevar a cabo una campaña eficaz sobre temas relevantes para la profesión docente, las políticas y las propuestas de la organización.

Unos sindicatos de la educación independientes, democráticos y representativos desempeñan un papel vital en el desarrollo y la prestación de una educación de alta calidad en la sociedad. Se les debe conceder un papel destacado en los debates sobre la prestación y la calidad de la educación y ser reconocidos a efectos de la

negociación colectiva en tanto que representantes oficiales de los docentes y los trabajadores y trabajadoras de la educación educación (Internacional de la Educación, 2022).

Jane McAlevey (2016) subraya que los sindicatos de los servicios públicos, como los de la educación, están particularmente bien situados para crear estas alianzas, ya que las trabajadoras y trabajadores de la función pública pueden encontrar más fácilmente una causa común con los usuarios de sus servicios. (...) Exhorta a los sindicatos a formular específicamente reivindicaciones que correspondan a las aspiraciones de la población. Asimismo, sostiene que este es un trabajo esencial para los sindicatos de los servicios públicos porque ejercer presión en la esfera política representa una fuente vital de poder que permite a los sindicatos influir en los responsables políticos. (CSEE, 2020).





1. El sindicato:

- a. realiza un análisis de los posibles socios estratégicos y de su capacidad para participar en este tipo de asociaciones (a nivel local, nacional e internacional)
- b. define una estrategia priorizando las asociaciones en función de los temas
- c. informa y pone al día a sus socios con regularidad

Comentarios, explicaciones - ¿Cómo se produce este hecho en su sindicato?

2. El sindicato toma iniciativas para trabajar regularmente, estableciendo alianzas más o menos formalizadas, con:

- a. otros sindicatos de la educación, a todos los niveles
- b. otros sindicatos de la federación o de la central sindical, a todos los niveles
- c. asociaciones de padres y madres y asociaciones de estudiantes, a todos los niveles
- d. asociaciones y ONG que trabajan en el ámbito de la educación
- e. centros de investigación educativa (universidades)
- f. los medios de comunicación
- g. organizaciones internacionales (UNESCO, UNICEF, OIT, OCDE), a nivel nacional
- h. otras organizaciones miembro de la Internacional de la Educación

Comentarios, explicaciones - ¿Cómo se produce este hecho en su sindicato?

3. El sindicato ejerce presión sobre determinados partidos o figuras políticas.

Comentarios, explicaciones - ¿Cómo se produce este hecho en su sindicato?

4. El sindicato busca apoyos externos (socios sindicales, fundaciones, medios de comunicación, etc.) para que le ayuden a poner en práctica sus orientaciones estratégicas, garantizando al mismo tiempo su independencia.

Comentarios, explicaciones - ¿Cómo se produce este hecho en su sindicato?



XII. Un sindicato que moviliza y actúa cuando es necesario

Los dos factores principales que las autoridades suelen tener en cuenta a la hora de negociar con un sindicato son (i) la relevancia de sus propuestas y peticiones y (ii) la base de su membresía. Este último dato indica el grado de apoyo que reciben estas propuestas y peticiones por parte de la profesión. En otras palabras, pone de manifiesto la capacidad de influencia del sindicato en nombre de su membresía.

El éxito del diálogo social y la negociación colectiva depende de la capacidad y la voluntad de ambas partes de acercarse la una a la otra. A veces, la brecha entre las posturas iniciales de ambas partes, o la falta de margen de maniobra suficiente para definir y aceptar un compromiso, conduce a un punto muerto. En este caso, los sindicatos tienen una opción a su disposición debido a la cantidad de

personas que los integran: la movilización. Esta acción puede adoptar diversas formas, como peticiones, huelgas, sentadas y manifestaciones. Dicho esto, hay que tener en cuenta que en muchos países los derechos sindicales están limitados –para los funcionarios públicos y aún más para el personal docente contratado o de las escuelas o universidades privadas– y la acción colectiva permitida es escasa o nula.

(...) deben combinar estrategias defensivas para enfrentarse a los ataques, con agendas progresivas cuando sea posible garantizar nuevos avances. Según la situación, los sindicatos pueden utilizar ambos enfoques para cuestiones diferentes. (Bascia y Stevenson, 2017, pág. 63-64).

1. El sindicato desarrolla la movilización a partir de análisis y propuestas (se vincula con “Un sindicato que hace propuestas y peticiones” **IX**).

Comentarios, explicaciones - ¿Cómo se produce este hecho en su sindicato?

2. Cuando es necesario, el sindicato moviliza a la profesión:

- a. contando con su membresía
- b. creando asociaciones lo más amplias posible (por ejemplo, con otros sindicatos, asociaciones de padres y madres, organizaciones afines) (se vincula con “Un sindicato que establece alianzas” **XI**)

Comentarios, explicaciones - ¿Cómo se produce este hecho en su sindicato?



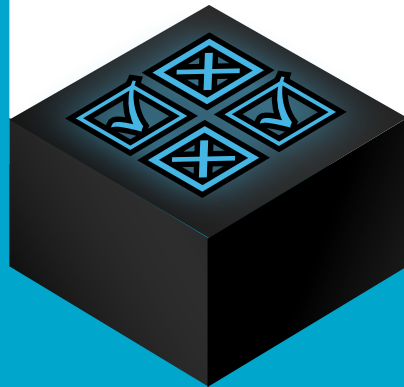
3. El sindicato evalúa la eficacia de los métodos de actuación utilizados y ajusta su estrategia de ser necesario.

Comentarios, explicaciones - ¿Cómo se produce este hecho en su sindicato?





Segunda parte: Identificar las fortalezas y las debilidades, las oportunidades y las amenazas del sindicato



Lo que está dentro/ fuera del sindicato

Es importante distinguir entre lo que se encuentra completamente integrado en el funcionamiento del sindicato y lo que no está bajo el control directo del sindicato (véase el Gráfico 3). Un proceso de renovación sindical se centra en el propio sindicato. Sin embargo, esto no significa que no haya interacción entre el funcionamiento del sindicato y su entorno político, económico, social y cultural. De hecho, ciertos modos de funcionamiento interno del sindicato pueden verse facilitados, o impedidos, por el contexto. Y, por el contrario, la ambición de un sindicato va más allá de su propio funcionamiento, ya que un sindicato aspira a influir en las políticas que se adoptan, tanto en el ámbito de la educación como en otros, a través del diálogo y la movilización.

Esta sección le invita a utilizar un método bastante común para analizar las fortalezas/debilidades (centrándose en el propio sindicato) y las oportunidades/amenazas, es decir, el entorno en el que opera el sindicato.

Las fortalezas y las debilidades

La primera parte identifica una serie de mecanismos y actividades –y cómo evaluar los que están en funcionamiento, los que no lo están o los que lo están parcialmente–. Se trata de una parte esencialmente descriptiva, una imagen del sindicato tal y como es en el momento actual. Si utiliza las tablas del Anexo, obtendrá una visión general de las áreas en las que su sindicato es más fuerte y de las áreas que podrían mejorarse. Estas tablas le facilitarán la realización del ejercicio propuesto en la segunda parte relativo a las fortalezas/debilidades/oportunidades/amenazas

En la segunda parte, le proponemos que dé un paso atrás y evalúe cuáles de los temas tratados en la primera parte son las fortalezas o las debilidades de su sindicato. Hay un grado de subjetividad en esta evaluación, ya que, en función de la cultura sindical o del contexto, un mismo elemento puede considerarse o no una fortaleza.

Ejemplos

- Tener una página web en un país en el que las personas que se dedican a la educación y al periodismo no tienen un acceso fácil a Internet no es necesariamente una fortaleza.
- No tener una red de jóvenes no es necesariamente una debilidad si ya hay un gran número de jóvenes que ocupan puestos de responsabilidad en el sindicato.

Las fortalezas y las debilidades son retos internos del sindicato que pueden abordarse. Las oportunidades y las amenazas (véase la siguiente sección) son retos externos, limitaciones impuestas al sindicato sobre las que este no tiene ningún control.

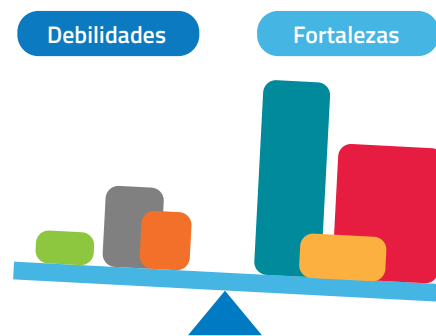


Gráfico 9: Fortalezas y debilidades del sindicato

Consejos metodológicos

- Para permitir que los puntos de vista se expresen lo más ampliamente posible, sería útil que cada participante realizara una reflexión individual antes de proceder a un debate en un pequeño grupo y, a continuación, a un debate con todo el grupo.
- Conviene hacer un esfuerzo por sintetizar las fortalezas y las debilidades que obtengan un mayor consenso.



La identificación de las fortalezas y las debilidades

Complete la siguiente tabla clasificando las fortalezas y las debilidades de su sindicato en orden descendente de importancia.

Matriz 2: Fortalezas y debilidades

Fortalezas	Debilidades

Las oportunidades y las amenazas

Los sindicatos de la educación actúan en un contexto nacional e internacional en cada uno de los siguientes ámbitos:

1. El escenario **político**: las autoridades, los partidos políticos
2. El mundo **económico**: los principales empleadores, el mercado laboral, las cualificaciones requeridas
3. El entorno **social**: incluye a otros trabajadores y trabajadoras, la opinión pública
4. El panorama **sindical**: las centrales sindicales, otros sindicatos de la educación, los derechos sindicales

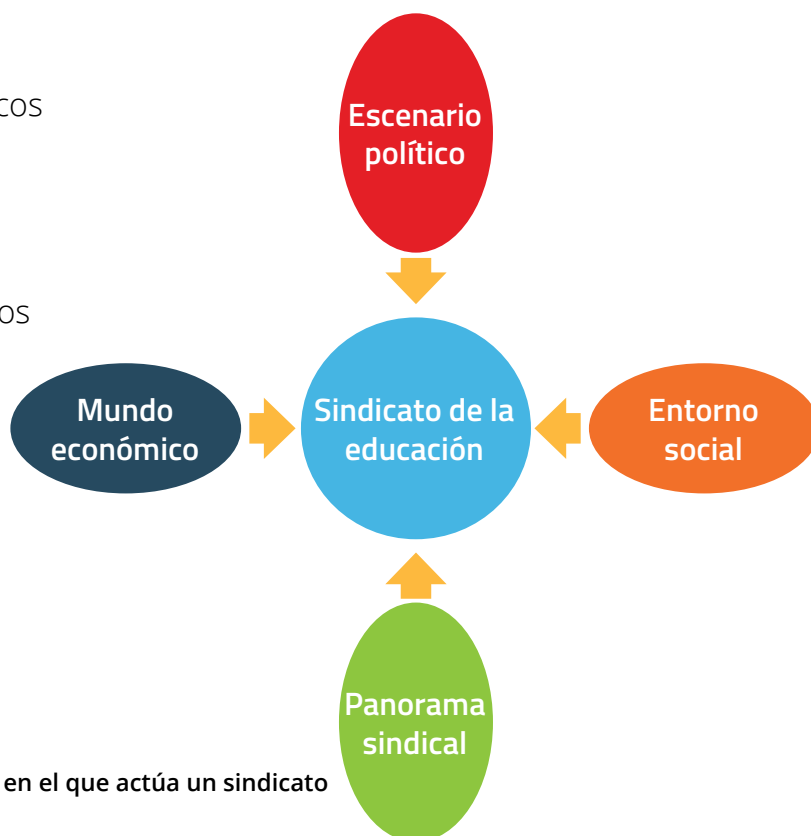


Gráfico 10: Contexto en el que actúa un sindicato

Es esencial analizar los cambios que se están produciendo en cada uno de estos ámbitos: las tendencias, las fuerzas que actúan, los puntos de apoyo y los peligros.

En este contexto de cambio constante, las necesidades y reivindicaciones de la profesión también están cambiando. Es esencial comprender también las tendencias en ese ámbito.

¿Es posible anticipar en cada uno de estos ámbitos ciertos acontecimientos que

podrían convertirse en oportunidades para su sindicato o, por el contrario, en amenazas?

La siguiente tabla ofrece una visión general de los factores externos que pueden influir en el poder o la capacidad de actuación de los sindicatos. Esta lista no es en absoluto exhaustiva; hay aspectos que se pueden añadir, modificar o eliminar.

Matriz 3: Tabla de algunos factores externos que pueden influir en la capacidad de actuación de los sindicatos

		Alto	Bajo
Ámbito político	Impacto del posible malestar en algunas regiones	.	.
	Impacto de las posibles reformas del sistema educativo	.	.
Sector de la educación	Influencia de los informes o recomendaciones	.	.
	Influencia de la situación económica en los recursos del Estado	.	.
Ámbito económico	Influencia de la situación económica en el poder adquisitivo	.	.
	Influencia de las recomendaciones de las instituciones financieras internacionales y otros actores internacionales	.	.
	Posicionamiento de los salarios de los educadores y las educadoras en relación con otras categorías	.	.
Ámbito social	Apoyo público que recibe el sindicato	.	.
	Nivel de unidad sindical	.	.
Ámbito sindical	Existencia y aplicación de disposiciones en materia de diálogo social	.	.
	Existencia y cumplimiento de disposiciones en materia de derechos sindicales	.	.
	Existencia y cumplimiento de disposiciones relativas a la representatividad sindical	.	.
	Relación con las centrales sindicales	.	.



La identificación de las oportunidades y las amenazas

Un riesgo, o amenaza, es un factor que puede impedir el buen desarrollo de las actividades. Es, por definición, incierto y escapa al control del sindicato.

Sin embargo, un problema recurrente no constituye una amenaza, sino que simplemente debe tenerse en cuenta a la hora de definir los objetivos y las actividades que se prevén. Por ejemplo, no se deben considerar como amenazas las siguientes situaciones:

- Dificultades de conexión
- Dificultades de desplazamiento
- Fallos administrativos crónicos
- Bajo nivel de recursos propios del sindicato, humanos o financieros

Matriz 4: Oportunidades y amenazas

Oportunidades	Amenazas

El resultado de este ejercicio será un insumo esencial para proponer luego las acciones que se requiere tomar, para fortalecer la propuesta estratégica del sindicato. (Valverde, 2010).





Tercera parte: Definir una estrategia de acción: objetivos, actividades, recursos, seguimiento y evaluación



A partir del autodiagnóstico realizado en la primera parte, en la segunda parte se identifican las principales fortalezas y debilidades, así como las mayores oportunidades y amenazas. La idea es:

- Apoyarse en las **fortalezas**
- Abordar las **debilidades**
- Aprovechar las **oportunidades**
- Mitigar las **amenazas**

Una forma de elaborar (o revisar) una propuesta estratégica de la organización es haciendo un trabajo de grupos con la siguiente guía: ¿Cómo quisiéramos (aspiramos) que sea nuestra organización en el 2020, por ejemplo? (Valverde, 2010).

Los elementos de las secciones anteriores conducen a la formulación de:

- Los **objetivos** que hay que alcanzar, los cambios que deseamos que se produzcan
- El camino a seguir para conseguirlos (**actividades**)
- Las necesidades en cuanto a los **recursos** necesarios para llevar a cabo estas actividades



Gráfico 11: Camino a seguir para la consecución de los objetivos

Así pues, el resto del documento se estructura de la siguiente manera.

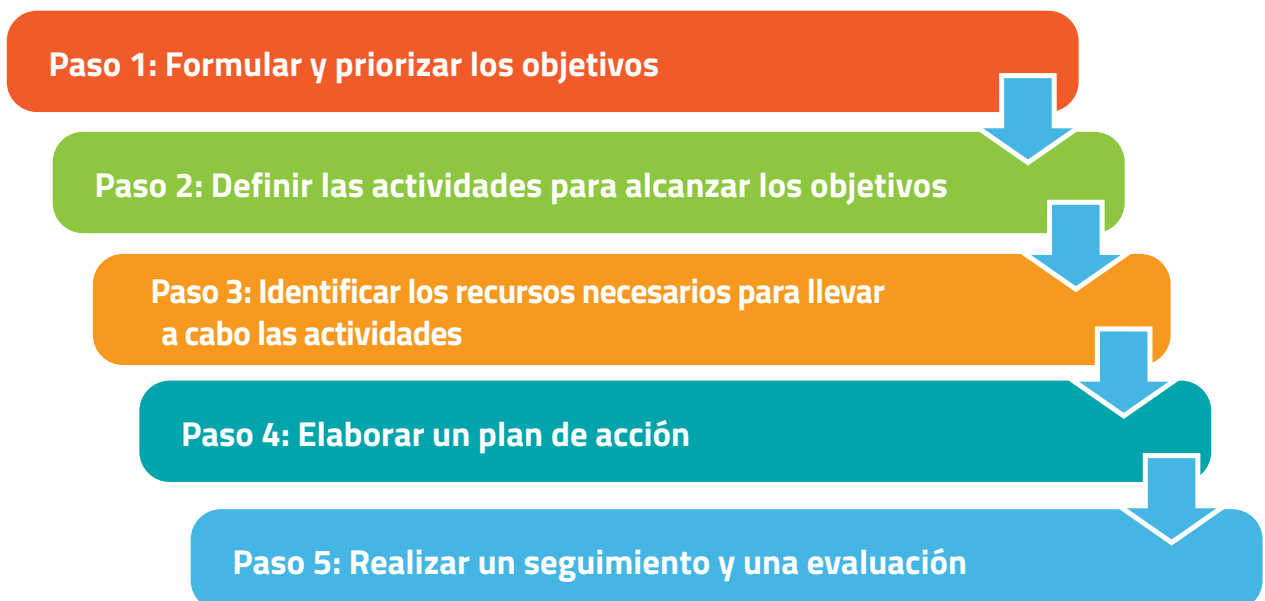


Gráfico 12: Pasos del proceso de planificación



Esta sección se centra en identificar el problema que se quiere resolver, el objetivo que se quiere alcanzar, el cambio que se desea obtener.

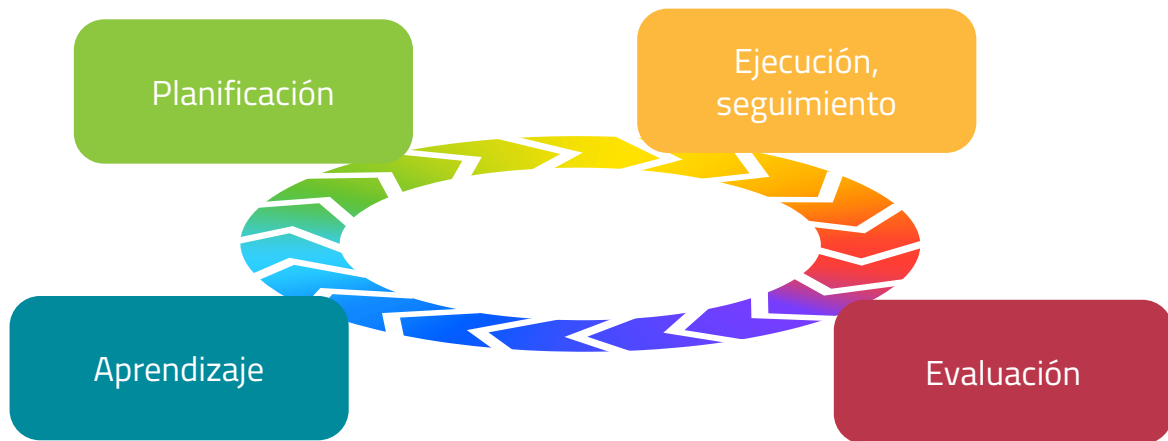


Gráfico 13: Proceso de transformación: planificación/ seguimiento/ evaluación/ aprendizaje

Paso 1: Formular y priorizar los objetivos

Esta sección se centra en identificar el problema que se quiere resolver, el objetivo que se quiere alcanzar, el cambio que se desea obtener.

Ejemplos

- Realzar la imagen del sindicato a nivel de la base
- Fortalecer la capacidad de negociación de los y las activistas
- Reforzar la unidad del sindicato
- Mejorar la gestión de los problemas individuales
- Incrementar la afiliación

Los objetivos deben ser **SMART**:
específicos (**S**pecific) – medibles (**M**easurable) – alcanzables (**A**chievable) – relevantes (**R**elevant) – de duración limitada (**T**ime-bound).

Una vez definidos los objetivos, es importante tener en cuenta los límites para alcanzarlos, tanto internos

(medios financieros, recursos humanos, conocimientos, equipamiento) como externos (contexto). Lo ideal es encontrar un equilibrio entre las aspiraciones y la viabilidad.

Es preciso realizar una distinción entre:

- **La esfera de control:** los resultados directos que se esperan de las actividades, también llamados **productos**
- **La esfera de influencia:** los resultados indirectos que se esperan de las actividades, el aprovechamiento que se hace de las actividades, también llamados **resultados**.
- **La esfera de interés:** lo que queda al margen de la influencia directa del programa, por ejemplo, debido a su complejidad, a otros actores o a factores externos; también se denomina **impacto**.

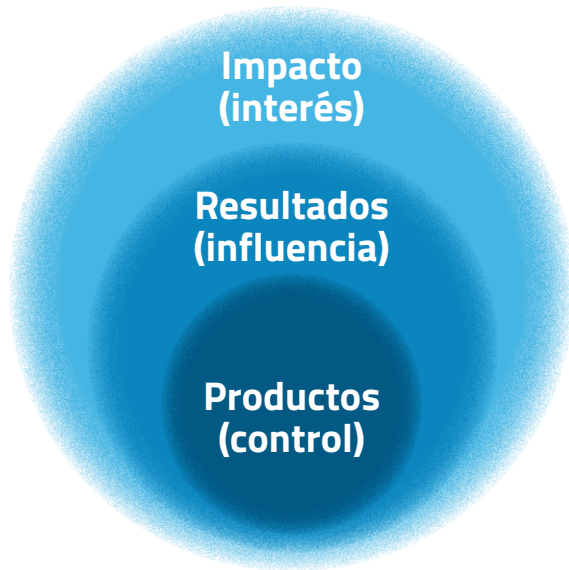


Gráfico 14: Productos/resultados /impacto

Ejemplo

- El taller de formación en negociación fue bien, la persona encargada de impartir la formación y las personas que se habían inscrito estuvieron presentes, se distribuyeron los documentos previstos (productos, esfera de control).
- Como resultado de la formación, las personas que participaron en ella emprenden nuevas acciones, ponen en práctica sus nuevas habilidades (resultados, esfera de influencia, aprovechamiento del taller).
- Las acciones realizadas por las personas que participaron en la formación producen un cambio (impacto, esfera de interés).

Tenga cuidado con los supuestos

Es importante identificar el encadenamiento lógico que puede existir entre determinados objetivos para favorecer la consecución de objetivos simples que son posteriormente necesarios para la consecución de otros objetivos más complejos. Se podrían plantear las siguientes preguntas ¿Cuál es nuestro sueño social común? ¿Qué condiciones convertirán nuestro sueño en realidad? ¿Qué conexiones vemos entre estas condiciones? ¿Qué supuestos tenemos y cómo podemos corroborarlos?

Ejemplo

- Primer paso: se ha identificado la necesidad de formar a la dirigencia en materia de negociación.
- Segundo paso: se ha realizado un taller de formación sobre negociación con las personas adecuadas y el programa apropiado.

Esto no significa que esta actividad vaya a producir los cambios esperados. De hecho, hay muchos obstáculos que podrían impedir que las personas reciben la formación apliquen sus conocimientos.

Clasificar las cuestiones políticas específicas que la membresía ha identificado en función de su impacto potencial en la política social y el bienestar laboral y profesional de los y las docentes, la viabilidad de un cambio efectivo y lo que se consideraría un buen resultado (Ford and Ward, 2021).

Matriz 5: Tabla de los objetivos prioritarios

	Objetivos prioritarios	Fortalezas u oportunidades aprovechadas	Debilidades o amenazas abordadas por este objetivo
1.			
2.			
3.			

Paso 2: Definir las actividades para alcanzar los objetivos

Una vez que se tienen definidos los objetivos estratégicos, se pasa a la identificación de las líneas de acción para cada objetivo estratégico definido. La línea de acción es el eje central o temática general de las actividades que se piensan desarrollar, como por ejemplo: talleres, formación de comités de base, análisis de realidad sindical, acciones públicas, etc. (Valverde, 2010)

Para alcanzar cada uno de los objetivos, se pueden plantear varias actividades.



Gráfico 15: Actividades para alcanzar un objetivo

A continuación se exponen algunos principios importantes que deben tenerse en cuenta:

- Prever actividades **realistas**, teniendo en cuenta las fortalezas/debilidades/oportunidades/amenazas.
- Evaluar la **rentabilidad** de una actividad, en función de los recursos humanos/financieros que deben movilizarse.
- Considerar la **relación causal** entre la actividad y el objetivo. Si el resultado de una actividad, en relación con el objetivo previsto, no es seguro, probablemente debería replantearse.

Las acciones para lograr un cambio social se basan a menudo en creencias implícitas. Al nombrarlas de forma explícita, la organización aclara cómo concibe que las intervenciones desencadenen el cambio (MDF, 2022, 1.1, p. 8)

Algunos tipos de actividades que pueden realizarse:

- Consulta a la membresía
- Reuniones para el desarrollo de políticas
- Realización de investigaciones
- Talleres de formación de activistas
- Campañas

Matriz 6: Tabla de las actividades necesarias para alcanzar los objetivos

Objetivos principales	Actividades previstas para alcanzar estos objetivos
1.	a
	b
	c
2.	a
	b
	c
3.	a
	b
	c

La gestión de los riesgos

La gestión de los riesgos es el proceso que consiste en identificar, evaluar y priorizar los riesgos para, a continuación, adoptar medidas necesarias para minimizar, supervisar y controlar la probabilidad o el impacto de determinados acontecimientos.

Los riesgos pueden clasificarse en cuatro categorías según sus efectos previsibles en el proyecto:

- Riesgo bajo: no requiere que se adopten medidas
- Riesgo medio: es preciso realizar un seguimiento complementario
- Riesgo alto: es preciso adoptar medidas para limitar el efecto
- Riesgo inaceptable: no se debe proceder hasta que el riesgo esté contenido

Matriz 7: Tabla de identificación de los riesgos

<i>Probabilidad de riesgo</i>	<i>No relevante</i>	<i>Baja</i>	<i>Perceptible</i>	<i>Seria</i>	<i>Existencia de amenazas</i>
<i>Alta</i>					
<i>Posible</i>					
<i>Media</i>					
<i>Baja</i>					
<i>Improbable</i>					

Paso 3: Identificar los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades

Cada actividad requiere uno o varios de los siguientes recursos:

- Experiencia (personal investigador, especialista en informática, etc.)
- Equipamiento técnico (ordenador, fotocopiadora, etc.)
- Disponibilidad de activistas para tareas particulares (viajes, redacción de artículos...)
- Tiempo (plazos legales, limitaciones políticas, etc)

Algunos de estos recursos están disponibles en el sindicato, otros no. En este último caso, es importante analizar la accesibilidad al recurso en términos de:

- Costes
- Tiempo
- Otros aspectos

La identificación precisa de las necesidades puede llevar a la constatación de que una actividad no es viable y, por tanto, la consecución de un objetivo se ve comprometida. En ese caso, puede ser necesario volver a diseñar la estrategia.

El siguiente gráfico tiene por objeto identificar todos los recursos necesarios para llevar a cabo cada actividad.



Gráfico 16: Recursos necesarios para llevar a cabo una actividad

Matriz 8: Tabla de requisitos para llevar a cabo las actividades previstas

Objetivos	Actividades	Recursos que permiten la realización de las actividades
1.	a	
	b	
	c	
2.	a	
	b	
	c	
3.	a	
	b	
	c	

Paso 4: Elaborar un plan de acción

Las secciones anteriores han identificado:

- Una lista de actividades prioritarias
- Los recursos necesarios para llevarlas a cabo

El siguiente paso solo se puede plantear una vez que se haya verificado que se dispone de los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades.

Esta parte nos permitirá precisar la cronología de las acciones previstas a corto, medio y largo plazo.

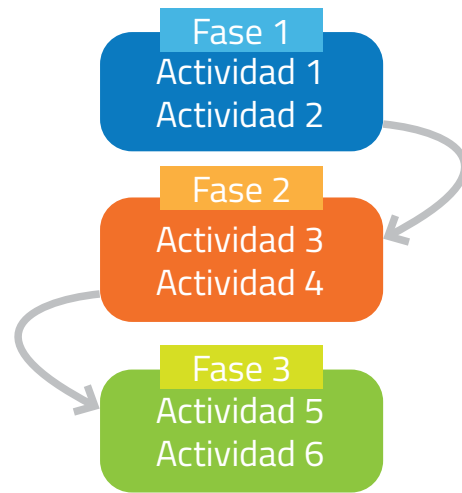


Gráfico 17: Secuencia de las actividades

Matriz 9: Orden cronológico de las actividades

	Actividad 1	Actividad 2	Actividad 3	Actividad 4	Actividad 5	Actividad 6
Fase 1						
Fase 2						
Fase 3						

Paso 5: Realizar un seguimiento y una evaluación

El seguimiento y la evaluación de las actividades forman parte del proceso de fortalecimiento sindical. Se puede considerar que es un proceso de aprendizaje continuo y cíclico.

Para un sindicato, la realización de un seguimiento/evaluación de sus actividades tiene los siguientes objetivos:

- Estimular los intercambios dentro de la organización

- Aprender de la experiencia
- Facilitar la labor de dirección de la organización, la toma de decisiones
- Rendir cuentas a los socios y a la membresía

La siguiente tabla resume las principales características de las fases de planificación, seguimiento y evaluación de las actividades:

Matriz 10: Tabla comparativa para la planificación, el seguimiento y la evaluación

<i>Evaluación</i>	<i>Seguimiento Presente, pasado reciente</i>	<i>Planificación Futuro</i>
Cuestiona el plan de acción	Sigue el plan de acción	
Ad hoc	Proceso continuo o recurrente	Proceso continuo o recurrente



Gráfico 18: El proceso continuo de planificación/seguimiento/evaluación/aprendizaje

Definir los indicadores

Para evaluar la consecución de los objetivos y medir el cambio logrado es necesario definir previamente los indicadores.

Los indicadores deben definirse en una fase inicial, tan pronto como se definan los objetivos y el plan de acción del proyecto. Deben estar estrechamente vinculados a estos objetivos y acciones.

Hay que asegurarse de que estos indicadores estén vinculados a la información que estará disponible.

A menudo es más fácil definir y utilizar indicadores cuantitativos: número de participantes en una reunión, número de documentos distribuidos, etc.

Los indicadores cualitativos tienen por objeto medir el grado de satisfacción de las personas con respecto a un curso de formación o servicio prestado, o con respecto a la eficacia de una negociación o movilización. Su uso durante la evaluación conlleva cierto grado de subjetividad, lo que la hace más compleja. Sin embargo, a menudo merece la pena porque la información es más rica que la que se obtiene de unas simples cifras.

Las personas con mucha experiencia en la gestión de proyectos también suelen decir que el aspecto más interesante en una fase de evaluación son los resultados inesperados.





Bibliografía

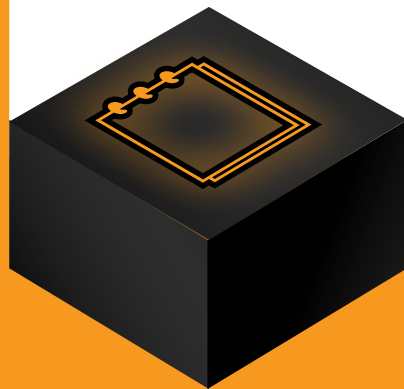




- Bascia, N. y Stevenson, H. (2017). *Sindicalizar al personal docente: desarrollar la fuerza de la profesión*. (EN, FR, SP)
- Internacional de la Educación (2017a). *Documento de política de la IE sobre derechos humanos y sindicales*. Disponible en: <https://www.ei-ie.org/es/item/21663:human-and-trade-union-rights-policy-paper> (EN, FR, SP)
- Internacional de la Educación (2017b). *Toolkit, From Research to Advocacy*. Disponible en: https://issuu.com/educationinternational/docs/2016_researchtoolkit_eng_final
- Internacional de la Educación (2019). *Resolución | Renovación de los sindicatos de educación: el nuevo imperativo*. Disponible en: <https://www.ei-ie.org/es/item/23059:resolution-education-union-renewal-the-new-imperative> (EN, FR, SP)
- Internacional de la Educación (2021a). *Manual de cooperación al desarrollo: Una guía para crear asociaciones exitosas*. Disponible en: <https://www.ei-ie.org/es/item/25599:development-cooperation-handbook-a-guide-to-successful-partnerships> (EN, FR, SP)
- Internacional de la Educación (2021b). *Documento estratégico sobre cooperación al desarrollo*. Disponible en: <https://www.ei-ie.org/es/item/25657:education-international-policy-document-on-development-cooperation> (EN, FR, SP)
- Internacional de la Educación (2022). *Documento de política educativa: Una educación de calidad para construir el mañana*. Disponible en: <https://www.ei-ie.org/es/item/21581:policy-paper-on-education-building-the-future-through-quality-education> (EN, FR, SP).
- Ford M. y Ward K. (2021). *Union Renewal in the Education Sector, Prospects for the Asia-Pacific*. Bruselas: Internacional de la Educación (EN)
- Hopgood, S. y van Leeuwen, F. (2019). *Sobre la educación y la democracia, 25 lecciones de la profesión docente*. Bruselas: Internacional de la Educación (EN, FR, SP)
- Organización Internacional del Trabajo (OIT) (s.f.). *Convenios*. Disponible en: <https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12000:0::NO::>
- MDF (2022). *Empowering People, Creating Impact*. Disponible en: <https://eiie.io/3hocLWG>
- Stevenson, H., Carter, B., Milner A. y Vega Castillo, M.A. (2020). *Your Turn! el profesorado por la renovación sindical*. Bruselas: CSEE (EN, FR, SP, GE, RU)
- Red Sindical de Cooperación al Desarrollo (2019). *Herramienta para la capacidad organizacional sindical (herramienta TUOC)*. Bruselas: CSI (EN, FR, SP)
- Sindicato de la Educación de Noruega/Läraryrbundet, Suecia (2021). *Analytical framework for teachers' trade unions - a tool for analysis of organisational development*. Disponible en: <https://eiie.io/3UICDB5>
- Valverde J. M. (2010). *Tres pasos esenciales para una planificación básica* (SP)



Anexo: Plantilla para los resultados del autodiagnóstico





En las tablas siguientes encontrará todas las cuestiones que figuran en la primera parte del documento. Algunas frases se han abreviado; le rogamos que consulte la primera parte para ver la versión completa.

Estas tablas permiten sintetizar las respuestas correspondientes a cada cuestión planteada, lo que proporcionará una mejor visión de conjunto y facilitará el uso de la siguiente parte del documento (segunda parte, análisis DAFO).

Cada respuesta se puede resumir calificándola de 1 a 4 estrellas según si el grado de aplicación es bajo o alto.

<i>I. Un sindicato con una identidad y un propósito</i>	*	**	***	****
1. El sindicato se ha fijado unos valores, principios y objetivos fundamentales.				
2. El sindicato propone una visión que agrupa cuestiones profesionales y laborales.				
3. El sindicato investiga y analiza su reputación e imagen para tratar de alinear su imagen con su visión.				
4. El sindicato garantiza que su funcionamiento y sus actividades sean coherentes con sus valores, principios y objetivos.				
<i>II. Un sindicato abierto e inclusivo</i>	*	**	***	****
1. El sindicato analiza los obstáculos a la integración de nuevos afiliados y afiliadas.				
2. El sindicato desarrolla y pone en marcha mecanismos de acogida e integración.				
3. El sindicato desarrolla y pone en marcha mecanismos internos para prevenir y remediar la discriminación y para promover la diversidad.				
4. El sindicato reflexiona, diseña y pone en práctica acuerdos para alentar la participación de las personas que no están afiliadas al sindicato.				



III. Un sindicato bien estructurado

*

**

1. El sindicato tiene activistas y estructuras a diferentes niveles.

El sindicato puede:

- Acordar una definición de las tareas y responsabilidades
 - Desarrollar y aplicar mecanismos para que los equipos de activistas puedan trabajar de forma colectiva
2.
 - Supervisar la motivación y el bienestar de los y las activistas
 - Poner en marcha mecanismos específicos para superar los problemas
 - Llevar a cabo una campaña permanente para captar a más activistas

3. El sindicato puede desarrollar y utilizar una base de datos de su membresía.

4. El sindicato pone en marcha un sistema eficaz de intercambio de información entre los y las activistas.

5. El sindicato mantiene una gestión financiera rigurosa y transparente.

6. El sindicato garantiza que no depende de otras organizaciones para llevar a cabo sus actividades principales.

7. El sindicato actúa respetando sus principios estatutarios.

IV. Un sindicato democrático, independiente y basado en la membresía

*

**

1. El sindicato apoya a su membresía para que entienda las normas que rigen la participación en las actividades del sindicato y fomenta el compromiso sindical en el lugar de trabajo.

2. El sindicato informa a su membresía con transparencia.

3. El sindicato pone en marcha medidas para fomentar la participación de la membresía con el fin de entender y responder mejor a sus necesidades y peticiones, y de poder hablar en su nombre.

4. El sindicato pone en marcha un mecanismo democrático para formular colectivamente políticas y reivindicaciones.

5. El sindicato establece el proceso de toma de decisiones en su constitución y reglamentos.

6. El sindicato garantiza que cuenta con sus propios recursos y que por lo tanto no depende de partidos políticos ni de otros grupos.



V. Un sindicato que reúne a las personas, que las organiza

*

**

1. El sindicato puede definir una estrategia de sindicalización, aplicar un enfoque activo de la sindicalización y realizar evaluaciones periódicas.
2. El sindicato se dirige de forma específica a las personas que no están afiliadas.
3. El sindicato propone formas innovadoras de participación.

VI. Un sindicato que aprende, un sindicato con experiencia

*

**

1. El sindicato obtiene toda la información posible sobre la financiación de la educación y el funcionamiento del sistema educativo. El sindicato analiza críticamente la información disponible para elaborar su propio diagnóstico del sistema educativo.
2. El sindicato establece una red de especialistas sobre temas específicos.
3. El sindicato desarrolla sesiones de formación sindical en función de las prioridades estratégicas.
4. El sindicato desarrolla, pone en práctica y evalúa un programa de educación sindical que se actualiza periódicamente.

VII. Un sindicato que ayuda a su membresía a resolver problemas individuales

*

**

1. El sindicato identifica y analiza los problemas a los que se enfrenta su membresía, así como sus necesidades.
2. El sindicato desarrolla, utiliza y difunde herramientas.
3. El sindicato toma iniciativas concretas, como la consulta de personas especializadas en cuestiones jurídicas.
4. El sindicato utiliza los mecanismos existentes.
5. El sindicato evalúa la eficacia de las iniciativas individuales de cabildeo y adapta su estrategia en consecuencia.

VIII. Un sindicato que comunica eficazmente

*

**

1. El sindicato desarrolla una estrategia de comunicación.
2. El sindicato utiliza diferentes herramientas de comunicación para informar a su membresía.
3. El sindicato se comunica con socios externos.



IX. Un sindicato que hace propuestas y peticiones	*	**	***	****
--	---	----	-----	------

1. El sindicato desarrolla propuestas y peticiones para el sistema educativo para su membresía y para la sociedad.
2. El sindicato da a conocer ampliamente sus propuestas.

X. Un sindicato que participa en la negociación colectiva y el diálogo político	*	**	***	****
--	---	----	-----	------

1. El sindicato analiza las diferentes modalidades de diálogo social y hace propuestas para mejorar e institucionalizar este diálogo.
2. El sindicato participa activamente en los órganos de diálogo social y toma iniciativas para ser incluido en los órganos de diálogo social.
3. El sindicato transmite información, principalmente a su membresía, sobre las vías de diálogo social.
4. El sindicato evalúa la eficacia del diálogo social y ajusta su estrategia en caso de ser necesario.

XI. Un sindicato que establece alianzas	*	**	***	****
--	---	----	-----	------

1. El sindicato realiza un análisis de los posibles socios estratégicos, define una estrategia e informa y pone al día a sus socios con regularidad.
2. El sindicato toma iniciativas para trabajar regularmente con otros socios.
3. El sindicato ejerce presión sobre determinados partidos o figuras políticas.
4. El sindicato busca apoyos externos para que le ayuden a poner en práctica sus orientaciones, garantizando al mismo tiempo su independencia.

XII. Un sindicato que moviliza y actúa cuando es necesario	*	**	***	****
---	---	----	-----	------

1. El sindicato desarrolla la movilización a partir de análisis y propuestas.
2. Cuando es necesario, el sindicato moviliza a la profesión.
3. El sindicato evalúa la eficacia de los métodos de actuación utilizados y ajusta su estrategia de ser necesario.





[Atribución-NoComercial-CompartirIguual 4.0
Internacional.](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

(CC BY-NC-SA 4.0)

Usted es libre de:

Compartir — copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato.

Adaptar — remezclar, transformar y crear a partir del material.

Bajo los siguientes términos:

Atribución — Usted debe darle crédito a esta obra de manera adecuada, proporcionando un enlace a la licencia, e indicando si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo del licenciante.

NoComercial — Usted no puede hacer uso del material con fines comerciales.

CompartirIguual — Si usted mezcla, transforma o crea nuevo material a partir de esta obra, usted podrá distribuir su contribución siempre que utilice la misma licencia que la obra original.

Education International Manual



Manual para el desarrollo de la fuerza sindical

Por unos sindicatos
de la educación
más eficaces



Education International
Internationale de l'Éducation
Internacional de la Educación
Bildungsinternationale

Sede

15 Boulevard Bischoffsheim
1000 Bruselas, Bélgica
Tel +32-2 224 0611
headoffice@ei-ie.org
www.ei-ie.org
[#unite4ed](https://twitter.com/unite4ed)

La Internacional de la Educación representa a organizaciones de docentes y otros trabajadores y trabajadoras de la educación de todo el planeta. Es la mayor federación de sindicatos del mundo, que representa a 30 millones de trabajadores y trabajadoras de la educación en unas 400 organizaciones en 180 países y territorios de todo el mundo. La Internacional de la Educación agrupa a todos los docentes y demás trabajadores de la educación.



[Atribución-NoComercial-
CompartirIgual 4.0 Internacional.](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)
(CC BY-NC-SA 4.0)