

## INFORME DE EVALUACIÓN DE FIN DE PROYECTO

**Título:** Promoción de la Salud Laboral en Centroamérica. Fortalecimiento del Instituto Sindical de América Central y el Caribe

**Entidad solicitante:** Fundació Pau i Solidaritat PV

**Socio local:** ISACC (Instituto Sindical de América Central y el Caribe)

**Agencia financiadora:** D.G. Cooperación al Desarrollo y Solidaridad (G. Valenciana)

**Nº Expediente:** 5049/2005

Listado de acrónimos.....	3
1. Introducción.....	4
1.1. Presentación.....	4
1.2. Antecedentes y objetivos de la evaluación.....	4
1.3. Descripción de la intervención.....	5
1.4. Contexto en el que se ha desarrollado la intervención.....	5
1.4.1. Sindicalismo internacional.....	5
1.4.2. Sindicalismo en Centroamérica y el Caribe.....	6
1.4.3. El Instituto Sindical de América Central y Caribe.....	6
1.5. Metodología empleada y trabajos realizados.....	8
1.6. Condicionantes y límites de la evaluación.....	10
2. Resultados de la evaluación.....	11
2.1. Evaluación del diseño.....	11
2.1.1. Pertinencia.....	11
2.1.2. Diseño.....	16
2.2. Evaluación de la gestión.....	19
2.2.1. Participación.....	19
2.2.2. Institucional.....	20
2.2.3. Recursos Humanos.....	24
2.2.4. Gestión.....	30
2.2.5. Comunicación y Coordinación.....	33
2.2.6. Adecuación de medios y recursos.....	36
2.3. Evaluación de resultados.....	40
2.3.1. Eficacia.....	40
2.3.2. Impacto.....	49
2.3.3. Sostenibilidad.....	52
3. Conclusiones.....	55
4. Recomendaciones.....	61
Anexos.....	63
Anexo I: Matriz de Planificación del Proyecto.....	64
Anexo II: Matriz de Evaluación.....	68
Anexo III: Instrumentos de Evaluación.....	79
Anexo IV: Bibliografía y fuentes consultadas.....	82
Anexo V: Ficha de Evaluación CAD.....	85

## Listado de acrónimos

AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
ANTRASPG	Asamblea Nacional de Trabajadores de Salud Pública de Guatemala
CCOO	Comisiones Obreras
CCOO PV	Comisiones Obreras del País Valenciano
CIOSL	Confederación Internacional de organizaciones Sindicales Libres
CLAT	Confederación Latinoamericana de Trabajadores
CLC	Congreso del Trabajo de Canadá
CNTD	Confederación Nacional de Trabajadores Dominicanos
CNUS	Confederación Nacional de Unidad Sindical. República Dominicana
CPUSTAL	Congreso Permanente de Unidad Sindical de los Trabajadores de América Latina y el Caribe
CS	Convergencia Sindical de Panamá
CSA	Confederación Sindical de Trabajadores y Trabajadoras de las Américas
CSD	Consejo Sindical Danés
CSI	Confederación Sindical Internacional
CST	Central Sandinista de Trabajadores. Nicaragua
CSTS	Confederación Sindical de Trabajadores Salvadoreños
CTC	Central de Trabajadores del Campo y la Ciudad. Guatemala
CTD	Central de Trabajadores Democráticos. El Salvador
CTH	Confederación de Trabajadores de Honduras
CTM	Confederación Mundial del Trabajo
CTRN	Confederación de Trabajadores Rerum Novarum. Costa Rica
CTU	Confederación de Trabajadores Unitarios. República Dominicana
CUS	Confederación de Unidad Sindical. Nicaragua
CUSa	Confederación de Unidad Sindical Autónoma. Nicaragua
CUSG	Confederación de Unidad Sindical de Guatemala
CUTH	Confederación Única de Trabajadores de Honduras
DANIDA	Agencia Danesa para el Desarrollo Internacional
FESTRAS	Federación Sindical de Trabajadores de la Alimentación, Agroindustrias y Similares. Guatemala
FNT	Federación Nacional de los Trabajadores. Nicaragua
FSI	Federaciones Sindicales Internacionales
FSM	Federación Sindical Mundial
GVA	Generalitat Valenciana
ISACC	Instituto Sindical de América Central y Caribe
ISTAS	Instituto Sindical de Trabajo Ambiente y Salud
OISS	Organización Iberoamericana de la Seguridad Social
OIT	Organización Internacional del Trabajo
ORIT	Organización Regional Interamericana de Trabajadores
PiS PV	Fundació Pau i Solidaritat del País Valencià
PyS	Fundación Paz y Solidaridad Serafín Aliaga
PyS A	Fundación Paz y Solidaridad Andalucía
SLyMA	Salud Laboral y Medio Ambiente
SNTSG	Sindicato Nacional de Trabajadores de la Salud de Guatemala

# 1. Introducción

## 1.1. Presentación

El presente informe es resultado de un proceso de evaluación externa del Proyecto "Promoción de la Salud Laboral en Centroamérica. Fortalecimiento del Instituto Sindical de América Central y el Caribe".

Este proyecto ha sido apoyado por la Fundació Pau i Solidaritat País Valencià, y cofinanciado por la Dirección General de Cooperación al Desarrollo y Solidaridad de la Generalitat Valenciana (expte. 5049/2005).

La organización ejecutora del proyecto en Centroamérica ha sido el Instituto Sindical de América Central y el Caribe (ISACC).

## 1.2. Antecedentes y objetivos de la evaluación

La Fundació Pau i Solidaritat PV es una ONGD dedicada a la cooperación y la educación para el desarrollo, constituida en 1992 por Comisiones Obreras PV. En este proyecto PiS PV ha contado con la participación del Instituto Sindical de Trabajo Ambiente y Salud (ISTAS) fundación sindical autónoma y sin ánimo de lucro, de carácter técnico, creada por CCOO para promover la salud laboral y la protección del medio ambiente.

Desde el año de su creación la Fundació Pau i Solidaritat PV ha llevado a cabo numerosos proyectos de cooperación internacional y recibido apoyo de diferentes entidades públicas y privadas con una experiencia de trabajo de más de 100 proyectos de cooperación internacional.

La contraparte del proyecto ha sido el Instituto Sindical para América Central y Caribe (ISACC) creado en marzo de 2004 con la participación de 17 centrales sindicales de esta región. El ISACC ha sido el resultado de tres años de trabajo de las centrales sindicales a través del "Proyecto de Facilitación para el establecimiento de un Instituto Sindical para el Mercado Laboral Regional" apoyado por el Consejo Sindical Danés y fondos de Agencia Danesa para el Desarrollo Internacional (DANIDA), y con apoyo del Programa de Cooperación Sindical de CCOO cofinanciado por la AECID.

Según se recoge en los Términos de Referencia de la Evaluación, los objetivos de la misma son:

- 1.- Valoración de la vigencia en términos de pertinencia de la intervención en general y específicamente de sus objetivos en relación con los eventuales problemas que hayan podido producirse durante la fase de ejecución.
- 2.- Valoración del diseño y ejecución de la intervención, así como la coherencia Resultados-Objetivos.
- 3.-Valoración de las actividades realizadas.
- 4.-Valoración de impactos previstos.

Así mismo, el informe de evaluación deberá aportar insumos para la toma de decisiones tanto para la F. Pau i Solidaritat PV como entidad responsable de la ejecución del Proyecto como para la Generalitat Valenciana.

### 1.3. Descripción de la intervención

El proyecto tenía como Objetivo General "*Profundizar en la democratización y cohesión social de los países integrantes de la región de Centroamérica y Caribe mediante el fortalecimiento de un sindicalismo de carácter internacional que contribuya a la promoción del diálogo social*", y como Objetivo Específico "*Mejorar las condiciones de trabajo gracias al incremento de las capacidades locales en la negociación, vigilancia y mejora de las condiciones de salud laboral de los trabajadores y trabajadoras de la región de Centroamérica y Caribe a través del Instituto Sindical de América Central y Caribe*".

Aunque la sede del ISACC se ubica en Managua, el proyecto ha tenido cobertura regional, desarrollándose sus acciones, además de Nicaragua, en otros seis países: Guatemala, El Salvador, Honduras, Costa Rica, Panamá y República Dominicana. En la Comunidad Valenciana se han realizado acciones de sensibilización y difusión del proyecto.

El proyecto tenía una duración prevista de tres años, y un presupuesto total de 604.268,96 €, de los cuales 318.974,91 € eran cofinanciados por la GVA.

Para una mejor comprensión de la intervención planificada, se adjunta<sup>1</sup> (Anexo I) la Matriz de Planificación del Proyecto.

### 1.4. Contexto en el que se ha desarrollado la intervención

Los contextos en los que se desarrollan las intervenciones de cooperación, son claves para poder analizarlas. En el caso de la intervención evaluada, consideramos que el contexto del sindicalismo internacional, del sindicalismo en la región centroamericana y del Caribe, y de la propia puesta en marcha del ISACC, aportan claves importantes para entender este proceso evaluativo. Es por ello que incorporamos en este punto unas breves notas de contextualización.

#### 1.4.1. Sindicalismo internacional

El sindicalismo internacional está viviendo en los últimos años un complejo proceso de reorganización. En las últimas décadas existieron tres grandes vertebraciones de las organizaciones sindicales a nivel internacional. La CTM (Confederación Mundial del Trabajo, de orientación socialcristiana, surgida en 1920 con el nombre de Confederación Internacional de Sindicatos Cristianos), la FSM (Federación Sindical Mundial, de orientación izquierdista, surgida en 1945) y la CIOSL (Confederación Internacional de Organizaciones Sindicales Libres, de orientación socialdemócrata, surgida en 1949 como una escisión de la anterior).

Estas vertebraciones internacionales, tenían sus expresiones organizativas en América: CLAT (Confederación Latinoamericana de Trabajadores, regional de la CTM), CPUSTAL (Congreso Permanente de Unidad Sindical de los Trabajadores de América Latina y el Caribe, regional de la FSM) y ORIT (Organización Regional Interamericana de Trabajadores, regional de la CIOSL).

---

<sup>1</sup> Ver Anexo I: Matriz de Planificación del Proyecto.

El 1 de noviembre de 2006, se produce la fusión de dos de las tres articulaciones sindicales internacionales. La CTM y la CIOSL se fusionan para dar lugar a la principal articulación sindical internacional, la CSI (Confederación Sindical Internacional), que en la actualidad representa a cerca de 170 millones de trabajadores y trabajadoras en el mundo, a través de 312 organizaciones afiliadas en 157 países y territorios.

Esta fusión a nivel internacional, tuvo sus efectos en América, dándose durante 2007 la disolución de sus respectivas regionales (CLAT Y ORIT) para dar paso a la CSA (Confederación Sindical de Trabajadores y Trabajadoras de las Américas).

#### **1.4.2. Sindicalismo en Centroamérica y el Caribe**

Aún a riesgo de simplificar, y entendiendo que cada país de la región tiene sus características específicas, podíamos caracterizar el sindicalismo en la región como un movimiento atomizado, con bajos niveles de afiliación, con ciertas confrontaciones internas y, en algunos países de forma específica, con dificultades para poder ejercer su actividad en libertad.

La diversidad de articulaciones sindicales a nivel internacional y a nivel americano, tiene su correspondencia en la región de Centroamérica y el Caribe, lo que tiene su influencia en los niveles de atomización. Por otro lado, las políticas dominantes en los organismos internacionales no han impulsado la unidad de acción y de grandes centrales sindicales, más bien han favorecido la conformación de pequeños sindicatos de empresa.

Durante las cuatro décadas de guerra fría, y especialmente a partir de los años setenta, la confrontación entre los dos bloques, soviético y norteamericano, tuvo su traslación a la región centroamericana. Recogiendo la expresión de una de las personas involucradas en el proyecto evaluado, "la guerra fría se vivió en Centroamérica de manera muy caliente". La traslación de esta confrontación se trasladó, no sólo a los movimientos políticos, también a las organizaciones sindicales, lo que influyó de manera decisiva en la fragmentación del movimiento sindical en la región. A pesar de que han transcurrido dos décadas desde la caída del muro de Berlín, en Centroamérica y en su movimiento sindical, todavía persisten las herencias de esa confrontación.

Conviene recordar, por último, que en algunos países de la región, la actividad sindical todavía supone un riesgo físico para las personas que la realizan.

#### **1.4.3. El Instituto Sindical de América Central y Caribe**

El Instituto Sindical de América Central y el Caribe se constituyó el 18 de marzo de 2004, con la participación de 17 centrales sindicales de la región. Previamente estas organizaciones sindicales venían trabajando de forma conjunta, con el apoyo de la OIT, la CIOSL y el financiamiento del Consejo Sindical Danés (con fondos de DANIDA) y el programa de Cooperación Sindical de la Fundación Paz y Solidaridad Serafín Aliaga (cofinanciado por AECID). En el momento de su constitución, se decidió que su sede estuviera en Guatemala.

Nº	País	Central Sindical
1	Guatemala	CTC-Central de Trabajadores del Campo y la Ciudad
2		FESTRAS-Federación Sindical de Trabajadores de la Alimentación, Agroindustrias y Similares
3		CUSG-Confederación de Unidad Sindical de Guatemala
4		ANTRASPG-Asamblea Nacional de Trabajadores de Salud Pública de Guatemala SNTSG-Sindicato Nacional de Trabajadores de la Salud de Guatemala
5	El Salvador	CSTS-Confederación Sindical de Trabajadores Salvadoreños
6		CTD-Central de Trabajadores Democráticos
7	Honduras	CTH-Confederación de Trabajadores de Honduras
8		CUTH-Confederación Única de Trabajadores de Honduras
9	Nicaragua	CST-Central Sandinista de Trabajadores
10		CUS-Confederación de Unidad Sindical
11		CUSa-Confederación de Unidad Sindical Autónoma
12		FNT-Federación Nacional de los Trabajadores
13	Costa Rica	CTRN-Confederación de Trabajadores Rerum Novarum
14	Panamá	CS-Convergencia Sindical de Panamá
15		CTRP-Confederación de Trabajadores de la R. de Panamá
16	República Dominicana	CNTD-Confederación Nacional de Trabajadores Dominicanos
17		CNUS-Confederación Nacional de Unidad Sindical CTU-Confederación de Trabajadores Unitarios

Centrales sindicales que constituyeron el ISACC y que hacen parte de su Asamblea.

El ISACC se define como una iniciativa en pro del movimiento sindical, que pretende incidir en la región contribuyendo al establecimiento de un movimiento sindical democrático y participativo, apoyándolo con investigaciones, análisis, informaciones y asesorías necesarias para que desarrolle la capacidad de defender los derechos de la clase trabajadora. Para ello tiene voluntad de convertirse en un referente regional en el tema sindical y, a la vez, en un canal de comunicación entre el movimiento sindical y los donantes.

En mayo de 2006 (coincidiendo con la fecha de inicio del proyecto evaluado<sup>2</sup>), la Comisión Ejecutiva del ISACC decidió, por diferentes motivos, trasladar la sede del ISACC desde Guatemala a Nicaragua.

<sup>2</sup> La fecha de inicio formal del proyecto es 15 de mayo de 2006.

De la información obtenida en el proceso de evaluación, se infieren fundamentalmente dos tipos de motivaciones. Por un lado, las restricciones de la legislación guatemalteca para constituir en este país una organización de carácter regional. Por otro lado, situaciones de contexto sociopolítico que hacían pensar que Nicaragua ofrecía un contexto más apropiado que Guatemala para una institución de estas características.

Este traslado no sólo implicó un traslado físico, sino la necesidad de tramitar una nueva personería jurídica en Nicaragua, así como la necesidad de reformular el presupuesto del proyecto, en función de las nuevas necesidades (alquiler y equipamiento de oficina, etc.) que no estaban contempladas en el presupuesto inicial, y diferencia de precios de los insumos y salarios entre Guatemala y Nicaragua.

Junto con la decisión del cambio de ubicación, se decidió un relevo en la Dirección Ejecutiva del Instituto, en parte motivado por el propio cambio de ubicación, y en parte por cierto descontento con la persona que hasta ese momento asumía el puesto.

La contratación del nuevo Director Ejecutivo se produce en noviembre del 2006, y la del resto del equipo del ISACC entre febrero y marzo de 2007, diez meses después de la fecha de inicio del proyecto evaluado.

## 1.5. Metodología empleada y trabajos realizados

La evaluación realizada es una evaluación externa de fin de proyecto.

Siguiendo el planteamiento definido por PiS PV en los Términos de Referencia, se han diferenciado tres niveles de análisis:

- Evaluación del diseño
- Evaluación de la gestión
- Evaluación de los resultados

Para cada uno de estos tres niveles de análisis se definieron criterios y preguntas de evaluación<sup>3</sup>.

Nivel de Análisis	Criterios de evaluación
Diseño	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pertinencia</li> <li>▪ Diseño</li> </ul>
Gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participación</li> <li>▪ Institucional</li> <li>▪ Recursos Humanos</li> <li>▪ Gestión</li> <li>▪ Comunicación y Coordinación</li> <li>▪ Adecuación de medos y recursos</li> </ul>
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eficacia</li> <li>▪ Impacto</li> <li>▪ Sostenibilidad</li> </ul>

Criterios de evaluación por Nivel de Análisis.

<sup>3</sup> Ver Anexo III: Matriz de Evaluación.





En cuanto a los instrumentos de evaluación utilizados, fundamentalmente han sido dos.

Por un lado las entrevistas semiestructuradas (a personal de PiS PV (4), a personal del ISACC (8) -tanto al equipo actual, como a las personas que hacían parte de él durante la ejecución del proyecto-, a personas de las centrales sindicales (3), a personal del Consejo Sindical Danés (1) y a personal de ISTAS (1)). Todas las entrevistas en España, Nicaragua y Guatemala<sup>4</sup> se realizaron de forma presencial, salvo una que se hizo de forma telefónica. En el Anexo III: Instrumentos de evaluación, puede encontrarse el detalle de las entrevistas realizadas.

Por otro lado el análisis documental. En el Anexo IV: Bibliografía y fuentes consultadas, puede consultarse la documentación analizada.

## 1.6. Condicionantes y límites de la evaluación

Las principales condicionantes de la evaluación, normales por otro lado en cualquier proceso de evaluación, han sido las derivadas de la limitación en los recursos económicos disponibles, y la limitación temporal para realizar el proceso evaluativo.

En relación a las limitaciones económicas<sup>5</sup>, resultaba imposible realizar trabajo de campo en los siete países en los que se desarrollaba el proyecto. Se decidió, por tanto, centrar el trabajo de campo en Nicaragua, país en el que tiene la sede el ISACC, y en el que se desarrollaron la mayor parte de las actividades del proyecto, y en Guatemala, para poder entrevistar a miembros de organizaciones sindicales de un segundo país. Adicionalmente se realizaron entrevistas en España.

En relación a las limitaciones temporales, la evaluación se llevó a cabo en un período de dos meses (septiembre y octubre de 2009), de acuerdo al siguiente calendario:

Fechas	Trabajos realizados	Lugar
1 al 18 de septiembre	Trabajo de gabinete	España
21 al 25 de septiembre	Trabajo de campo	España
1 al 8 de octubre	Trabajo de campo	Nicaragua
9 y 10 de octubre	Trabajo de campo	Guatemala
12 de octubre al 3 de noviembre	Trabajo de campo Elaboración del informe	España

Cronología del proceso de evaluación.

Aunque, sin duda, mayores recursos económicos y un período de tiempo más amplio hubieran permitido contar en el proceso de evaluación con la participación de un número más amplio de actores y profundizar en algunos análisis, se considera que estos condicionantes no han significado limitaciones que puedan afectar de manera sustancial a las conclusiones del proceso de evaluación.

<sup>4</sup> El trabajo de campo en Nicaragua y Guatemala se llevó a cabo entre el 1 y el 10 de octubre de 2009.

<sup>5</sup> El coste de la evaluación fue de 10.000 € (impuestos incluidos).

## 2. Resultados de la evaluación

### 2.1. Evaluación del diseño

#### 2.1.1. Pertinencia

Si en general resulta complejo al llevar a cabo la evaluación de un proyecto, deslindar con exactitud los límites de la intervención en concreto, del accionar general de la institución que lo desarrolla, en el caso concreto de la intervención evaluada, este deslindamiento resulta todavía más complejo. La razón fundamental radica en el hecho de que el inicio de la ejecución del proyecto evaluado coincide en el tiempo con la puesta en marcha efectiva de la institución que lo ejecuta.

En este sentido, consideramos que para analizar la pertinencia de la intervención, conviene arrancar con algunos comentarios sobre la pertinencia de la puesta en marcha de la institución que lo ha ejecutado.

Tal y como ya se ha comentado, el proceso de constitución del ISACC, se produce en un contexto complejo<sup>6</sup>. Dos son, fundamentalmente, las razones que nos llevan a afirmar la pertinencia de la constitución del ISACC:

- En primer lugar la necesidad, contrastada con miembros de las organizaciones sindicales que hacen parte del ISACC, de un instrumento técnico que apoye al movimiento sindical de la región con investigaciones, análisis, formación, información y asesoría, que genere capacidades para una mejor defensa de los derechos de la clase trabajadora.
- En segundo lugar el hecho objetivo del acuerdo entre diecisiete centrales sindicales de la región para la constitución del ISACC. Que un número semejante de centrales sindicales de siete países, con diferentes planteamientos y enfoques en distintas temáticas, se pongan de acuerdo para conformar este instrumento técnico, es en si mismo una razón que apunta a la pertinencia de la constitución del ISACC.

Conviene también, para realizar un apropiado análisis de la pertinencia, recordar someramente como se dio el proceso de diseño de la intervención evaluada, y en qué contexto.

Como ya se ha comentado, el ISACC se constituyó en marzo de 2004, fijando inicialmente su sede en la Ciudad de Guatemala. En una primera fase, el único recurso humano trabajando específicamente para la institución fue la que sería su primera Directora Ejecutiva, Carolina Enríquez<sup>7</sup>. Durante el tiempo que el ISACC tuvo su sede en Guatemala, este fue el único recurso humano trabajando para la institución.

El proceso de diagnóstico y diseño de la intervención evaluada tuvo lugar durante este período en el que la sede del ISACC estaba ubicada en Guatemala. Este hecho tiene algunas implicaciones que conviene señalar:

---

<sup>6</sup> Ver punto 1.4.2.

<sup>7</sup> Según la información recogida en el proceso de evaluación, en un primer momento esta persona estuvo contratada directamente por el CSD, mientras se tramitaba la personería jurídica de la institución.

- En el momento del diseño de la intervención, el ISACC está constituido legalmente, pero no tiene una estructura conformada, ni un equipo humano contratado.
- El equipo humano que asumiría posteriormente la ejecución de la intervención (desde Nicaragua), no participó en el proceso de diagnóstico y diseño de la intervención.
- El proyecto se diseñó asumiendo que las actividades planificadas en el mismo se realizarían desde Guatemala, aunque posteriormente debido a la decisión de trasladar la sede del ISACC a Managua, se llevaron a cabo desde Nicaragua.

Aunque se tuvieron en cuenta los aportes realizados en los diferentes encuentros regionales con las organizaciones sindicales realizados en el marco del proceso financiado por el CSD, en el diseño de la intervención tuvieron un peso relevante los aportes de los "cooperantes" <sup>8</sup>, y específicamente los de Pau i Solidaritat PV derivados de su experiencia previa en proyectos similares y los de ISTAS, por su experiencia en la temática del proyecto.

Vale la pena en este momento, recordar el objetivo específico y los resultados esperados con la intervención.

Según el documento de formulación, el objetivo específico de la intervención es el siguiente:

*"Objetivo Específico: Mejorar las condiciones de trabajo gracias al incremento de las capacidades locales en la negociación, vigilancia y mejora de las condiciones de salud laboral de los trabajadores y trabajadoras de la región de Centroamérica y Caribe a través del Instituto Sindical de América Central y Caribe".*

Y los dos resultados esperados, los siguientes:

*"Resultado 1: Fortalecido el Instituto Sindical de Centroamérica y Caribe (ISACC) como instrumento para garantizar la comunicación permanente y el intercambio de experiencias y reflexiones entre las organizaciones sindicales de esta región en materia de salud laboral y medio ambiente, mediante el establecimiento de un Departamento de Salud Laboral y Medio Ambiente.*

*Resultado 2: Incrementado el conocimiento de las condiciones de la salud laboral y mejorados los mecanismos y capacidades de las centrales sindicales para negociar la mejora de las mismas en sus respectivos países".*

La intervención apuntaba por tanto, con el diseño de los dos resultados esperados, por un lado al fortalecimiento del ISACC, y por otro lado a la generación de capacidades en las organizaciones sindicales en materia de Salud Laboral.

En relación al segundo componente, todos los actores entrevistados durante el proceso de evaluación han manifestado un acuerdo unánime al afirmar que la temática elegida

---

<sup>8</sup> Los actores locales implicados en el proyecto, tanto del ISACC como de las distintas organizaciones sindicales participantes, aluden genéricamente a los "cooperantes" para designar a las distintas organizaciones internacionales (en el caso del ISACC, fundamentalmente españolas, danesas y canadienses) que apoyan técnica y financieramente sus proyectos.

por el proyecto ha resultado apropiada. Con ligeros matices, los argumentos utilizados para sostener esta afirmación han sido los siguientes:

- La región de América y Central y Caribe presenta un altísimo nivel de accidentalidad laboral e importantes niveles de subregistro de los mismos, cuando no una práctica ausencia de los mismos.
- La temática de la Salud Laboral no estaba presente de forma relevante en la agenda de las organizaciones sindicales de la región. Más allá de que en algunas de estas organizaciones la temática aparezca formalmente en sus objetivos y en su estructura organizativa, con escasas excepciones, no ha sido una prioridad para las organizaciones de la región.
- El hecho de tratarse de una temática con poca trayectoria en la región podía facilitar que todas las organizaciones la asumieran con interés, dado que todas ellas podían realizar avances sustanciales.
- Por las características de la temática anteriormente enumeradas, la Salud Laboral y el Medio Ambiente se presumía, y en buena medida se ha confirmado con la intervención, como un sector de intervención que facilitara el trabajo conjunto de las distintas organizaciones sindicales, a nivel regional, y en lo interno en cada país. En un contexto como el ya descrito<sup>9</sup>, se consideró de especial interés que la temática elegida permitiera espacios de colaboración y sinergias, frente a la posible elección de otras temáticas que potencialmente podrían haber agudizado algunos de los elementos de este contexto.

Para contrastar algunos de estos argumentos, es útil recordar los elementos con los que el Director Ejecutivo de la OISS, Carlos Javier Santos García, caracterizaba en 2007<sup>10</sup> la situación de la siniestralidad y prevención de riesgos laborales en Iberoamérica:

- La cobertura de protección social supera escasamente al 50 % de la población y se muestra claramente insuficiente para dar cobertura a las necesidades derivadas del accidente de trabajo.
- Los sistemas de información y registro de la siniestralidad sólo alcanzan al empleo formal e incluso, sobre este colectivo, hay un elevado subregistro de siniestros. La información sobre el sector informal es inexistente (limitada a estudios puntuales) y, si nos referimos a la enfermedad profesional, la O.M.S. estima que solo se declaran entre el 1 y el 5% de las realmente causadas por el trabajo.
- El desconocimiento de los accidentes producidos, los efectos de los mismos y las causas que los provocan, impiden el desarrollo de políticas coherentes y la priorización de acciones y, minimizan las posibilidades de la acción inspectora o judicial.
- Los recursos dedicados al control de las condiciones de trabajo y salud son manifiestamente insuficientes para cubrir la dimensión de los problemas descritos. Puede decirse que las funciones de Inspección laboral y de salud son anecdóticas en América Latina y, a veces, afectadas de corrupción.

---

<sup>9</sup> Ver punto 1.4.2.

<sup>10</sup> Santos García (2007).

- La participación sindical es muy débil en materia de seguridad y salud en el trabajo, en lo que se refiere a negociación colectiva, consultas tripartitas, etc.
- Y, la sensibilidad social general sobre la siniestralidad laboral es muy escasa.

Puede afirmarse por tanto que la temática abordada en el proyecto es considerada prioritaria por todos los actores implicados en la intervención. Un elemento que refuerza esta afirmación es el hecho de que en el Plan Estratégico del ISACC presentado en 2007, la temática de SLyMA se incorporara como una de las cinco áreas de trabajo de la institución<sup>11</sup>.

Por otro lado, de las entrevistas realizadas tanto al personal del ISACC, como a miembros de las diferentes organizaciones sindicales, se deriva que una vez terminada la ejecución del proyecto, la temática sigue siendo prioritaria para las organizaciones sindicales, fundamentalmente por tres motivos:

- Con la ejecución del proyecto se ha reforzado, especialmente en aquellos miembros de las organizaciones sindicales que han participado en las diferentes acciones formativas desarrolladas, la convicción de que abordar el trabajo en materia de Salud Laboral en la región es una necesidad prioritaria.
- Con la ejecución del proyecto se ha iniciado un proceso de generación de capacidades en las organizaciones sindicales de la región que ha sido positivo, pero que no dan por concluido.
- Las propias personas participantes en las diferentes acciones formativas desarrolladas, desde la convicción fortalecida de la prioridad de la temática, están incidiendo en sus dirigentes sindicales para colocarla en un lugar relevante en la agenda de sus organizaciones.

De cara a analizar el alineamiento de la intervención con las políticas públicas en materia de Seguridad Laboral, y dado lo complejo de analizar las de cada uno de los siete países implicados en la intervención, se ha centrado el análisis en las políticas impulsadas por dos organismos multilaterales con competencias en la materia: la OIT y la OISS.

En relación a las políticas impulsadas desde la OISS, se han analizado la Estrategia Iberoamericana de seguridad y salud en el trabajo 2010-2013. La intervención es coherente con esta estrategia, y específicamente:

- Objetivo general nº 2: Avanzar en el protagonismo de los agentes sociales en la Seguridad y Salud en el Trabajo.

*[...] conseguir que se introduzca la participación de los agentes sociales en los programas preventivos de las administraciones nacionales y en la elaboración de normativa de seguridad y salud en el trabajo.*

*Fomentar el tripartismo en el diseño de los programas preventivos de carácter nacional.*

*Favorecer y potenciar los aspectos relacionados con la seguridad y salud en el trabajo en la negociación colectiva.*

---

<sup>11</sup> Las otras cuatro áreas son: Integración Regional y Libre Comercio, Renovación y Fortalecimiento Sindical, Género en el Desarrollo Sindical, y Derechos Humanos y Laborales.

*Fomentar el apoyo institucional y la cooperación técnica de entidades especializadas en la materia, también del ámbito europeo.*

- Objetivo general nº 3: Avanzar en la mejora de la cultura preventiva.
- Objetivo general nº 5: Incrementar la cooperación y la colaboración regional en materia de Seguridad y Salud Laboral.
- Objetivo específico nº 7: Mejorar la capacitación de los agentes implicados en la seguridad y salud.

*Acción 1: Capacitar [...] a los representantes de los trabajadores en las empresas.*

En relación a las políticas impulsadas desde la OIT, se han analizado distintos documentos<sup>12</sup> generados en las reuniones de la Conferencia Internacional del Trabajo entre 2003 y 2006, y documentación relativa al Programa Safe Work<sup>13</sup>. La intervención es coherente con las políticas promovidas desde la OIT, lo que se refleja adecuadamente en la documentación del Programa Safe Work, cuando se afirma:

- *"[...] la OIT reconoce la necesidad de reforzar las capacidades técnicas y políticas de las instituciones gubernamentales y de las organizaciones de empleadores y de trabajadores para que puedan abordar directa y eficazmente los temas relacionados con la seguridad y salud en el trabajo. Esto se consigue proporcionando directrices prácticas y servicios de asesoramiento técnico, y actividades de formación y de concienciación [...]."*

Esta coherencia con las políticas promovidas desde la OIT viene reforzada por la implicación activa de este organismo internacional en algunas de las actividades formativas planificadas en la intervención.

En relación al componente de fortalecimiento institucional del ISACC, reflejado en el resultado esperado nº 1, parece pertinente a priori que tratándose de una organización de reciente constitución, el proyecto apostara por un trabajo específico en este sentido.

La información obtenida durante el proceso de evaluación, refuerza esa hipótesis inicial de la necesidad de un componente específico de fortalecimiento organizativo. Cuestión aparte, será analizada más adelante en este informe, es la idoneidad de la estrategia de fortalecimiento definida en el diseño de la intervención, y los resultados de la misma.

En definitiva, analizados los objetivos y los resultados planificados en la intervención en función del contexto, podemos afirmar:

- Responden a los problemas de la clase trabajadora en la región y a las necesidades de las organizaciones sindicales.
- Son coherentes con las políticas promovidas por los organismos multilaterales con competencia en la materia.
- Se han generado sinergias con otros organismos implicados en la materia (OIT).
- Son coherentes con las políticas de los donantes.

Lo que nos permite afirmar que la intervención planificada era pertinente.

---

<sup>12</sup> Ver referencias concretas en Anexo IV: Bibliografía y fuentes consultadas.

<sup>13</sup> Información en <http://www.ilo.org/public/spanish/protection/safework/index.htm>.

### 2.1.2. Diseño

Como ya se ha comentado en el punto anterior, el proyecto apuntaba<sup>14</sup> a mejorar las condiciones de trabajo gracias al incremento de las capacidades locales en la negociación, vigilancia y mejora de las condiciones de salud laboral de los trabajadores y trabajadoras de la región, y para ello se planificaron dos resultados esperados, uno enfocado al fortalecimiento institucional del ISACC, y otro dirigido a la generación de capacidades en las organizaciones sindicales en materia de Salud Laboral.

Si analizamos los escalones inferiores de la lógica de intervención<sup>15</sup>, puede observarse que las nueve actividades planificadas, se agrupan en cuatro componentes:

- Componente A: Consolidación de la estructura organizativa del ISACC.
- Componente B: Formación, fortalecimiento de las capacidades y asesoramiento permanente.
- Componente C: Investigación sobre las condiciones de salud laboral y medio ambiente en la región de Centroamérica y Caribe.
- Componente D: Información y Comunicación.

De estas cuatro componentes, la primera de ellas está dirigida a la consecución del resultado de fortalecimiento del ISACC, y las tres restantes a la consecución del resultado de generación de capacidades en las organizaciones sindicales en materia de Salud Laboral.

Si analizamos la primera componente, veremos que agrupa un total de tres actividades:

- Actividad 1: Creación de una Comisión Sindical Centroamericana de SLYMA.
- Actividad 2: Contratación de Equipo Técnico en SLYMA adscritos al ISACC.
- Actividad 3: Equipado e instalado el Departamento de SLYMA del ISACC.

De nuevo conviene recordar que el inicio de la ejecución del proyecto coincidía en el tiempo con la puesta en marcha de la institución ejecutora del mismo. Esta circunstancia nos lleva a afirmar que en un mismo momento debían llevarse a cabo en paralelo, al menos, tres acciones:

- Conformación de la institución.
- Conformación del equipo de trabajo de la institución.
- Ejecución de las actividades específicas del proyecto.

En este contexto, y dado que en un primer momento el proyecto evaluado suponía la principal fuente de financiación del ISACC, se echa de menos en el diseño de la intervención, la incorporación de actividades, y por tanto de recursos presupuestarios, para poder llevar a cabo algunas acciones de fortalecimiento institucional, más allá de la contratación del equipo y el equipamiento básico. Entre estas, se considera que hubieran sido necesarias al menos las siguientes:

- Apoyo a la estructuración orgánica y funcional de la institución.
- Definición de procedimientos de trabajo, tanto para el área administrativa como para el área técnica.

---

<sup>14</sup> Objetivo específico del proyecto.

<sup>15</sup> Puede verse la Matriz de Planificación del Proyecto en el Anexo I.



- Capacitación, si procediera, del equipo de la institución para fortalecer las capacidades necesarias tanto para su desempeño técnico, como para responder adecuadamente a los requerimientos de los donantes.
- Dotación y/o implementación de instrumentos y herramientas de gestión.

En el proceso de evaluación se han detectado elementos suficientes para poder afirmar que el hecho de la concurrencia en el tiempo de las tres cuestiones mencionadas (conformación de la institución, conformación del equipo de trabajo de la institución y ejecución de las actividades específicas del proyecto), y la ausencia de algunas de las acciones comentadas, ha afectado de manera sustancial a la implementación de la intervención evaluada. Estas afectaciones se analizarán de manera más precisa en el punto 2.2 de este informe.

Las otras tres componentes de la intervención (B, C y D), estaban orientadas a la consecución del segundo resultado esperado. Se incorporaban actividades de formación (4 y 5), asesoramiento (6), investigación (7) y comunicación (8 y 9). A priori, estas cuatro tipologías de actividades parecen apropiadas para conseguir el resultado esperado. Sin embargo, se considera conveniente hacer algunas anotaciones en relación a tres de ellas:

- La actividad número 6 (Asesoramiento permanente) consistía en la prestación de un servicio de asesoramiento en materia de Salud Laboral, por parte del personal técnico del ISACC, a las organizaciones sindicales vinculadas al mismo. Teniendo en cuenta que, como ya se ha mencionado, esta temática era realmente novedosa para la mayoría de las organizaciones sindicales, se corría el riesgo de que en esta primera fase no fuera un servicio demandado. Tal y como han referido algunas de las personas entrevistadas de organizaciones sindicales, primero es necesario un nivel de formación básico, después la puesta en marcha de acciones en la propia organización sindical, y en tercer lugar surgirá la necesidad de un servicio de asesoramiento.
- Las actividades número 8 (Diseño y puesta en marcha de una web sobre Seguridad Laboral y Medio Ambiente) y número 9 (Edición de una publicación centroamericana de Salud Laboral y Medio Ambiente) conformaban la componente de comunicación. Se corría el riesgo de que estos dos instrumentos no fueran los más adecuados para la difusión de información en materia de Salud Laboral. En este sentido, el riesgo era doble: que para el público destinatario, los instrumentos no fueran los adecuados, y que para las organizaciones sindicales, los instrumentos no fuera los más atractivos para fomentar su participación en la elaboración de contenidos.

En ambos casos, conviene señalar que no se ponen en cuestión las estrategias (asesoramiento y comunicación) sino el momento temporal en el primer caso, y los instrumentos escogidos en el segundo caso.

En relación a los indicadores definidos en la matriz de planificación, conviene realizar algunas valoraciones:

- Se definieron dos indicadores en relación al Objetivo Específico.

El primero de ellos, únicamente valora la existencia de departamentos y responsables de SLyMA en las 17 organizaciones sindicales miembros del ISACC. Siendo importante la incorporación en la estructura de la organización de un departamento, se echa en falta algún indicador que cualifique el desempeño

del mismo. alguna de las personas entrevistadas en el proceso de evaluación ha reconocido que en algunas organizaciones sindicales existía orgánicamente este departamento, incluso con anterioridad a la puesta en marcha del proyecto, pero a pesar de ello la temática no era relevante en la agenda de la organización.

En parte, la carencia indicada en relación al primer indicador, se subsana parcialmente con el segundo, que valora la emisión de comunicados públicos en materia de SLyMA. Siendo importante el posicionamiento público, se echan en falta indicadores que cualifiquen otros ámbitos de desempeño. Dado que en la descripción del Objetivo Específico se alude a las capacidades de “negociación, vigilancia y mejora de las condiciones de salud laboral”, y asumiendo que el posicionamiento público tiene ver con las capacidades de vigilancia, se haría necesario definir indicadores relativos a las capacidades de negociación y de mejora de las condiciones de salud laboral.

- Se definieron cuatro indicadores en relación al Resultado Esperado nº 1.

De nuevo los tres primeros indicadores valoran aspectos formales (constitución de la Comisión Regional de SLyMA, establecido el Departamento de SLyMA del ISACC, que las 17 organizaciones sindicales hagan parte de este Departamento) que se consideran relevantes. Únicamente el cuarto indicador cualifica el trabajo del Departamento (en base al número de asesorías prestadas).

Sin embargo, el fortalecimiento institucional supone una diversidad de aspectos que no son recogidos en ninguno de los indicadores definidos para este resultado. No se recogen, ni en relación al ISACC, ni en relación a la Comisión Regional de SLyMA, aspectos como la elaboración de planes estratégicos, la definición de procedimientos, la generación de capacidades en el personal, la incorporación de herramientas de gestión, la implementación de políticas de sistematización y evaluación, etc.

- Se definieron cinco indicadores en relación al Resultado Esperado nº 2.

En este caso, los cinco indicadores son una traslación cuantificada de las actividades planificadas (número de personas formadas, número de seminarios realizados, número de investigaciones realizadas, puesta en marcha de la web, editada la publicación).

En ningún caso los indicadores cualifican el grado de consecución del resultado. Nos aportan información sobre el número de personas que asistieron a las actividades de formación, pero no aportan información acerca de si realmente incrementaron sus capacidades. Nos aporta información sobre el número de investigaciones realizadas, pero no sobre la utilidad de las mismas como instrumento orientado a la acción. Nos aportan información sobre las actividades de comunicación realizadas, pero no sobre el alcance de las mismas y el posible impacto alcanzado con estas actividades.

Se considera conveniente señalar en este punto que los condicionantes impuestos por la mayoría de los financiadores en cuanto a la exigencia de indicadores cuantitativos, genera con frecuencia un efecto pernicioso en el momento de definir los indicadores. No obstante, se considera que se debería realizar un mayor esfuerzo por acompañar estos indicadores cuantitativos por otros cualitativos que permitieron un mayor alcance en la utilidad de los mismos.

## 2.2. Evaluación de la gestión

### 2.2.1. Participación

Durante el proceso de evaluación se han recogido evidencias suficientes de una importante participación de las y los participantes en las distintas actividades del proyecto. Las principales son las siguientes:

- El nivel de participación de las organizaciones sindicales en las actividades programadas ha sido alto. Tanto en los Seminarios Regionales, como en las actividades formativas realizadas en Nicaragua, y en las realizadas de forma descentralizada en cada uno de los países, el número de organizaciones miembro del ISACC participantes estuvo en todos los casos por encima del 80%, aunque hubo una importante rotación de los delegados/as de cada sindicato participante en las actividades formativas, lo que complica la capacitación completa sobre la temática de una misma persona en todo el proceso, que pudiera trasladar lo aprendido a su respectivo sindicato.
- Se pudieron realizar los Cursos Básicos de Salud Laboral, de forma descentralizada, en todos los países.
- Se logró constituir la Comisión Regional de Salud Laboral y Medio Ambiente, y todas las organizaciones miembro del ISACC nombraron a sus representantes en la misma. La Comisión tiene definido un plan de actuación con prioridades de trabajo.
- Se lograron constituir Equipos Nacionales de Salud Laboral y Medio Ambiente en los siete países, integrados por entre 4 y 7 miembros de cada una de las organizaciones sindicales. Todas las organizaciones sindicales nombraron a sus representantes en los Equipos Nacionales.
- En relación a los Seminarios Regionales, tanto por el análisis de los informes de los mismos, como por la información recabada en las entrevistas realizadas, se puede afirmar que las y los delegados de las organizaciones sindicales participaciones no fueron únicamente receptores de información, sino que tuvieron un papel activo y propositivo en la definición de las estrategias de actuación para la región en materia de SLyMA.
- En relación a las actividades de formación, tanto por el análisis de los informes de los mismos, como por la información recabada en las entrevistas realizadas, se puede afirmar que las y los delegados de las organizaciones sindicales participantes tuvieron un papel activo y propositivo en cuanto a la definición de las necesidades formativas, y que sus propuestas fueron recogidas y asumidas en el diseño de las posteriores actividades.
- En relación a la componente de investigación, se han recogido evidencias suficientes de que las y los delegados de las organizaciones sindicales participaron tanto en la definición de las temáticas a investigar, como en la validación de las investigaciones.

Por el contrario, también se han podido recoger evidencias de escasos niveles de participación en otras componentes del proyecto. Las principales son las siguientes:

- Se han evidenciado escasos niveles de participación de las organizaciones sindicales en la elaboración de contenidos para la revista “Tequipanoa Pacayalitzli”.
- Igualmente se han evidenciado escasos niveles de participación de las organizaciones sindicales en la aportación de contenidos para la web del ISACC, y específicamente en lo relacionado con la temática de Salud Laboral y Medio Ambiente.

Más allá de los niveles concretos de participación en cada una de las actividades del proyecto, se han podido recoger algunas evidencias de importantes niveles de apropiación en parte de las y los delegados participantes en el proceso, de la temática de SLyMA:

- En el caso de Honduras, se realizaron dos ediciones de los Cursos Básicos de Salud Laboral, con un total del 50 participantes<sup>16</sup> (62% de mujeres). Estos cursos fueron realizados con recursos propios gestionados por las organizaciones hondureñas, que además implicaron en la organización de los mismos a una tercera central sindical (CGT) que no hace parte del ISACC.
- En el caso de Costa Rica, la CTRN definió su propio Plan de Acción en Salud Laboral para los años 2008 y 2009. La primera fase, durante el año 2008, fue de capacitación para los miembros de los sindicatos afiliados, y se concretó en la realización de cuatro seminarios: 1) Aspectos básicos de legislación en salud ocupacional (26 y 27 de abril); 2) Curso de gestión preventiva (23 al 25 de julio); 3) Generalidades en salud ocupacional y legislación (2 y 3 de octubre); 4) Curso de Formadores (12 y 13 de noviembre). Durante esta primera fase se formaron 20 personas. La segunda fase, durante el año 2009, se preveía de detección de necesidades y multiplicadores.
- Distintas de las personas que participaron en el proceso formativo, aportaron en los últimos cursos casos prácticos de la implementación de las herramientas adquiridas durante este proceso, en empresas de sus respectivos países. Este hecho apunta que no sólo se están incrementando las capacidades, sino que están siendo puestas en práctica en el accionar sindical de las organizaciones.

Evidentemente, estos niveles de apropiación no han sido homogéneos en todos los países implicados, ni en todas las organizaciones pertenecientes al ISACC. No obstante, se aprecian evidencias de que la estrategia implementada por el ISACC en el relativamente breve espacio de tiempo de ejecución del proyecto, ha conseguido algunos avances importantes en este sentido.

### 2.2.2. Institucional

Como ya se ha comentado, el Instituto Sindical de América Central y el Caribe se constituyó el 18 de marzo de 2004 con la participación de 17 centrales sindicales de la región. En el momento de su constitución se decidió que su sede estuviera en Guatemala. En mayo de 2006, la Comisión Ejecutiva del ISACC decidió trasladar la sede del ISACC desde Guatemala a Nicaragua. Este traslado implicó la necesidad de tramitar una nueva personería jurídica en Nicaragua.

---

<sup>16</sup> Los Cursos Básicos de Salud realizados en el resto de países tuvieron un promedio de 12 participantes (38% de mujeres).

El ISACC se constituye en Nicaragua, según el artículo 1 de sus estatutos, como *“ una Asociación Civil, sin fines de lucro, de duración indefinida, cuyo objetivo general es la investigación y el análisis del Movimiento Sindical así como la promoción y defensa de los derechos de los trabajadores y trabajadoras de la región”*.

Los órganos de gobierno y administración del ISACC, según sus estatutos, son la Asamblea General y la Junta Directiva. Ésta está compuesta por cinco miembros (Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero y Vocal). Según los estatutos, a las sesiones de la Junta Directiva podrán integrarse con derecho a voz y voto, un representante de la ORIT y un representante del Consejo Danés.

Los órganos de consulta del ISACC, según sus estatutos son la Conferencia Regional (integrada por dos delegados con paridad de género de cada una de las Organizaciones Sindicales que se adscriban a los programas del ISACC), el Consejo Consultivo Nacional (se organiza en cada país de la región con una representación paritaria de género de cada una de las Organizaciones Sindicales adscritas a los programas del ISACC) y el Consejo Asesor (constituido por representantes de las Organizaciones de Cooperación fraternas a la ISACC, invitadas por la Junta Directiva).

A finales del año 2006, el ISACC se dotó de un Plan Estratégico y Operativo para el año 2007 y siguientes. En este Plan Estratégico se definen la visión, la misión y los principios de la institución, y se fijan los objetivos de las áreas programáticas, los criterios político-metodológicos, y las líneas de acción prioritarias.

El ISACC tiene cinco áreas programáticas prioritarias:

- a) Derechos Humanos y Laborales;
- b) Renovación y Fortalecimiento Sindical;
- c) Género en el Desarrollo Sindical;
- d) Salud Laboral y Medio Ambiente;
- e) Integración regional y Libre Comercio.

Y cuatro coordinaciones técnicas:

- a) Investigación-Centro de documentación;
- b) Educación y formación;
- c) Género y sindicalismo;
- d) Salud Laboral y Medio Ambiente.

Adicionalmente el ISACC tiene un área administrativo-contable, que en el momento de realizar el trabajo de campo de la evaluación estaba integrada por dos personas, una asumiendo funciones de administración, y otra funciones contables<sup>17</sup>.

En el momento de realizar el trabajo de campo de la evaluación, el equipo del ISACC se completaba con una persona que asumía las responsabilidades de comunicación externa.

En relación a la financiación del ISACC, aunque durante el proceso de evaluación no se ha procedido a analizar en profundidad la estructura de ingresos de la institución, si se

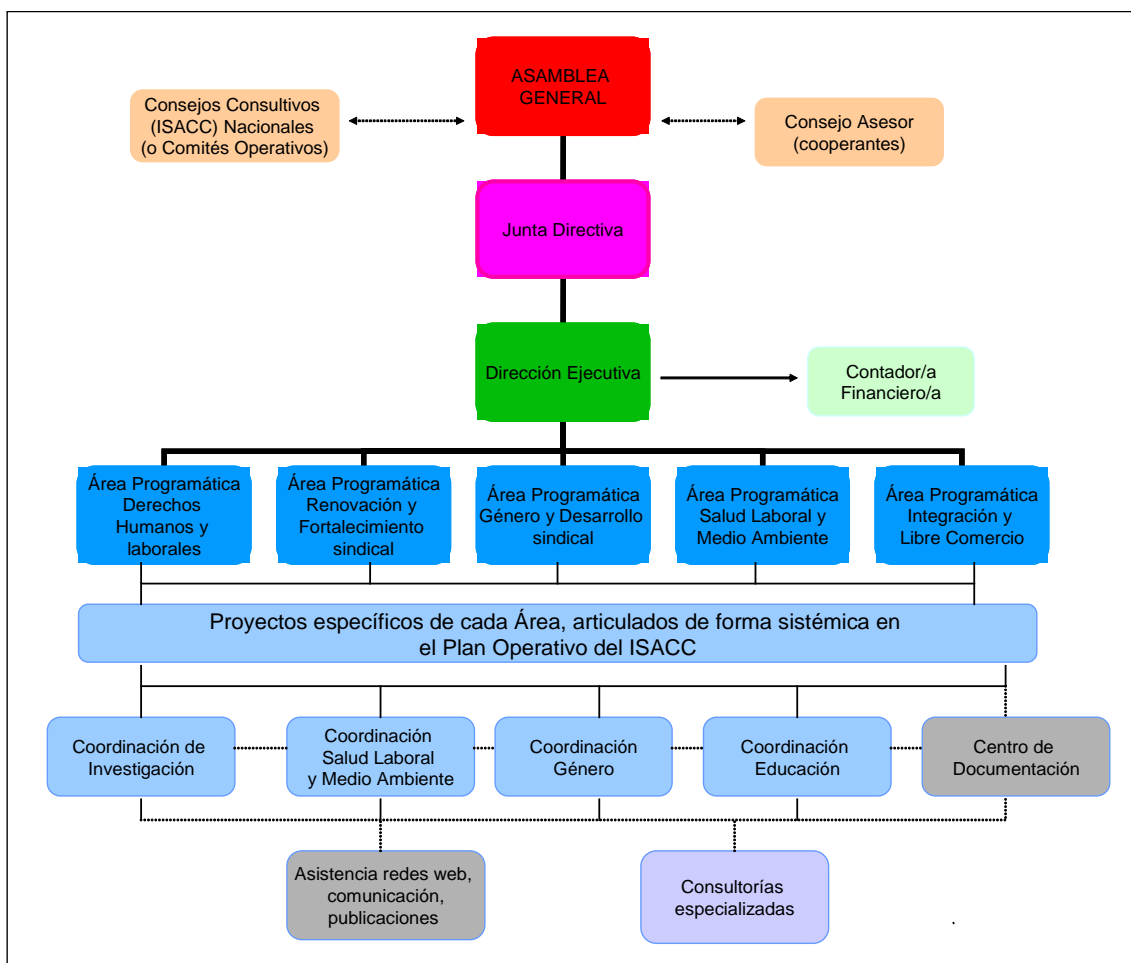
---

<sup>17</sup> Durante los últimos ocho meses de ejecución del proyecto, el área estaba integrada por tres personas, además de las dos mencionadas, se incorporó un asistente contable.

ha recabado información suficiente para afirmar que en la actualidad un porcentaje altísimo de los mismos dependen de la cooperación internacional<sup>18</sup>.

Se ha podido verificar que las cuotas estipuladas para los asociados (las centrales sindicales miembros del ISACC) no se están satisfaciendo. Sin obviar la debilidad económica de las centrales sindicales que conforman el ISACC, este hecho puede apuntar a una falta de compromiso real de las dirigencias de estas centrales con el ISACC.

Por último, se ha podido verificar que en la actualidad el ISACC está generando una pequeña cantidad de ingresos propios derivados del rendimiento de actividades de consultoría contratadas por terceros. Sin embargo, es todavía una fuente de ingresos pequeña que se recomienda estimular en aras a contribuir a mayores niveles de sostenibilidad.



Organigrama del ISACC. Fuente: Plan Estratégico 2007 y siguientes.

Aunque uno de los dos resultados planificados apuntaba al fortalecimiento institucional del ISACC, como ya se ha comentado<sup>19</sup>, en el diseño de la intervención se echa de menos la incorporación de actividades, y por tanto de recursos presupuestarios, para poder

<sup>18</sup> Fundamentalmente de la red de Fundaciones de Paz y Solidaridad, del Consejo Sindical Danés y del Congreso del Trabajo de Canadá.

<sup>19</sup> Ver punto 2.1.2. de este informe.

Llevar a cabo acciones de fortalecimiento institucional, más allá de la contratación del equipo y el equipamiento básico.

Sin embargo, aun no estando planificadas, se han podido recoger evidencias de que durante la ejecución del proyecto<sup>20</sup> se han realizado algunas acciones dirigidas a este fortalecimiento institucional. Las principales son las siguientes:

- La Dirección Ejecutiva ha dedicado una parte de su tiempo laboral (con especial intensidad en los primeros meses de ejecución del proyecto) a capacitar de manera informal al personal del equipo técnico en torno al contexto sindical, con el objetivo de generar las capacidades necesarias para subsanar las posibles limitaciones del mismo en este ámbito.
- El personal técnico de PiS PV ha dedicado una parte de su tiempo a capacitar de manera informal al personal del ISACC, en la gestión técnica y económica del proyecto, tanto a distancia (teléfono y correo electrónico) como aprovechando los viajes periódicos de seguimiento a terreno.
- El personal del ISACC, tanto del área técnica como del área administrativo-contable, ha participado de forma regular en las actividades de formación contempladas tanto en el proyecto evaluado, como en otros proyectos ejecutados por ISACC<sup>21</sup>.
- Con la contratación de Wilber Isaac Cajina como asistente contable, se dedicó parte de su tiempo laboral a la elaboración de un Manual de Procedimientos y Control Interno. La elaboración de este manual se concluyó a finales de 2008 y ha supuesto un avance notable para el área administrativo-contable.
- El ISACC ha asumido instrumentos de planificación estratégica.
- El ISACC ha dedicado recursos humanos y económicos<sup>22</sup> a diagnosticar la situación de su fortalecimiento institucional, y a plantear alternativas de mejora en esta situación. Durante el proceso de evaluación, se ha tenido acceso a dos documentos que recogen los esfuerzos en este sentido: el Plan de Desarrollo Institucional del ISACC 2008-2010, y el Plan Estratégico de Sostenibilidad del ISACC.

Por otro lado, también se han podido detectar algunas carencias importantes en relación al fortalecimiento institucional del ISACC. Las principales son las siguientes:

- A pesar de que se han dedicado esfuerzos a diagnosticar la situación de sostenibilidad del ISACC y a plantear alternativas, se mantienen niveles elevadísimos de dependencia económica de los recursos de la cooperación internacional. Esta dependencia de los recursos de la cooperación, de sus ciclos, y de los condicionantes de los donantes, no es un elemento que favorezca el fortalecimiento institucional del ISACC, ni a su sostenibilidad.
- Habiéndose dedicado recursos a la generación de capacidades en el equipo humano de la institución, la “descomposición” del mismo por falta de recursos

---

<sup>20</sup> En este caso, “durante la ejecución del proyecto” alude al período de ejecución, no siendo necesariamente actividades ligadas al propio proyecto.

<sup>21</sup> El proyecto “Fortalecimiento de la equidad de género en las organizaciones sindicales de América Central y el Caribe” apoyado por PyS A y cofinanciado por la Junta de Andalucía, también contemplaba una importante cantidad de acciones formativas.

<sup>22</sup> Para ello ha contado con el apoyo económico del CSD.

económicos, es un elemento que condiciona seriamente el fortalecimiento institucional del ISACC. El riesgo de que la inversión realizada en la conformación, consolidación y capacitación del equipo técnico del ISACC se pierda es notablemente alto.

- Se ha podido contrastar una tensión entre dos “facetas” del ISACC, dualidad que queda reflejada en la visión formulada en su Plan Estratégico: referente regional en el tema sindical, y referencia regional para la cooperación sindical internacional.

Esta tensión, que puede afectar incluso a la estructuración organizativa de la entidad (una afectación que podríamos resumir de manera simplificada en un modelo de organización por áreas de trabajo, vs. un modelo de organización por proyectos), puede afectar de manera negativa al fortalecimiento institucional del ISACC, si se opta por un modelo de organización excesivamente vinculado a la gestión de los proyectos concretos de los donantes.

- Se han detectado profundas carencias en cuanto a la disponibilidad en el ISACC de herramientas de gestión apropiadas para una institución de sus características. No disponer de un programa informático para la gestión contable<sup>23</sup>, o de un sistema de gestión de información relativa a las actividades realizadas son carencias que requieren de una inmediata subsanación.

### 2.2.3. Recursos Humanos

La estructura de recursos humanos contemplada en la planificación del proyecto contemplaba cinco puestos:

- Dirección ejecutiva
- Coordinación de Proyecto (experto en medicina del trabajo y epidemiología)
- Educador
- Experto en derechos laborales, aspectos jurídicos y ciencias sociales (se decidió, de acuerdo con PIS PV, sustituir este perfil, por el de un técnico en Investigación).
- Contable

Adicionalmente se planificaron recursos para trabajos específicos pagados como servicios profesionales.

La estructura de personal con la que finalmente ha contado la contraparte para la ejecución del proyecto, incluida su cronología laboral, ha sido la siguiente<sup>24</sup>:

---

<sup>23</sup> Esta carencia ya aparece reflejada en el Plan de Desarrollo Institucional del ISACC 2008-2010, en el que se afirma: “Actualmente, la contabilidad de los proyectos y de la institución se hace en hojas de cálculo en el programa Excel y por libros diarios físicos. Es un método que necesita mucho trabajo y tiene como efecto, entre otros, que el director y la Junta Directiva no tienen las informaciones administrativas y financieras adecuadas para realmente poder seguir el desarrollo económico de la institución”.

<sup>24</sup> La duración del proyecto ha sido de 36 meses. En el gráfico se representa en un calendario de 37 porque el proyecto inicio a mitad de mayo de 2006 y terminó a mitad de mayo de 2009, y ambos meses se han incorporado en el calendario.



	2006						2007														2008							2009											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37		
Dirección Ejecutiva																																							
Administración																																							
Coord. Proyecto																																							
Contabilidad (Resp.)																																							
Contabilidad (Asistente)																																							
Educación																																							
Investigación																																							
Comunicación																																							
Asesoría Legal																																							

Cronología laboral del personal implicado en el proyecto.

Un primer análisis de la cronología laboral, nos arroja las siguientes conclusiones:

- Durante los primeros seis meses de ejecución del proyecto (desde mayo hasta noviembre de 2006), no hubo personal contratado. Este periodo coincidió con el proceso de traslado del ISACC desde Guatemala a Nicaragua, y con la decisión de la contratación de una nueva persona para asumir la Dirección ejecutiva de la institución. En noviembre de 2006 se contrató al nuevo Director ejecutivo, Antonio Montero.
- Entre febrero y marzo de 2007 se contrató a las otras cuatro personas contempladas en la planificación del proyecto (Roberto Mejía como Coordinador del Proyecto, Carlos Palacios como Contable, Julio Tablada como Técnico en Educación y M<sup>a</sup> Antonia Medrano como Técnico en Investigación). El equipo contemplado en la planificación estuvo contratado, por tanto, diez meses después del inicio del proyecto.
- En el área administrativo-contable, han trabajado hasta cinco personas diferentes. El primer contable (Carlos Palacios) renunció a su puesto en julio de 2008, y fue sustituido por Norma García. En septiembre de 2007 se incorporó al equipo Vanesa Navarro, que inicialmente asumió tareas relacionadas con el mantenimiento de la página web, pero que posteriormente pasó a trabajar como responsable de Administración, un puesto no considerado inicialmente en la planificación del proyecto. Debido a la sobrecarga de trabajo en el área contable, en marzo de 2008 se incorporó una persona como asistente de contabilidad. La persona contratada (Jessica Mejía) únicamente trabajó durante un mes, y posteriormente en septiembre de 2008 se contrató a otra persona para ese mismo puesto (Wilber Isaac Cajina).
- En el área técnica, hubo menos rotación que en el área administrativo-contable, pero aún así se produjo un cambio. La persona inicialmente contratada como técnico de investigación (M<sup>a</sup> Antonia Medrano) cesó en sus funciones en abril de 2008, para asumir otras funciones en la institución (responsable del área de género). Durante cuatro meses el puesto estuvo vacante, hasta que en septiembre de 2008 se contrató a Juan Carlos Santa Cruz. Los otros dos puestos del área técnica (coordinación del proyecto y técnico en educación) fueron asumidos por las mismas personas (Roberto Mejía y Julio Tablada respectivamente) desde su contratación en marzo de 2007 hasta la finalización del proyecto.

- Adicionalmente, otros dos recursos humanos participaron en la ejecución del proyecto. Un responsable de comunicación (Leonard Urbina) que asumió las actividades de la componente D del proyecto (Información y comunicación), y un abogado (René Suárez) que durante el proyecto prestó servicios de asesoría legal y colaboró en algunas de las investigaciones realizadas.

La capacidad e idoneidad de las personas contratadas por el ISACC ha sido un elemento de inquietud para algunos de los actores involucrados en la intervención. Así lo acredita el hecho de que el tema fuera objeto de discusión en la Junta Directiva del ISACC celebrada el 26 de junio de 2008 en la que, además de los miembros de la Junta Directiva, participaron representantes de la Fundación Paz y Solidaridad.

Para valorar la capacidad e idoneidad del personal contratado, se ha considerado conveniente analizar por separado al personal del área administrativo-contable, y al del área técnica.

En relación al área administrativo-contable, las principales carencias detectadas pueden agruparse en dos:

- Desconocimiento inicial de los requerimientos y exigencias de justificación de la cooperación española<sup>25</sup>. Este desconocimiento ha sido manifestado por el personal técnico de PiS PV, y ha sido reconocido por el personal del área administrativo contable del ISACC. En concreto, han sido dos los aspectos que más dificultad han generado: las características de los documentos de justificación de gasto exigidas por los financiadores; y el manejo de los tipos de cambio y su justificación, aspecto especialmente relevante en una intervención regional ejecutada en siete países, con siete monedas diferentes, siendo además el dólar estadounidense de uso común en todos ellos.
- Incumplimiento reiterado en los plazos de presentación de informes al “cooperante”. De nuevo, la demora en la entrega de los plazos de informes de justificación ha sido manifestada por el personal técnico de PiS PV, y reconocida por el personal del área administrativo contable del ISACC.

En relación a las carencias del personal del área administrativo-contable, durante el proceso de evaluación se ha podido llegar a las siguientes conclusiones:

- El personal tenía formación y experiencia acreditada en puestos laborales en el área administrativo-contable.
- Algunas de las personas que se desempeñaron en el área administrativo-contable únicamente tenían experiencia en puestos similares en empresas, y no en organizaciones o instituciones financiadas a través de la cooperación internacional. Aquellas que tenían experiencia anterior en organizaciones o instituciones financiadas a través de la cooperación internacional, no la tenían en organizaciones o instituciones financiadas por la cooperación española, y desconocían por tanto las exigencias y los requerimientos de esta. En estos casos, la diferencia tanto en los requerimientos como en los procedimientos de justificación y la frecuencia de los mismos, ha podido incluso generar efectos adversos.

---

<sup>25</sup> Al aludir en este caso a la “cooperación española”, se refiere tanto a la del gobierno central como a la de los gobiernos autonómicos. A pesar de las diferencias, las exigencias de todas ellas son bastante similares, y notablemente diferentes a las de otras cooperaciones europeas.

- En el diseño de la intervención no se contemplaron actuaciones específicas dirigidas a generar en el personal del área administrativo-contable las capacidades necesarias para atender a los requerimientos de la cooperación española.
- A pesar de no estar incorporadas en el diseño de la intervención estas actuaciones específicas, el personal técnico de PiS PV dedicó una parte de su tiempo a capacitar de manera informal al personal del área administrativo-contable del ISACC, tanto a distancia (teléfono y correo electrónico), como aprovechando para ello los viajes periódicos de seguimiento a terreno.
- Las capacidades generadas con los procesos informales de capacitación mencionados, se han visto fuertemente afectadas por los altos niveles de rotación en el personal del área administrativo-contable del ISACC. En concreto, las capacidades generadas en el primer contable (Carlos Palacios) se perdieron cuando renunció a su puesto en el ISACC.
- Más allá de las capacidades individuales, la falta de definición de procedimientos institucionales para el área administrativo-contable ha afectado al desempeño del personal del área. Aunque este aspecto será analizado con más profundidad en el punto 2.2.4 de este informe, la carencia de estos procedimientos<sup>26</sup> y el conocimiento de las exigencias y requerimientos de la cooperación española, especialmente en lo referente a las características de los documentos de justificación de gasto exigidas por los financiadores, ha generado sobrecarga de trabajo en el personal del área administrativo-contable.
- Otro elemento que ha condicionado el desempeño en el área administrativo-contable, y así lo han manifestado distintos actores involucrados en la intervención, ha sido el ratio deficitario entre la cantidad de trabajo y la cantidad de personal en el área. Únicamente durante 9 meses de la ejecución del proyecto (entre septiembre de 2008 y mayo de 2009) coincidieron tres personas trabajando en el área (Vanesa Navarro en administración, Norma García en contabilidad y Wilber Isaac Cajina como asistente contable). Cabe señalar que sobre el área administrativo-contable han recaído una multitud de funciones derivadas tanto de la administración y la contabilidad de la intervención evaluada, como de otras intervenciones financiadas por la cooperación internacional<sup>27</sup>, más las tareas propias de la administración y la contabilidad institucional.
- Por último, cabe destacar como un elemento que ha incidido de manera negativa en el desempeño del área administrativo-contable la falta de adecuadas herramientas de gestión. Valga reseñar que en el momento de realizar el trabajo de campo de la evaluación, el ISACC no disponía ni siquiera

---

<sup>26</sup> Cabe señalar que esta carencia de procedimientos, se ha intentado subsanar durante el proceso de ejecución del proyecto. Así, cabe resaltar que con la incorporación de Wilber Isaac Cajina como asistente contable, una de sus funciones fue la elaboración de un Manual de Procedimientos de Control Interno. Este manual pudo ser consultado durante el trabajo de campo del proceso de evaluación. Según la información recabada, este manual estuvo terminado a finales del año 2008.

<sup>27</sup> En algunos períodos, ha coincidido la ejecución de la intervención evaluada, con la ejecución del proyecto "Fortalecimiento de la equidad de género en las organizaciones sindicales de América Central y el Caribe" apoyado por PyS A y cofinanciado por la Junta de Andalucía con 155.471,30 €, y otras intervenciones apoyadas por el CSD y el Congreso del Trabajo de Canadá.

de un programa informático para la contabilidad (institucional y de los proyectos).

En relación al área técnica, y en función de las valoraciones realizadas por los distintos actores involucrados durante el proceso de evaluación, el análisis es el siguiente:

- La mayoría de los actores involucrados se ha manifestado de forma unánime al valorar la capacidad y la experiencia en el sector del Director Ejecutivo. Su trayectoria en organizaciones vinculadas al mundo del sindicalismo latinoamericano, y como consultor en el sector avalan estas valoraciones. Otros actores han manifestado carencias detectadas en el Director Ejecutivo en relación a la organización y coordinación de equipos de trabajo, y a la coordinación de los proyectos ejecutados por ISACC, entre ellos el evaluado.
- En relación al resto de personas que han integrado el equipo técnico (Coordinador del Proyecto, técnico en Investigación, técnico en Educación y responsable de Comunicación), las valoraciones han sido generalmente positivas, excepto en el caso del puesto de técnico en Investigación, y específicamente al valorarse la capacidad de la segunda persona que ha desempeñado este puesto (Juan Carlos Santa Cruz).
- Salvo en el caso de la persona que ha asumido la responsabilidad del área de comunicación (Leonard Urbina), sobre la que todas las valoraciones recibidas han sido positivas, en el resto de los casos se han podido constatar las siguientes apreciaciones:
  - Un alto nivel de implicación, tanto con el proyecto y con el proceso en el que se enmarcaba, como con la propia institución.
  - Con algunos matices, en función de cada una de las personas analizadas, un razonable nivel de capacidad técnica, con algunas carencias iniciales, que han sido parcialmente subsanadas durante la ejecución del proyecto.
- En el caso mencionado de la segunda persona (Juan Carlos Santa Cruz) que ocupó el puesto de técnico en Investigación (desde septiembre de 2008 hasta la actualidad) han sido distintos los actores involucrados que han coincidido en señalar que su perfil no es el idóneo para el puesto. Aunque su experiencia como docente e investigador no aportan elementos para una valoración negativa, el hecho de que distintos actores involucrados hayan coincidido en la valoración negativa recomienda una evaluación específica de su idoneidad.

En relación a las características del personal del área técnica, durante el proceso de evaluación se ha podido llegar a las siguientes conclusiones:

- El hecho ya mencionado de que la temática abordada con la intervención sea relativamente novedosa en el panorama centroamericano, y específicamente en Nicaragua, ha podido generar dificultades para encontrar perfiles idóneos para los puestos del área técnica.
- La dificultad mencionada en el punto anterior se ha podido ver agravada por condicionantes de diseño presupuestario. En un sector con escasos profesionales cualificados, la lógica de oferta-demanda encarece los costes salariales. En este sentido, el hecho de que por motivos de diseño presupuestario, a pesar de que tanto el ISACC como la intervención fueran de

carácter regional, únicamente se haya podido seleccionar personal en el mercado laboral nicaragüense, ha significado una restricción adicional.

- Al igual que para el área administrativo-contable, en el diseño de la intervención no se contemplaron actuaciones específicas dirigidas a generar en el personal del área técnica las capacidades necesarias para subsanar las posibles limitaciones del mismo.
- A pesar de no estar incorporadas en el diseño de la intervención estas actuaciones específicas, desde PiS PV se dedicó un importante esfuerzo a capacitar en los requerimientos de la gestión de la cooperación al personal técnico del ISACC. También el Director Ejecutivo del ISACC dedicó una parte de su tiempo (con especial intensidad en los primeros meses tras la contratación del personal del área técnica) a capacitar de manera informar al personal del área técnica. Este hecho ha sido informado por el Director ejecutivo durante el proceso de evaluación, y ha sido corroborado por el personal del área técnica. Esta “formación continua” ha sido valorada de forma altamente positiva por el personal del área técnica. Así mismo, personas de las distintas organizaciones sindicales involucradas en la intervención han apreciado una mejora en la capacidad técnica de este personal a lo largo de la ejecución del proyecto.

Conviene resaltar que en el momento de realizar el trabajo de campo de la evaluación, tanto el coordinador del Proyecto<sup>28</sup> (Roberto Mejía) como el técnico en Educación<sup>29</sup> (Julio Tablada) habían dejado de trabajar en el ISACC por motivos presupuestarios. Aunque este elemento se analizará de manera específica en el punto 2.3.3. de este informe, este hecho afecta gravemente al fortalecimiento institucional del ISACC y supone una pérdida de la inversión en generación de capacidades realizada durante la intervención.

Por último, se ha analizado el proceso de selección del personal. Según la información recabada, en este proceso confluyeron varios elementos:

- Por un lado, el personal del ISTAS contribuyó desde su conocimiento técnico en materia de SLYMA, con la definición de los perfiles idóneos para ocupar los puestos planificados.
- Por otro lado, las organizaciones sindicales pertenecientes al ISACC sugirieron nombres que consideraban apropiados para ocupar estos puestos.
- Finalmente, el Director ejecutivo seleccionó a las personas a contratar de entre las sugeridas por las organizaciones sindicales.

Hay elementos razonables para pensar que, en las sugerencias de las organizaciones sindicales pertenecientes al ISACC, las afinidades políticas pudieron tener más peso que la cualificación técnica o la idoneidad para el puesto.

---

<sup>28</sup> En el organigrama institucional se desempeñaba como responsable del área de Salud Laboral y Medio Ambiente.

<sup>29</sup> En el organigrama institucional se desempeñaba como responsable del área de Educación.

## 2.2.4. Gestión

Analizando el organigrama de la contraparte, y la información de la estructura de personal de la misma, se pueden identificar al menos 7 áreas de trabajo que dependen directamente de la Dirección Ejecutiva. Por un lado las cuatro coordinaciones técnicas:

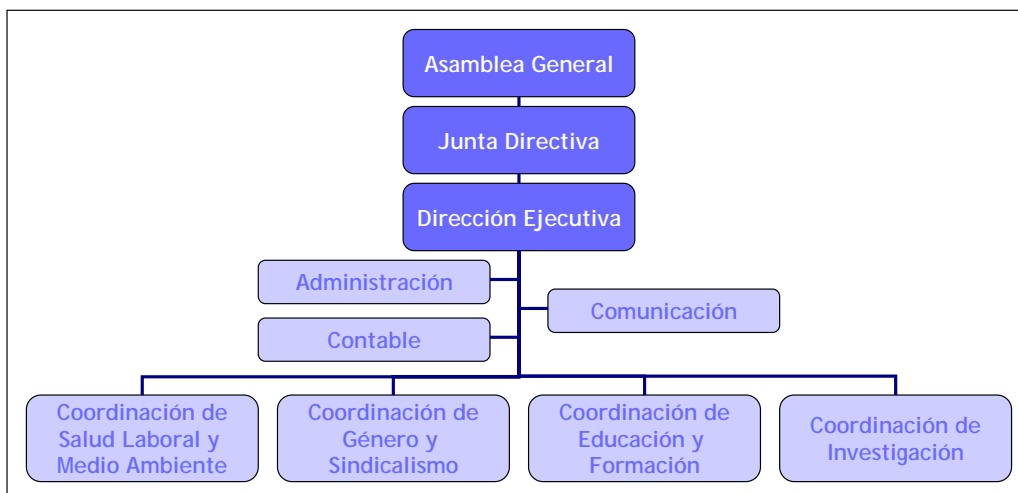
- Coordinación de Salud Laboral y Medio Ambiente
- Coordinación de Género y Sindicalismo
- Coordinación de Educación y Formación
- Coordinación de Investigación

Por otro lado las áreas administrativo-contables:

- Área de Administración
- Área Contable

Por último en el ISACC hay una persona trabajando específicamente en tareas de comunicación, lo que en realidad conformaría una nueva Área.

Estas siete áreas dependen directamente de la Dirección Ejecutiva, sin ningún nivel de dependencia jerárquica entre ellas.



Organigrama del ISACC. Elaboración propia.

Esta configuración del organigrama, es excesivamente horizontal, y presenta un importante nivel de dependencia de la Dirección Ejecutiva. Especialmente si se tiene en cuenta que en cada una de las áreas mencionadas, el único recurso humano disponible es el coordinador de la propia área.

Se tiene la sensación de que se ha diseñado el organigrama pensando en el futuro, y en una institución con más recursos (especialmente humanos) que los que tiene en la actualidad. En ese caso, si cada una de las áreas estuviera integrada por un equipo humano, los coordinadores de área actuarían como mandos intermedios. Pero en la situación actual, no existen mandos intermedios, prácticamente todo el personal de la institución está coordinando un área, incluso se tienen problemas económicos para mantener a una persona en cada una de las coordinaciones de área.

La mencionada dependencia de la Dirección Ejecutiva ha afectado a la gestión de los equipos. En las entrevistas mantenidas con el personal del ISACC, se puso de relieve que en la mayor parte de reuniones de trabajo, variando la configuración de los participantes en la reunión, el Director Ejecutivo siempre solía ser uno de los participantes (reuniones Director Ejecutivo-Coordinador de Salud Laboral; Director Ejecutivo-Coordinador de Salud Laboral-Administración; Director Ejecutivo-Administración-Contabilidad; etc.). Se han podido recoger evidencias, de que en un período en el que el Director Ejecutivo permaneció en un bajo nivel de actividad por motivos personales, este hecho afectó en demasía al funcionamiento de la organización.

La ya comentada “juventud” de la organización, sumada al hecho de que se dieran simultáneamente en el tiempo la puesta en marcha de la misma, con las actividades propias del proyecto ha afectado al funcionamiento de la organización, y específicamente al área administrativo-contable:

- La conformación del equipo fue la primera actividad del proyecto. Incluso con el arranque del proyecto se modificaron algunos de los perfiles contemplados en el mismo, por otros que se consideraron más necesarios (sustitución del experto en derechos laborales y aspectos jurídicos, por un técnico en investigación).
- Las funciones de cada puesto se fueron definiendo, y perfilando, en los primeros meses de ejecución del proyecto. Este proceso de ajuste en las funciones de cada uno de los puestos se vio afectado por las rotaciones de personal, en función de los perfiles específicos de las personas que se han ido incorporando al equipo.
- De forma simultánea a la ejecución del proyecto, se ha seguido trabajando en procesos de desarrollo institucional que afectan tanto al organigrama de la institución como a las funciones de cada puesto. Así, en el Plan de Desarrollo Institucional 2008-2010 se sugería una modificación del organigrama (hacia uno menos horizontal), y la redefinición consecuente de las funciones de cada puesto.
- En el momento de la puesta en marcha del proyecto, no se disponían de instrumentos de gestión administrativa y contable. Estos instrumentos se han ido definiendo de manera paralela a la ejecución del proyecto. El Manual de Procedimientos de Control Interno, por ejemplo, estuvo disponible a finales del 2008.
- En el momento de la puesta en marcha del proyecto, el personal del ISACC no tenía conocimiento de los requerimientos y exigencias de justificación de la cooperación española. Este déficit se ha ido superando con los procesos de formación informal apoyados por el personal técnico de PiS PV. La alta rotación en el personal del área administrativo-contable, ha dificultado la adquisición de las capacidades necesarias.
- En relación al punto anterior, hay que señalar que la formación en los requerimientos y exigencias de justificación de la cooperación española, se producía en dos escalones. El personal de PiS PV formaba al coordinador del proyecto y al personal del área administrativo-contable del ISACC, y estos a su vez al resto del personal técnico, que en algunos casos era el que ejecutaba el gasto.

Por otro lado, se han podido recoger evidencias de algunos “desajustes” en una primera fase de ejecución del proyecto, en la relación entre el área técnica y el área administrativo-contable, que se han ido corrigiendo parcialmente con el tiempo:

- En una primera fase<sup>30</sup>, había una marcada separación entre la información relativa al proyecto de que disponía el Coordinador del Proyecto, la que disponía la responsable de Administración, y la que disponía el Contable: el Coordinador del proyecto disponía de la información narrativa del documento de planificación del proyecto, mientras que el Contable disponía de la información económica. Para la preparación de cada una de las actividades, el Coordinador del proyecto, facilitaba a Administración la información necesaria para planificar la ejecución del gasto necesario. Sin embargo, Administración no disponía a priori de la información presupuestaria del proyecto, con lo que no sabía de cuantos recursos se disponían ni con que distribución por partidas.

La falta de información del marco presupuestario general del proyecto por parte de la Administración dificultaba seriamente las posibilidades de planificación de la ejecución del gasto.

Esta situación se ha venido modificando con el tiempo, especialmente a partir de la sustitución del Contable. Según la información recabada, la coordinación desde ese momento entre Administración y Contabilidad ha mejorado.

- Se ha mantenido, sin embargo, durante toda la ejecución del proyecto una clara separación entre áreas a la hora de elaborar los informes y la documentación administrativa, económica y técnica para los cooperantes. Mientras el Coordinador del Proyecto elaborada la componente narrativa de los informes, la Contable elaboraba la componente de justificación económica de los mismos, sin prácticamente interacción entre ambos.

La falta de información por parte de la contable de la información relativa a la ejecución de las actividades, genera dificultades en la elaboración de la componente de justificación de los informes, lo que debería ser corregido hacia el futuro.

En relación a las políticas de evaluación interna en el ISACC, se ha podido llegar a las siguientes conclusiones:

- En relación a las actividades de formación y los Seminarios Regionales, en cada una de ellas se ha contemplado un espacio específico a la finalización de las mismas para que las y los participantes pudieran valorarlas. Según la información recabada, en algunos casos e han utilizado instrumentos específicos para ello (cuestionarios) aunque no se ha podido tener acceso a ellos durante el trabajo de campo de la evaluación.
- Se ha podido tener acceso a distintos informes técnicos de las actividades realizadas, en los que se suele incorporar un punto de conclusiones, o de aportaciones de las y los participantes. Se entiende que, el manos en parte, en estos puntos se recogen los aportes valorativos que las y los participantes realizaban en los espacios dedicados a ello en el marco de cada actividad.
- En relación a la componente de investigación, como ya se ha comentado, tras la elaboración de un primer informe de investigación, este se sometía a un

---

<sup>30</sup> Esta primera fase coincide con el período en el que Carlos Palacios asumía el área contable.



proceso de validación por parte de los delegados y delegadas de las distintas organizaciones, lo que implica un componente de evaluación de las investigaciones realizada.

- De otros componentes de la intervención (asesoramiento, comunicación) no existe constancia de ninguna actividad de evaluación.
- Habiéndose utilizado mecanismos de evaluación en algunas de las actividades del proyecto, y existiendo evidencias de que los aportes realizados en estos mecanismos de evaluación han sido considerados en la planificación de las siguientes actividades, no se ha podido tener constancia de que estos respondan a una política de evaluación expresa de la contraparte. En la distinta documentación analizada, no se han encontrado referencias a planes de mejora.
- La carencia, ya comentada<sup>31</sup>, de herramientas de gestión de información relativa a las actividades realizadas, son un elemento que dificulta la implementación de apropiados procesos de sistematización.
- Si se han podido tener evidencias de que la contraparte está comenzando a definir algunos instrumentos de evaluación para que las distintas organizaciones sindicales que hacen parte del ISACC valoren el desempeño de la institución. Durante el trabajo de campo de la evaluación, no se pudo tener acceso a estos instrumentos porque todavía se encontraban en fase de diseño.
- Por último, en relación a la política de evaluación, conviene señalar que en ninguno de los documentos de planificación del ISACC (Plan Estratégico y Operativo del ISACC, 2007 y siguientes, Plan de Desarrollo Institucional del ISACC 2008-2010) se han podido encontrar referencias expresas a la política institucional de evaluación.

### 2.2.5. Comunicación y Coordinación

En el marco del proceso de evaluación se realizó un análisis superficial de los mecanismos de comunicación internos y externos de la contraparte. Un análisis en profundidad de esos mecanismos y de los flujos de comunicación excedía de las posibilidades reales en el marco de este proceso. Sin embargo, a pesar de la superficialidad del análisis, se han podido obtener algunas conclusiones.

En función de la información obtenida en las entrevistas a los distintos miembros del equipo del ISACC, y en relación a los canales de comunicación interna, se han podido identificar distintos tipos:

- Canales de comunicación verticales. De la Dirección Ejecutiva con cada una de las áreas de la organización (tanto con las técnicas, como con las administrativo-contables). Todas las áreas de la organización mantienen espacios de comunicación con la Dirección Ejecutiva, aunque en general estos espacios no son periódicos ni están estructurados.
- Canales de comunicación horizontal. Estos canales de comunicación son habitualmente bilaterales (entre dos áreas), habiéndose identificado pocos casos de espacios de comunicación entre áreas en los que participen más de

---

<sup>31</sup> Ver punto 2.2.2. de este informe.

dos. En relación a la ejecución del proyecto evaluado, la mayoría de los espacios bilaterales de comunicación identificados son los que mantenía el Coordinador del proyecto (Coordinador del Área de SLYMA) con el resto de áreas (Educación, Investigación, Comunicación, Administración y Contabilidad). En la segunda mitad de ejecución del proyecto<sup>32</sup>, se comenzaron también a abrir espacios de comunicación bilateral entre las áreas de Administración y Contable. En general, estos espacios de comunicación bilaterales no son periódicos ni están estructurados.

- Espacios de comunicación conjunta. Periódicamente, con distinta periodicidad en distintos momentos, se mantienen reuniones conjuntas de todo el equipo del ISACC. Según la información recabada, estas reuniones de equipo se producían con más frecuencia en los primeros momentos de ejecución del proyecto, y conforme el equipo humano del ISACC fue creciendo en número, perdieron periodicidad.
- No existen canales de comunicación entre la Junta Directiva de la organización y el equipo técnico. Toda posible comunicación entre ambos espacios, se canaliza a través de la Dirección Ejecutiva.

En función de la información obtenida en las entrevistas a los distintos miembros del equipo del ISACC, y en relación a los canales de comunicación entre los distintos actores implicados en la intervención, se han podido identificar los siguientes:

- Los canales de comunicación entre el ISACC y las distintas organizaciones sindicales, se establecían a dos niveles. Por un lado entre la Dirección Ejecutiva del ISACC y las dirigencias de las organizaciones sindicales. Por otro lado, entre el Coordinador del Proyecto y las y los responsables directamente implicados en la intervención en cada una de las organizaciones sindicales, y las y los participantes en las distintas actividades.
- Los canales de comunicación entre el ISACC y los cooperantes se establecían a tres niveles. El primer nivel, entre la Dirección Ejecutiva del ISACC y los responsables políticos de las organizaciones cooperantes. El segundo nivel entre el Coordinador del Proyecto y el personal técnico de las organizaciones cooperantes, para asuntos relacionados con el desarrollo técnico del proyecto. El tercer nivel, entre el área administrativo-contable del ISACC y el personal técnico de las organizaciones cooperantes, para asuntos relacionados con la justificación económica del proyecto.

De este análisis superficial de los mecanismos de comunicación, se pueden obtener las siguientes conclusiones:

- En coherencia con el organigrama de la organización, excesivamente plano y con un alto nivel de dependencia de la Dirección Ejecutiva, el análisis de los mecanismos de comunicación apunta también a una excesiva concentración de los estos mecanismos en la figura de la Dirección Ejecutiva.
- En relación a los procesos de comunicación interna, el principal mecanismo de comunicación identificado son las reuniones, y en segundo lugar los informes.

---

<sup>32</sup> Coincidiendo con la sustitución del Contable.

- No se ha podido constatar la existencia de flujogramas que normalicen los flujos de información y comunicación, ni siquiera para los procesos más habituales.
- Tampoco se han podido encontrar referencias expresas en los documentos de planificación del ISACC (Plan Estratégico y Operativo del ISACC, 2007 y siguientes, Plan de Desarrollo Institucional del ISACC 2008-2010), a la política de comunicación de la institución.

Del mismo modo, se realizó un análisis superficial de los mecanismos de coordinación en la contraparte. Las principales conclusiones obtenidas son las siguientes:

- De nuevo, en coherencia con el organigrama excesivamente plano de la organización, la Dirección Ejecutiva juega un papel clave en los mecanismos de coordinación.
- Se han identificado importantes problemas de coordinación en el interior del área administrativo-contable. Estos problemas fueron especialmente importantes en una primera fase de ejecución del proyecto, y se solucionaron parcialmente con la sustitución del contable. No obstante, el exceso de funciones y de carga de trabajo de las dos personas que componen el área (Administración y Contable) sigue influyendo en una difícil coordinación entre ambas.
- Se han identificado algunos problemas de coordinación entre la Coordinación del Proyecto y el Área Contable. La clara separación, ya mencionada<sup>33</sup>, entre ambas áreas a la hora de elaborar los informes y la documentación administrativa, económica y técnica para los cooperantes, es un claro ejemplo de estos déficits de coordinación, que redundaba en dificultades para el área contable en la elaboración de la componente de justificación económica de los informes.

Por último, se realizó un análisis superficial de los mecanismos de toma de decisiones en la contraparte. Aunque es un tema complejo, que hubiera requerido de un análisis en mayor profundidad, se tienen elementos razonables que apuntan a las siguientes conclusiones:

- El peso en los procesos de toma de decisiones recae en la Dirección Ejecutiva, y en la Junta Directiva de la organización.
- La Junta Directiva está integrada por cinco miembros, con un importante peso político, pero alejados de la gestión cotidiana de la organización.

Adicionalmente, una parte de los miembros de la Junta Directiva no residen en Nicaragua, país en el que se encuentra la sede de la organización, lo que supone, especialmente en una organización con recursos económicos limitados, una dificultad añadida en relación a la periodicidad de las reuniones de Junta.

Se ha podido identificar que la composición de la Junta Directiva integra a representantes de distintas expresiones del sindicalismo de la región, lo que por un lado es un factor positivo en la perspectiva de favorecer el papel del ISACC como factor vertebrador de estas diferentes expresiones, pero por otro

---

<sup>33</sup> Ver punto 2.2.4. de este informe.

lado puede generar dificultades en lo que respecta a la toma de decisiones consensuadas en el seno de la misma.

- Se han podido identificar elementos que apuntan a una fuerte influencia de las organizaciones cooperantes, sino en la toma de decisiones de la Junta, si al menos en los procesos de discusión que conducen a esta toma de decisiones. En este sentido es un hecho singular que participe como miembro de la Junta Directiva de una organización regional un representante del Consejo Sindical Danés<sup>34</sup>. Esta participación de las organizaciones cooperantes en la Junta añade un elemento más de complejidad<sup>35</sup> a los ya de por sí complejos procesos de toma de decisiones.
- En conclusión, la concentración de la toma de decisiones en un órgano, completamente legitimado para ello, pero con las características anteriormente mencionadas, puede generar determinadas dificultades para una correcta gestión cotidiana de la institución.

#### 2.2.6. Adecuación de medios y recursos

En relación a la gestión de los recursos disponibles para la ejecución del proyecto, la primera valoración necesaria es que en función del análisis de la información disponible<sup>36</sup>, todos los elementos apuntan a una correcta gestión de los mismos.

Durante el proceso de evaluación se ha podido tener acceso a los dos informes de las auditorías realizadas en el marco del proyecto. La primera de ellas del período 15 de mayo de 2006 al 31 de mayo de 2007, realizada por García Guadamuz & Asociados (firmada por el Contador público autorizado Roberto Morales García), la segunda para el período 01 de junio de 2007 al 15 de mayo de 2008, realizada por Martín Larios Trujillo (Contador público autorizado). Ambas auditorías presentan la misma conclusión: "Los estados financieros presentan razonablemente, en todos los aspectos importantes, las asignaciones recibidas y los desembolsos aplicados del proyecto".

En segundo lugar, es importante recordar algunas consideraciones ya realizadas al analizar el diseño de la intervención<sup>37</sup>:

- En el momento del diseño de la intervención, el ISACC está constituido legalmente, pero no tiene una estructura conformada, ni un equipo humano contratado.
- El equipo humano que asumiría posteriormente la ejecución de la intervención (desde Nicaragua), no participó en el proceso de diagnóstico y diseño de la intervención.

---

<sup>34</sup> En la entrevista realizada al representante del Consejo Sindical Danés, informó que la propuesta de su participación en la Junta Directiva fue del ISACC, y que se aceptó condicionada a que fuera una participación limitada en el tiempo.

<sup>35</sup> Y en este caso, una complejidad derivada de una participación ajena a las dinámicas regionales.

<sup>36</sup> De nuevo, señalar que el análisis de la documentación económica fue superficial. Un análisis más en profundidad hubiera sido procedente en el caso de la realización de una auditoría, lo que excedía de los objetivos de este proceso de evaluación.

<sup>37</sup> Ver punto 2.1.1. de este informe.

- El proyecto se diseñó asumiendo que las actividades planificadas en el mismo se realizarían desde Guatemala, aunque posteriormente debido a la decisión de trasladar la sede del ISACC a Managua, se llevaron a cabo desde Nicaragua.

Adicionalmente, la demora en el inicio de la ejecución de las actividades afectó a algunas previsiones presupuestarias. Por ejemplo, la OIT no pudo realizar las aportaciones económicas inicialmente acordadas para la realización de las investigaciones.

Con todas estas circunstancias, sorprende que en ningún momento desde el ISACC se solicitara una reformulación presupuestaria, para adaptar el presupuesto al nuevo contexto, a pesar de que esa posibilidad fue informada por PiS PV. Por el contrario, la información recabada apunta a que se asumió el marco presupuestario inicial como un marco inflexible, y se ajustaron las acciones a este presupuesto. Un buen ejemplo de este hecho es el caso de las investigaciones. En lugar de adaptar el presupuesto a las nuevas circunstancias, se adaptaron las investigaciones a los recursos planificados, realizando un ajuste en el alcance geográfico de las mismas.

Por lo demás, esta rigidez en la asunción del marco presupuestario planificado no ha afectado de manera sustancial a la realización de las actividades inicialmente previstas, ni al logro de los resultados esperados.

El único factor que ha afectado parcialmente a la realización de actividades y logro de resultados ha sido la decisión por parte de PiS PV de no realizar los dos últimos desembolsos de fondos establecidos en el convenio entre ambas instituciones, con la consiguiente devolución de esos fondos al financiador.

Considerando que esta decisión ha tenido una importante trascendencia y, como se analiza en el punto 2.3.2 de ese informe, ha generado un impacto negativo, se ha considerado pertinente realizar un análisis de la pertinencia de la misma.

Los elementos de información recabados durante el proceso de evaluación, en relación a la toma de esta decisión son los siguientes:

- La normativa de gestión de PiS PV (recogida en el convenio de colaboración formado entre esta organización e ISACC) explicita que las transferencias periódicas de fondos a los proyectos se realizarán previa correcta justificación por la contraparte de las actividades realizadas y el gasto ejecutado en el período anterior. Esta normativa fue aplicada de manera laxa en el presente proyecto, realizándose transferencias previstas en el convenio entre ambas instituciones, aun cuando ISACC no había justificado actividades y gasto del período anterior.
- ISACC incumplió reiteradamente los plazos en la presentación de los informes de seguimiento que, según el convenio firmado entre ambas instituciones, debía enviar a PiS PV.
- Ante el reiterado incumplimiento de los plazos en la presentación de los informes, PiS PV desplazó a Managua a dos personas de su equipo técnico para cerrar, junto con el equipo de ISACC, el informe final del proyecto. Esta decisión, inédita en PiS PV, se tomó ante las dudas razonables de que ISACC enviara en forma y plazo, un informe adecuado para el cierre del proyecto. Este viaje se realizó a 1 mes de la fecha de finalización del proyecto.
- En el momento de realizar el viaje mencionado, quedaban pendientes dos transferencias periódicas que, en condiciones normales, hubieran debido

realizarse con anterioridad a esa fecha. Quedaban pendientes, por tanto, esas dos transferencias para su ejecución en un período de un mes.

- Ante los reiterados antecedentes de incumplimiento en la justificación por parte de ISACC, PiS PV decidió hacer el envío de esas dos transferencias contra la previa presentación de la justificación de la ejecución del gasto asociado a las mismas.
- ISACC envió la justificación de estos gastos dos días antes de la fecha de finalización del proyecto.
- En esa situación, desde PiS PV se valoró que en ningún caso existía la posibilidad de realizar las transferencias pendientes dentro de los plazos de ejecución del proyecto. De haberlo hecho existía un riesgo evidente de que el financiador (Generalitat Valenciana) no hubiera aceptado la justificación y hubiera iniciado un procedimiento de reintegro.

En función de estos elementos de información, y a pesar de que se ha podido acreditar durante el proceso de evaluación que la decisión de no realizar los dos últimos desembolsos de fondos establecidos en el convenio ha tenido como consecuencia el recorte en algunas de las actividades planificadas (publicación de la revista, edición de los manuales sobre salud laboral elaborados en el marco del proyecto, finalización de la versión on line de los cursos sobre salud laboral), y ha generado un impacto negativo, se considera que esta decisión tomada por PiS PV fue pertinente.

Más allá de los recursos presupuestarios asignados para la realización de las actividades planificadas en el proyecto, se han podido detectar dificultades por parte de la contraparte para financiar determinados gastos de funcionamiento. Estas dificultades se derivan, por una parte de no haber contemplado estos gastos en el diseño presupuestario de los proyectos financiados por diversos cooperantes, y por otro lado, de la casi absoluta dependencia económica que el ISACC tiene de los fondos derivados de estos proyectos financiados por la cooperación internacional. Así, se pudieron identificar, entre otras, dificultades para asumir gastos relacionados con la mejora de las instalaciones del ISACC, para contratar personal de vigilancia<sup>38</sup>, etc.

Por otro lado, no se han identificado elementos que hagan pensar en diferencias de acceso por parte de las distintas organizaciones sindicales a los recursos facilitados por el proyecto:

- Todas las organizaciones han tenido las mismas posibilidades de asistencia a las distintas actividades formativas y a los Seminarios Regionales. No se han podido detectar diferencias relevantes en cuanto al número de participantes por organización en las distintas actividades, salvo en el caso de las organizaciones nicaragüenses que han aportado más participantes, lo cual es lógico al realizarse las actividades en su propio país. En aquellos casos en los que alguna organización no ha aportado participantes a alguna de las actividades, se ha podido tener acceso a información que acredita que fue por causas internas de la organización, y no por desigualdades en la posibilidad de participar.
- Todas las organizaciones han tenido las mismas posibilidades de acceso a los productos generados en el proyecto (publicaciones, materiales). Estos recursos

---

<sup>38</sup> Durante el proceso de evaluación se ha podido constatar que en diversas ocasiones se han sufrido robos en las instalaciones del ISACC, incluida la sustracción de equipos informáticos, con la consiguiente pérdida de información.

se facilitaban en las actividades formativas y los Seminarios Regionales celebrados en Nicaragua.

- Aunque finalmente, por las razones mencionadas, no se pudieron editar los manuales de los cursos de Salud Laboral y Medio Ambiente, todas las organizaciones han podido tener acceso a las versiones digitales de estos manuales.

## 2.3. Evaluación de resultados

### 2.3.1. Eficacia

Para valorar la eficacia de la intervención, se ha analizado el grado de consecución de los dos resultados esperados planificados.

<b>R1.</b> Fortalecido el Instituto Sindical de Centroamérica y Caribe (ISACC) como instrumento para garantizar la comunicación permanente y el intercambio de experiencias y reflexiones entre las organizaciones sindicales de esta región en materia de salud laboral y medio ambiente, mediante el establecimiento de un Departamento de Salud Laboral y Medio Ambiente.	<b>IGC.5.</b> Constituida la Comisión Sindical de Salud Laboral y Medio Ambiente de la que forman parte 17 representantes sindicales. <b>IGC.6.</b> Establecido el Departamento de Salud Laboral y Medio Ambiente del Instituto Sindical de América Central y Caribe. <b>IGC.7.</b> 17 centrales sindicales de América Central y Caribe forman parte del Departamento de Salud Laboral y Caribe del Instituto Sindical de América Central y Caribe. <b>IGC.8.</b> Prestado un mínimo de 45 asesorías (15 anuales) a los sindicatos participantes del ISACC por parte del Departamento de Salud Laboral y Medio Ambiente.
--	---

Resultado esperado nº 1, con sus indicadores asociados.

En el marco del II Seminario Regional de Salud Laboral y Medio Ambiente celebrado en Managua del 7 al 9 de mayo de 2008, se llevó a cabo la reunión constitutiva de la Comisión Sindical Regional de Salud Laboral y Medio Ambiente. En ella participaron representantes de 15 organizaciones sindicales nacionales, y representantes del capítulo centroamericano de las Federaciones Sindicales Internacionales.

La Comisión Regional está integrada por un representante de cada una de las organizaciones para un total de 18 miembros, de los cuales 6 son mujeres y 12 hombres.

En esta misma reunión se eligió un Equipo de Coordinación compuesto por tres integrantes para un período de un año (2008-2009). Los electos fueron:

- Marvin Largaespada (FSI, Panamá)
- Esthela González (CUS, Nicaragua)
- Héctor Calderón, (SNTSG, Guatemala)

La Comisión se reunió por segunda vez coincidiendo con la celebración del Curso Unificado para Delegados de Salud Laboral y Delegados Sectoriales (Managua 11 al 13 de marzo de 2009). En esta ocasión participaron representantes de 14 organizaciones nacionales, y representantes del capítulo centroamericano de las Federaciones Sindicales Internacionales.

El ISACC, en su Plan Estratégico presentado en 2007, incorporó el área de Salud Laboral y Medio Ambiente como una de las cinco áreas de trabajo de la institución. Esta decisión tuvo reflejo en el organigrama de la institución, al crearse un Departamento de Salud Laboral y Medio Ambiente, cuya coordinación recayó sobre Roberto Mejía, coordinador del proyecto evaluado. La estrategia del ISACC en materia de Salud Laboral y Medio



Ambiente fue avalada por los delegados y delegadas sindicales que participaron en el Seminario Regional de Salud Laboral y Medio Ambiente celebrado en Managua los días 21 y 22 de mayo de 2007.

De los indicadores definidos en la Matriz de Planificación, únicamente se debe hacer una valoración negativa del relativo a las asesorías prestadas a los sindicatos participantes del ISACC. Como se comentó al analizar el diseño de la intervención<sup>39</sup>, el hecho de que la temática de SLyMA fuera realmente novedosa para la mayoría de las organizaciones sindicales, no favoreció la demanda de asesorías por parte de las propias organizaciones.

Más allá de los indicadores definidos en la Matriz de Planificación de la intervención, durante el proceso de evaluación se han podido registrar algunas evidencias que apuntan al fortalecimiento del ISACC como instrumento de promoción de la SLyMA en la región:

- El ISACC ha asumido instrumentos de planificación estratégica.
- El ISACC ha dedicado recursos a diagnosticar la situación de su fortalecimiento institucional, y a plantear alternativas de mejora en esta situación. Durante el proceso de evaluación, se ha tenido acceso a dos documentos que recogen los esfuerzos en este sentido: el Plan de Desarrollo Institucional del ISACC 2008-2010, y el Plan Estratégico de Sostenibilidad del ISACC.
- Se han producido avances notables tanto en la elaboración de instrumentos de gestión administrativa y contable (elaboración de un Manual de Procedimientos de Control Interno), como en su efectiva aplicación.
- En el mes de febrero de 2009, y en cumplimiento de un acuerdo de la Sindical Regional de Salud Laboral y Medio Ambiente, se realizó una gira de reuniones por los siete países involucrados para apoyar la constitución de Equipos Sindicales Nacionales de Salud Laboral y Medio Ambiente.

Se pretende que estos Equipos Nacionales ejecuten las decisiones aprobadas por la Comisión Regional y desarrollen el proceso de multiplicación de la formación en los sindicatos de base.

Una integrante de la Comisión Regional (Camila Mejía, FNT, Nicaragua) se desplazó a todos los países y mantuvo reuniones de trabajo con las distintas centrales sindicales<sup>40</sup>. En el momento de realizar el trabajo de campo de la evaluación, todas las organizaciones habían dado su respaldo a la iniciativa, y habían realizado el nombramiento de sus delegados y delegadas en los Equipos Nacionales.

Estos Equipos Nacionales están integrados por entre 4 y 7 miembros de cada una de las organizaciones sindicales, uno de los cuales es el representante en la Comisión Regional, para un total de 92 personas. El promedio de mujeres en los Equipos Nacionales es del 41%, oscilando entre un mínimo del 17% en República Dominicana y un máximo del 58% en Nicaragua.

- La Comisión Sindical de Salud Laboral y Medio Ambiente ha incluido en su plan de trabajo dos actividades concretas, en las que cuenta con el respaldo técnico del ISACC: a) Impulsar la creación de secretarías de seguridad y salud en el trabajo a todos los niveles (centrales, federaciones y sindicatos de base)

---

<sup>39</sup> Ver punto 2.1.2. del informe.

<sup>40</sup> Según la información recabada, en la mayoría de las reuniones participaron los Secretarios Generales de las distintas centrales, lo que supone un importante respaldo a la iniciativa.

o su reactivación en los casos que ya existen. b) Realizar un diagnóstico de las necesidades de capacitación en materia de SLyMA que sirva como insumo para desarrollar un programa de capacitación. A pesar de que según la información recabada en el trabajo de campo, los avances en ambas cuestiones han sido desiguales, el que los Equipos Nacionales hayan comenzado a tener una dinámica propia de trabajo apoyada desde el ISACC es, sin duda, una muestra del fortalecimiento del ISACC como instrumento de promoción de la SLyMA en la región.

- El hecho de que una buena parte del equipo técnico del ISACC haya dejado de trabajar en la institución por la falta de recursos económicos<sup>41</sup>, ha sido valorado de manera muy negativa por parte de una buena parte de los actores entrevistados, y específicamente de los miembros de organizaciones sindicales. Esta valoración se sustentaba en la sensación de que el ISACC había conseguido durante la ejecución del proyecto conformar un equipo capacitado e implicado, con un papel relevante en la promoción de la SLyMA en la región. Esta valoración es un elemento más que apunta al fortalecimiento del ISACC como instrumento de promoción de la SLyMA en la región.

Por el contrario, también se han podido identificar algunas evidencias que apuntan a la fragilidad institucional del ISACC como instrumento de promoción de la SLyMA en la región:

- Como contrapartida al punto anterior, hay que señalar que la “descomposición” del equipo técnico por falta de recursos económicos, es un elemento que condiciona seriamente el fortalecimiento institucional del ISACC. Como distintos actores entrevistados han valorado, el riesgo de que la inversión realizada en la conformación, consolidación y capacitación del equipo técnico del ISACC se pierda es notablemente alto.
- Aunque no se realizó un análisis exhaustivo de los balances contables del ISACC, si se pudo verificar que desde su constitución y hasta la actualidad, la dependencia económica de los recursos de la cooperación internacional es prácticamente absoluta. Esta dependencia de los recursos de la cooperación, de sus ciclos, y de los condicionantes de los donantes, no es un elemento que favorezca el fortalecimiento institucional del ISACC, ni a su sostenibilidad<sup>42</sup>.
- En relación al punto anterior, también se ha podido contrastar una tensión entre dos “facetas” del ISACC, dualidad que queda reflejada en la visión formulada en su Plan Estratégico: referente regional en el tema sindical, y referencia regional para la cooperación sindical internacional.

Esta tensión, que puede afectar incluso a la estructuración organizativa de la entidad (una afectación que podríamos resumir de manera simplificada en un modelo de organización por áreas de trabajo, vs. un modelo de organización por proyectos), puede afectar de manera negativa al fortalecimiento institucional del ISACC, si se opta por un modelo de organización

---

<sup>41</sup> En el momento de realizar el trabajo de campo de la evaluación, ya no formaban parte del equipo el Coordinador del Área de Salud Laboral (Roberto Mejía), ni el Coordinador del Área de Educación (Julio Tablada).

<sup>42</sup> Se utiliza en este caso el término “sostenibilidad” en un concepto que excede la sostenibilidad económica, y alude también a la sostenibilidad política e institucional.

excesivamente vinculado a la gestión de los proyectos concretos de los donantes.

- Se han detectado profundas carencias en cuanto a la disponibilidad en el ISACC de herramientas de gestión apropiadas para una institución de sus características. No disponer de un programa informático para la gestión contable, o de un sistema de gestión de información relativa a las actividades realizadas son carencias que requieren de una inmediata subsanación.

<p><b>R2. Incrementado el conocimiento de las condiciones de la salud laboral y mejorados los mecanismos y capacidades de las centrales sindicales para negociar la mejora de las mismas en sus respectivos países.</b></p>	<p>IGC.9. 204 representantes sindicales de América Central y Caribe han mejorado su formación en materia de Salud Laboral y Medio Ambiente.</p> <p>IGC.10. Realizados 3 Seminarios Regionales (1 por año) con participación de representantes sindicales de 7 países de América Central Y Caribe sobre Salud Laboral y Medio Ambiente.</p> <p>IGC.11. Elaborado 3 estudios de carácter centroamericano sobre las condiciones de Salud Laboral y Medio Ambiente en el trabajo.</p> <p>IGC.12. Puesto en funcionamiento 1 página WEB sobre Salud Laboral y Medio Ambiente en América Central y Caribe.</p> <p>IGC.13. Puesto en funcionamiento una publicación periódica sobre Salud Laboral y Medio Ambiente en América Central y Caribe.</p>
---	--

Resultado esperado nº 2, con sus indicadores asociados.

Como se comentó al analizar el diseño de la intervención<sup>43</sup>, los indicadores definidos para el segundo resultado son una traslación cuantificada de las actividades planificadas, no cualificando en ningún caso el grado de consecución del resultado. Por ello, para valorar el grado de consecución de este segundo resultado, se hace una valoración de las tres componentes del proyecto que afectan al mismo, valoración que trasciende a los indicadores definidos.

La Componente B (Formación, fortalecimiento de las capacidades y asesoramiento permanente), incluía tres actividades previstas: A4. Formación de formadores en Salud Laboral y Medio Ambiente; A5. Seminarios anuales sobre Salud Laboral y Medio Ambiente; A6. Asesoramiento permanente.

En relación a las actividades de formación y Seminarios, se resume la información básica de las mismas en la siguiente tabla:

Actividad	Fechas	Participantes <sup>44</sup>	% Mujeres	Participantes Totales <sup>45</sup>
Curso Piloto de Formación de Formadores y Formadoras en Salud Laboral	23 al 25 de mayo de 2007	29	48%	43
Curso Básico de Salud Laboral <sup>46</sup>				

<sup>43</sup> Ver punto 2.1.2. del informe.

<sup>44</sup> Únicamente se señalan los participantes como delegados/as de organizaciones sindicales.

<sup>45</sup> Contando todos los participantes, sean o no delegados/as de organizaciones sindicales.

<sup>46</sup> Se realizaron de manera descentralizada en cada uno de los países.

Costa Rica	25 al 27 de febrero de 2008	13	46%	
República Dominicana	26 al 28 de febrero de 2008	14	43%	
El Salvador	5 al 7 de marzo de 2008	12	25%	
Panamá	12 al 14 de marzo de 2008	8	12%	
Nicaragua	2 al 4 de abril de 2008	14	50%	
Guatemala	8 al 11 de abril de 2008	13	38%	
Honduras (2 talleres)	30 de octubre y 1 de noviembre de 2007	32	72%	
	14 al 16 de agosto de 2008	18	44%	
Curso Unificado para Delegados de Salud Laboral y Delegados Sectoriales	11 al 13 de marzo de 2008	29	41%	
II Curso de Formadores y Formadoras Sindicales en Seguridad y Salud en el Trabajo	28 de julio al 1 de agosto de 2008	17	24%	18
I Seminario Regional de Salud Laboral y Medio Ambiente	21 y 22 de mayo de 2007	14	36%	30
II Seminario Regional de Salud Laboral y Medio Ambiente	7 al 9 de mayo de 2008	18	44%	35
III Seminario Regional de Salud Laboral y Medio Ambiente	6 al 8 de abril de 2009	34	38%	48

Participantes en las actividades formativas y los Seminarios Regionales.

Del análisis de las listas de participantes<sup>47</sup> en las actividades formativas y los Seminarios Regionales se desprende alguna información de interés:

- En los tres cursos realizados en Managua (Curso Piloto de Formación de Formadores y Formadoras en Salud Laboral, Curso Unificado para Delegados de Salud Laboral y

<sup>47</sup> Únicamente se ha podido tener acceso a los listados de participantes en el Curso Piloto de Formación de Formadores y Formadoras en Salud Laboral, en el Curso Unificado para Delegados de Salud Laboral y Delegados Sectoriales, y en los tres Seminarios Regionales. De los Cursos Básicos de Salud Laboral realizados descentralizadamente en los países únicamente se ha tenido acceso a información consolidada del número de participantes.

Conviene señalar que en algún caso, los listados eran rellenos por las mismas personas participantes, lo que en un par de ocasiones ha generado dificultades para poder identificar el nombre de la persona participante. El sexo de las personas participantes se ha asignado en función del nombre, contrastándose los datos agregados por sexo con la información facilitada por ISACC en los informes trimestrales que remitía a PIS PV.

Igualmente, conviene señalar que las cifras utilizadas en este análisis corresponden a las personas que participaban en las actividades como delegados/as de organizaciones sindicales.

Delegados Sectoriales y II Curso de Formadores y Formadoras Sindicales en Seguridad y Salud en el Trabajo) participaron un total de 55 personas distintas.

De estas 55 personas, únicamente 4 hicieron participaron en los tres cursos (3 mujeres y un hombre; de Nicaragua, Guatemala, Panamá y R. Dominicana). Otras 12 personas participaron en dos de los tres cursos (11 hombres y 1 mujer: 2 de Honduras, 4 de Nicaragua, 1 de Costa Rica, 4 de Panamá y 1 de R. Dominicana). Las restantes 39 personas, sólo participaron en uno de los tres cursos. Conviene resultar que de las 12 personas que participaron en dos cursos, 7 lo hicieron en el segundo y el tercero.

- Únicamente 1 persona (mujer nicaragüense) participó en los tres Seminarios Regionales. Otras 14 personas (5 de Nicaragua, 2 de Guatemala, El Salvador y Panamá, y 1 de Honduras, Costa Rica y República Dominicana) participaron en dos de los tres Seminarios. De ellas 7 eran hombres y 7 mujeres. Por último, 38 personas (9 de Nicaragua, 8 de Guatemala, 7 de Honduras, 6 de R. Dominicana, 4 de El Salvador, 2 de Costa Rica y Panamá) participaron en uno sólo de los tres Seminarios. De ellas 26 eran hombres y 12 mujeres.

Aunque durante la intervención no se ha utilizado mecanismos para valorar la adquisición de capacidades por parte de las personas participantes en las actividades formativas, de la información anterior y de las valoraciones recabadas en las entrevistas realizadas pueden obtenerse algunas conclusiones:

- EL nivel de rotación de las personas participantes en las actividades formativas realizadas en Nicaragua y los Seminarios Regionales ha sido excesivamente alto.

Parece significativo que de las cerca de 80 personas que han participado en alguna de las seis actividades (tres cursos y tres seminarios), sólo 1 (la delegada de la central nicaragüense CUS Esthela González) participara en las seis. Únicamente otras 3 personas participaron en cinco de las actividades (la delegada de la guatemalteca CTC Rosmery Alonzo; la delegada de la panameña CS Paula Boedoya; y el delegado de la dominicana CNUS Juan Balbí).

No obstante, las diversas personas entrevistadas apuntan que este alto nivel de rotación, se redujo hacia la segunda mitad del proyecto, lo que es coherente con el dato de que de las 12 personas que participaron en dos cursos, 7 lo hicieron en el segundo y el tercero.

- Sin duda los motivos que han podido afectar a este alto nivel de rotación son múltiples, incluidas las dificultades en las que se desempeñan cotidianamente las y los sindicalistas en la región<sup>48</sup>. No obstante, más allá de la variedad de motivos, cabe valorar si es pertinente la inversión de recursos en actividades de formación, diseñadas como parte de un proceso de adquisición de capacidades, con semejantes niveles de rotación. Se ha podido tener constancia de que el ISACC fijó desde el inicio del proceso la obligatoriedad de que las personas que participaran en el mismo como delegadas, mantuvieran el compromiso de participación durante todas las actividades. Sin embargo, esta exigencia no se ha llevado a la práctica. Los responsables del proceso por el ISACC se han debatido entre mayores niveles de

---

<sup>48</sup> Como ejemplo extremo, pero significativo, de estas dificultades, cabe señalar el triste suceso del asesinato de Marco Tulio Ramírez Portela, delegado por la CUSG-UGT de Guatemala, en septiembre de 2007. Este dirigente sindical había participado en el Curso Piloto de Formación de Formadores y Formadoras en Salud Laboral.

exigencia por un lado, y el riesgo de que decreciera el número de participantes por otro.

- Cabe analizar también de que manera este alto nivel de rotación afecta de manera negativa a la adquisición de capacidades en aquellos delegados y delegadas que sí han mantenido el compromiso de participación. Esta valoración negativa ha sido manifestada por algunas de las personas entrevistadas durante la evaluación, transmitiendo su posición acerca de mayores niveles de exigencia en cuanto a la continuidad en la participación. Conviene señalar que, en cualquier caso, este compromiso de continuidad no debe exigírsele a las delegadas y delegados participantes, sino a los responsables de su acreditación en cada una de las centrales sindicales.
- De cara a realizar una estimación del número de personas que han mejorado sus conocimientos en materia de Salud Laboral, se han identificado dos problemas: el primero, que sólo se ha podido tener acceso a los listados de participantes en las actividades centralizadas y no en las descentralizadas; el segundo, que el ISACC no dispone de ninguna herramienta de gestión en la que registrar las actividades de formación realizadas y los participantes en las mismas<sup>49</sup>. Estos dos problemas suponen que ha sido imposible conocer si las personas que participaron en las actividades centralizadas eran las mismas o diferentes de las que participaron en las actividades descentralizadas, lo que imposibilita una valoración numérica exacta de la cantidad de personas que han participado en actividades de formación.
- En cualquier caso, la problemática de los altos niveles de rotación ha afectado a las actividades que se han realizado centralizadamente en Nicaragua, y no evidentemente a las realizadas descentralizadamente en cada uno de los países. Teniendo en cuenta que en estos Cursos Básicos de Salud Laboral realizados de manera descentralizada han participado un total de 124 personas (de las cuales 59 eran mujeres), realizando una estimación conservadora, podríamos asumir que alrededor de 150 personas (con un porcentaje de mujeres cercano al 50%) mejoraron sus conocimientos en materia de Salud Laboral (lo que supondría alrededor de un 75% de las previstas en el indicador IGC.9.).
- Es importante destacar por último, en relación a la adquisición de capacidades, que tanto los miembros del equipo técnico del ISACAC, como el técnico del ISTAS implicado en las acciones de formación, han coincidido en valorar que, a pesar de las dificultades, se ha conseguido elevar notablemente el nivel de formación de un número importante de delegados y delegadas de las centrales sindicales de la región.

Además de las actividades formativas y los seminarios regionales, durante la ejecución del proyecto se elaboraron tres manuales, que pretenden convertirse en herramientas de trabajo para los multiplicadores: a) Manual del Curso Básico de Salud Laboral; b) Manual del Curso Avanzado en Salud Laboral y Medio Ambiente; c) Manual Básico para la formación de formadores y formadoras.

---

<sup>49</sup> Más allá de de la dificultad que esta situación haya generado en el proceso de evaluación, se valora como una carencia a subsanar por ISACC para poder realizar un seguimiento apropiado de los procesos formativos impulsados.

Estos manuales han sido diseñados en función de las necesidades en materia formativa planteadas por las organizaciones sindicales durante las distintas actividades formativas, y para su elaboración se ha contado con dos insumos fundamentales. Por un lado, distintos documentos del ISTAS. Por otro lado, la experiencia acumulada en el proceso formativo acometido durante la ejecución del proyecto.

La Componente B incluía también las actividades de asesoramiento. No obstante, al incluirse estas en un indicador relativo al Resultado 1, ya se ha realizado la valoración pertinente.

La Componente C (Investigación sobre las condiciones de salud laboral y medio ambiente en la región de Centroamérica y Caribe) incluía la realización de tres investigaciones, una por año. Se contemplaba la realización de un estudio comparativo de las legislaciones en materia de salud laboral y medioambiente vigentes en cada uno de los países de la región, y de dos sobre las condiciones de salud laboral en dos de los principales sectores productivos de la región. Se contaba para la realización de las investigaciones con la participación de la OIT, con la que se había llegado previamente a un acuerdo.

Las principales conclusiones obtenidas en relación a este componente son las siguientes:

- La demora en el inicio de ejecución de las actividades del proyecto, por las causas ya explicadas en este informe, supuso que finalmente la OIT no pudiera realizar las aportaciones económicas inicialmente acordadas para la realización de las investigaciones. La no disposición de este aporte implicó que se tuviera que reconsiderar el alcance de las investigaciones.
- A pesar del inconveniente mencionado, las tres investigaciones previstas se han realizado: 1) Estudio comparativo de las legislaciones de los países de la región en materia de salud laboral; 2) La Insuficiencia Renal Crónica en la historia laboral agrícola de Nicaragua; 3) Análisis de las condiciones de salud laboral en el sector textil maquila de la subregión, con lo que en relación indicador previsto se puede hacer una valoración positiva.
- Más allá del indicador previsto, se puede afirmar que todos los actores entrevistados han manifestado de forma unánime la importancia de la acción investigadora, como instrumento para mejorar las capacidades de las centrales sindicales en la negociación, la vigilancia y la mejora de las condiciones de Salud Laboral y Medio Ambiente. Sin embargo, se echan en falta la definición de mecanismos institucionales para sistematizar información que permita valorar de forma concreta la utilidad específica de las investigaciones realizadas, tanto de estas como de las que pudiera realizar el ISACC en el futuro.
- De las tres investigaciones realizadas en el marco de la intervención, los actores entrevistados han sido unánimes al valorar de forma muy positiva la primera de ellas (Estudio comparativo de las legislaciones de los países de la región en materia de salud laboral), por que les permite disponer de un mapa de la situación general en la subregión, con lo que esto supone de definición de metas para las organizaciones de aquellos países en los que situación es más precaria.
- Si se considera importante reseñar que los diferentes actores entrevistados fueron unánimes al valorar de forma positiva algunos elementos del proceso de investigación. Por un lado, el hecho de que la decisión sobre las temáticas de las investigaciones fuera acordado en los Seminarios Regionales con participación de delegados y delegadas de todas las organizaciones sindicales. Por otro lado, el hecho de que una vez elaborado el primer borrador de las investigaciones, éste

fuera sometido a un mecanismo de validación, también en los Seminarios Regionales, con participación de delegados y delegadas de todas las organizaciones sindicales.

La Componente D (Información y Comunicación) incluía fundamentalmente dos actividades: el diseño y puesta en marcha de una web, y la edición de una publicación regional sobre Salud Laboral y Medio Ambiente.

Las principales conclusiones obtenidas en relación a este componente son las siguientes:

- Se puso en marcha la página web del ISACC ([www.isacc-instituto.org](http://www.isacc-instituto.org)) que incorpora información relacionada con la Salud Laboral y el Medio Ambiente. Se diseñó y elaboró la revista "Tequipanoa Pacayalitzli" (Trabajo y Salud en lengua náhuatl), y se editaron cuatro números de la misma (frente a los seis previstos en la planificación). La revista se editó en papel (600 ejemplares por número) y se colgó en formato digital en la web del ISACC. Si nos atenemos a los indicadores previstos (IGC.12 y IGC.13) la valoración podría resultar razonablemente positiva.
- En relación a la página web, se ha podido constatar que desde su puesta en marcha el proceso de actualización de contenidos ha sido razonable (un promedio estimado de cinco noticias mensuales, un calendario de actividades permanentemente actualizado, la disposición de materiales de interés editados por el ISACC, la versión digital de la revista "Tequipanoa Pacayalitzli"), y que el promedio de visitas ha aumentado de forma estable en los últimos meses.
- Se siguen manteniendo algunas de las dudas manifestadas al analizar el diseño de la intervención<sup>50</sup> respecto a la estrategia utilizada en este componente.

En relación a la revista se corre el riesgo de que no sea el instrumento más adecuado para la difusión de información en materia de Salud Laboral. Aludíamos al analizar el diseño a un riesgo doble: que para el público destinatario, el instrumento no fuera el adecuado, y que para las organizaciones sindicales, el instrumento no fuera el más atractivo para fomentar su participación en la elaboración de contenidos. En este sentido, se ha podido constatar la casi nula participación de las organizaciones sindicales en la elaboración de artículos para la revista. Evidentemente la no idoneidad del instrumento no es necesariamente la única explicación de esta nula participación, pero debería al menos considerarse un replanteamiento de esta componente de comunicación.

En relación a la página web, la valoración podría ser similar. Las dudas existentes son las mismas que con la publicación, y también se ha podido constatar la escasa participación de las organizaciones sindicales en la aportación de contenidos para la web.

Cabe señalar que la estrategia de comunicación ha incorporado, además de la publicación y la página web, la utilización de otros instrumentos (listas de distribución de correo electrónico). Este instrumento ha sido valorado de forma positiva por algunas de las personas entrevistadas.

- En cualquier caso no se han podido recoger durante el proceso de evaluación evidencias sistemáticas sobre el grado de utilidad que estos instrumentos de comunicación han tenido para las organizaciones sindicales, y para su trabajo en el

---

<sup>50</sup> Ver punto 2.1.2. de este informe.



área de SLYMA. Sería conveniente diseñar instrumentos específicos para la valoración de las estrategias de comunicación, su pertinencia y su utilidad.

### 2.3.2. Impacto

Para valorar el impacto de la intervención, se han analizado tanto los impactos positivos planificados (centrando el análisis en el grado de contribución al Objetivo Específico de la intervención) como los posibles impactos positivos o negativos no planificados.

Recordemos entonces el Objetivo Específico de la intervención:

<p>Mejorar las condiciones de trabajo gracias al incremento de las capacidades locales en la negociación, vigilancia y mejora de las condiciones de salud laboral de los trabajadores y trabajadoras de la región de Centroamérica y Caribe a través del Instituto Sindical de América Central y Caribe.</p>	<p>IGC.2. Los 17 sindicatos de América Central y Caribe disponen de departamentos y responsables en materia de Salud Laboral y Medio Ambiente.</p> <p>IGC.3. Los sindicatos integrantes del ISACC, directamente o a través del Departamento de Salud Laboral y Medio Ambiente del ISACC realizan al menos 6 declaraciones sobre las condiciones de salud laboral y medio ambiente en América Central y Caribe.</p>
--	--

Objetivo Específico, con sus indicadores asociados.

Como se ha comentado al analizar la eficacia de la intervención, durante la ejecución del proyecto (mayo de 2008) se constituyó la Comisión Sindical de Salud Laboral y Medio Ambiente, integrada por un representante de cada una de las organizaciones sindicales que integran el ISACC. Una de las actividades concretas de la Comisión es el impulso a la creación de secretarías de seguridad y salud en el trabajo a todos los niveles (centrales, federaciones y sindicatos de base) o su reactivación en los casos que ya existen.

Durante el proceso de evaluación no se ha podido recabar información precisa acerca de si las 17 organizaciones sindicales disponen de departamentos y responsables en materia de Salud Laboral y Medio Ambiente. En algunos casos, si se ha podido confirmar este extremo. En otros, existe un departamento que asume esas funciones, pero con un nombre diferente (Salud Ocupacional, Higiene Ocupacional). En otros la responsabilidad en la materia recae sobre un departamento con competencias más amplias que la Salud Laboral (por ejemplo, el de Seguridad Social).

Sin embargo, la propia constitución de la Comisión Sindical de Salud Laboral y Medio Ambiente, implica que en cada una de las organizaciones sindicales integrantes del ISACC hay una persona responsable de impulsar la temática en su organización.

Por otro lado, la creación de los Equipos Sindicales Nacionales de Salud Laboral y Medio Ambiente (febrero de 2009) es un elemento que, a través de la generación de sinergias entre las organizaciones sindicales de cada país, puede contribuir a potenciar el trabajo en materia de Salud Laboral y Medio Ambiente.

En relación al posicionamiento público de las organizaciones pertenecientes al ISACC que se reflejaba en el indicador IGC.3, se han podido recoger evidencias de actividades de posicionamiento público en dos fechas señaladas. En primer lugar, el 28 de abril de 2008, Día Internacional de Salud Laboral. En ocasión de esta señalada fecha, las distintas organizaciones emitieron comunicados públicos y realizaron distintas actividades conmemorativas en sus respectivos países. En segundo lugar, el 7 de octubre de 2008,

con ocasión de la Jornada de Acción Mundial por el Trabajo Decente. También para esta ocasión se emitieron comunicados públicos y se realizaron actividades conmemorativas.

Más allá de los indicadores definidos en la Matriz de Planificación de la intervención, durante el proceso de evaluación se han podido registrar algunas evidencias que apuntan al grado de contribución al Objetivo Específico:

- El primer impacto positivo valorable es la evidencia de que la temática de la SLyMA se ha posicionado en la agenda de las organizaciones sindicales de la región. Con las lógicas diferencias en cada país, y en cada región, el proyecto ha generado un alto grado de motivación entre los delegados y delegadas participantes, que en buena medida ha significado que posicionen la temática en sus organizaciones sindicales, incidiendo sobre los responsables políticos de los mismos para que asuman la temática como prioritaria.
- El hecho, valorado al analizar la eficacia, de que aproximadamente 150 personas, pertenecientes a organizaciones sindicales de la región, hayan mejorado sustancialmente sus conocimientos en materia de Salud Laboral, es un elemento relevante que contribuye directamente al incremento de las capacidades locales en la negociación, vigilancia y mejora de las condiciones de salud laboral de los trabajadores y trabajadoras de la región.
- Que los Equipos Nacionales hayan asumido el compromiso de multiplicar la formación recibida es otro elemento relevante. En este sentido, se valora especialmente que en los procesos de formación, además de la capacitación en SLyMA, se brindara a las y los participantes herramientas pedagógicas para favorecer la multiplicación. Durante el proceso de evaluación se ha podido tener conocimiento de que, al menos en cuatro países (Nicaragua, Panamá, Costa Rica y Honduras) se está replicando la formación adquirida.
- Se han podido recoger evidencias de que las capacidades adquiridas, no sólo están resultando de utilidad por su capacidad de replicación, sino que están siendo utilizadas en el accionar sindical de las organizaciones. Distintas de las personas participantes en el proceso formativo aportaron en los últimos cursos casos prácticos de la implementación de las herramientas adquiridas en el proceso formativo en empresas de sus respectivos países.
- La constitución de la Comisión Sindical de Salud Laboral y Medio Ambiente supone la creación de un espacio de interacción, colaboración y aprendizaje para las distintas organizaciones sindicales. Si se consigue que esta Comisión tenga una dinámica propia de trabajo, sin duda puede convertirse en un elemento importante que contribuya a un trabajo más eficaz y eficiente en materia de Salud Laboral y Medio Ambiente.
- Cabe señalar que los tres Seminarios Regionales de Salud Laboral y Medio Ambiente, además del componente formativo, supusieron un espacio de reflexión y debate entre las organizaciones sindicales, y de definición de políticas de actuación, tanto para el ISACC, como para la Comisión Regional. En este sentido hay que valorar el impacto de estos espacios en la construcción de planes de actuación conjuntos en materia de SLyMA entre las organizaciones sindicales de la región.

- El propio fortalecimiento del ISACC, con sus dificultades, sus carencias y sus riesgos<sup>51</sup>, se valora como un impacto positivo. La apuesta por un instrumento técnico al servicio del movimiento sindical de la región, se considera pertinente, y sus servicios al movimiento pueden suponer aportes relevantes para las capacidades locales en la negociación, vigilancia y mejora de las condiciones de salud laboral de los trabajadores y trabajadoras de la región. Así lo han valorado las personas de organizaciones sindicales de la región a las que se ha entrevistado.

Además de los impactos positivos planificados, se han podido tener evidencias de otros impactos positivos no planificados:

- En un contexto como el descrito<sup>52</sup>, caracterizado por los “históricos antagonismos entre las diferentes corrientes que existen a lo interno del movimiento sindical”<sup>53</sup>, el proyecto ha generado espacios de convergencia y de trabajo conjunto entre organizaciones sindicales de esas diferentes corrientes. La elección de la temática de la Salud Laboral y Medio Ambiente se ha demostrado positiva para facilitar este trabajo colaborativo. La implementación del proyecto, basada en una estrategia de “unidad de acción y no de discurso”<sup>54</sup> ha sido determinante para facilitar este impacto positivo. Estos espacios de convergencia y trabajo conjunto han sido tanto de carácter regional (Coordinación Regional), como de carácter nacional (Equipos Nacionales).
- Se valora como un impacto positivo la implicación de la OIT en determinadas actividades del proyecto. Esta implicación ha generado la posibilidad de espacios de colaboración, que hacia el futuro pueden ser de importancia para el trabajo del ISACC.
- Igualmente se valora como un impacto positivo la implicación conseguida del gobierno de la República de Nicaragua, a través del Ministerio de Trabajo. El hecho de que en las distintas actividades del proyecto se contara con representantes del Ministerio, incluso en alguna de ellas con la presencia de la Ministra de Trabajo, es un elemento relevante que hacia el futuro pueden ser de importancia para el trabajo del ISACC.
- El proyecto ha contribuido a posicionar la imagen pública del ISACC en la región. En un espacio relativamente corto de tiempo desde su constitución efectiva, el ISACC ha logrado un importante reconocimiento en el sector. Hechos comentados, como la colaboración con la OIT o el respaldo del Ministerio de Trabajo, son significativos de ello.

Por último, se han identificado un impacto negativo:

---

<sup>51</sup> Ver punto 2.3.3. de este informe.

<sup>52</sup> Ver punto 1.4.2. de este informe.

<sup>53</sup> Palabras recogidas del Informe Técnico Final del proyecto, elaborado por el Coordinador del Área de Salud Laboral y Medio Ambiente del ISACC:

<sup>54</sup> De nuevo, palabras recogidas del Informe Técnico Final del proyecto, elaborado por el Coordinador del Área de Salud Laboral y Medio Ambiente del ISACC:

- La decisión de PiS PV de no realizar los dos últimos desembolsos de fondos establecidos en el convenio entre ambas instituciones<sup>55</sup>, con la consiguiente devolución de esos fondos al financiador, le ha supuesto al ISACC la generación de una deuda con diversos proveedores. Esto ha significado dos impactos negativos. Por un lado la pérdida de confianza de estos proveedores con el ISACC. Por otro lado, un factor de agravamiento en la situación financiera del ISACC, de por sí bastante frágil<sup>56</sup>.

### 2.3.3. Sostenibilidad

De cara a valorar la sostenibilidad de la intervención y de los efectos positivos generados con la misma, un primer elemento a analizar es el grado de fortalecimiento institucional de la contraparte conseguido. Dado que este aspecto ha sido analizado de manera suficiente al analizar la eficacia de la intervención<sup>57</sup>, por ser precisamente el fortalecimiento institucional del ISACC uno de los resultados esperados planificados en el proyecto, y en el nivel de análisis de gestión<sup>58</sup>, resumimos aquí las principales conclusiones desarrolladas en este punto.

Respecto a las evidencias positivas:

- El ISACC ha asumido instrumentos de planificación estratégica.
- El ISACC ha dedicado recursos humanos y económicos a diagnosticar la situación de su fortalecimiento institucional, y a plantear alternativas de mejora en esta situación.
- Se han producido avances en la elaboración de instrumentos de gestión administrativa y contable y en su efectiva aplicación.
- Se han generado capacidades tanto en el equipo administrativo-contable, como en el equipo técnico.
- Se ha conformado en el ISACC un Área de Salud Laboral y Medio Ambiente.
- En el Plan Estratégico del ISACC se incorpora la Salud Laboral y el Medio Ambiente como una de las cinco áreas de trabajo de la institución.
- La estrategia del ISACC en materia de Salud Laboral y Medio Ambiente fue avalada por los delegados y delegadas sindicales que participaron en el I Seminario Regional de Salud Laboral y Medio Ambiente (mayo de 2007).
- Se ha constituido la Comisión Regional de Salud Laboral y Medio Ambiente (mayo de 2008), y se ha elegido un Equipo de Coordinación integrado por tres personas. La Comisión se ha reunido en dos ocasiones (mayo de 2008 y marzo de 2009), y todas las centrales sindicales que conforman el ISACC hacen parte de ella.
- La Comisión Regional tiene un plan de actividades que incluye el impulso a la creación de secretarías de seguridad y salud en el trabajo a todos los niveles o su reactivación en los casos que ya existen y la realización un diagnóstico de

<sup>55</sup> En el punto 2.2.6. de este informe se realiza una valoración de la pertinencia de esta decisión.

<sup>56</sup> Ver punto 2.3.3. de este informe.

<sup>57</sup> Ver punto 2.3.1. de este informe.

<sup>58</sup> Ver punto 2.2.2. de este informe.

las necesidades de capacitación en materia de SLyMA que sirva como insumo para desarrollar un programa de capacitación.

- Se han conformado Equipos Sindicales Nacionales de Salud Laboral y Medio Ambiente (febrero de 2009). Estos equipos, están asumiendo en mayor o menor medida el proceso de multiplicación de la formación en los sindicatos de base.

Respecto a las evidencias negativas:

- En el momento de realizar el trabajo de campo de la evaluación, dos miembros del equipo técnico (Coordinador de SLyMA y Coordinador de Educación) habían dejado de trabajar en el ISACC por falta de recursos económicos.
- Los recursos económicos garantizados en el momento de realizar el trabajo de campo de la evaluación, hacen pensar en que es posible que otros miembros del equipo del ISACC tengan que dejar de trabajar en la institución a corto plazo.
- Incluso en el caso de que en algún momento se consiguieran recursos económicos para reestructurar el equipo del ISACC, es muy probable que no pudiera ser reincorporando a las personas que han salido de la institución. Sin duda esto supone la pérdida de una importante inversión en generación de capacidades en estas personas.
- El ISACC tiene una prácticamente absoluta dependencia de los recursos económicos de la cooperación internacional. Este nivel de dependencia de los recursos económicos de la cooperación, sus ciclos y sus condicionantes, no favorece el fortalecimiento institucional del ISACC.
- Se ha podido constatar una tensión entre la faceta del ISACC como institución referente regional en materia sindical, y la faceta como referente regional para la cooperación sindical internacional. Esta tensión puede afectar incluso a la estructura organizativa y hacerlo de manera negativa si se opta por un modelo de organización excesivamente ligado a la gestión de los proyectos concretos de los donantes.
- Se han detectado profundas carencias en cuanto a la disponibilidad de herramientas de gestión apropiadas (programa informático de gestión contable, sistema de gestión de información relativo a las actividades realizadas).

Un segundo elemento a analizar, es el grado de sostenibilidad económica de la organización contraparte, y específicamente del área de Salud Laboral y Medio Ambiente. En relación a este elemento, se pueden obtener las siguientes conclusiones:

- Como ya se ha comentado, el ISACC tiene una prácticamente absoluta dependencia de los recursos económicos de la cooperación internacional. Este nivel de dependencia de los recursos económicos de la cooperación, sus ciclos y sus condicionantes, no favorece su sostenibilidad económica.

- Adicionalmente, el tiene un elevado grado de dependencia de pocos actores de la cooperación internacional<sup>59</sup>. Tanto en el Plan de Desarrollo Institucional del ISACC 2008-2010, como en el Plan Estratégico de Sostenibilidad del ISACC, se analiza la existencia de otras organizaciones de cooperación internacional, vinculadas al mundo sindical. Se recomienda fortalecer las relaciones con estas organizaciones de cara a poder gestionar recursos con ellas.
- Igualmente en los dos documentos mencionados, se analiza en profundidad la posibilidad de que el ISACC genere recursos propios con la oferta de servicios coherentes con sus objetivos como institución al servicio del movimiento sindical de la región. Se recomienda impulsar esta estrategia de cara a incrementar la disponibilidad de recursos propios.
- La actual situación económica del ISACC, con la consiguiente reducción del equipo técnica, ya ha generado efectos que dificultan la sostenibilidad de la estrategia de intervención en materia de Salud Laboral y Medio Ambiente.

La salida de la institución de recursos humanos en cuya adquisición de capacidades se habían realizado importantes esfuerzos económicos y humanos, es sin duda un factor negativo difícilmente reversible.

- Esta reducción del equipo técnico, dificulta además la promoción de las dos estrategias recomendadas de diversificación de donantes, y de generación de recursos propios.
- La discontinuidad en los recursos de la cooperación internacional es un elemento negativo, con las consecuencias ya expuestas, en las que el ISACC, y los órganos de gobierno tienen una importante responsabilidad, que necesariamente tiene que ser compartida con la responsabilidad de las organizaciones cooperantes, más si se tiene en cuenta que éstas jugaron un papel decisivo en la constitución del ISACC.

Por último, cabe señalar que las capacidades generadas en las organizaciones sindicales en materia de Salud Laboral con la ejecución de este proyecto son un activo, que en mayor o menor medida en cada país, y en cada organización, ya están siendo puestos en valor. El hecho de que se hayan generado estructuras regionales (Comisión Regional de Salud Laboral y Medio Ambiente) y nacionales (Equipos Nacionales de Salud Laboral y Medio Ambiente) son elementos que apuntan en la dirección de generar sostenibilidad a una estrategia regional en materia de SLyMA. Pero en cualquier caso, el impulso de esta estrategia todavía requiere de un apoyo continuado por parte del ISACC, que se pone en serio riesgo si no se garantiza la sostenibilidad económica de la institución y del Área de Salud Laboral y Medio Ambiente.

---

<sup>59</sup> En la actualidad, básicamente tres: la red de Fundaciones de Paz y Solidaridad, el Consejo Sindical Danés, y en mejor medida el Congreso del Trabajo de Canadá.

### 3. Conclusiones

Se presentan las principales conclusiones, estructuradas en función de los tres niveles de análisis.

En relación a la **evaluación del diseño**:

1. La intervención planificada se considera pertinente. Responde a los problemas de la clase trabajadora en la región y a las necesidades de las organizaciones sindicales. Es coherente con las políticas promovidas por los organismos multilaterales con competencia en la materia, ha generado sinergias con alguno de estos organismos y es coherente con las políticas de los donantes.
2. Se considera pertinente la elección de la temática abordada con la intervención (Salud Laboral y Medio Ambiente). La elevada accidentalidad laboral en la región y los importantes niveles de subregistro, la escasa prioridad de la temática en la agenda de las organizaciones sindicales y la potencialidad para el trabajo unitario entre las organizaciones sindicales son argumentos que refrendan la decisión.
3. Se considera pertinente la incorporación de un componente específico de fortalecimiento institucional de la contraparte, especialmente si se tiene en cuenta la juventud de la misma.
4. En relación al componente de fortalecimiento institucional, se considera que además de las acciones previstas, hubiera sido pertinente introducir en el diseño de la intervención al menos las siguientes:
  - a. Apoyo a la estructuración orgánica y funcional de la contraparte.
  - b. Definición de procedimientos de trabajo, tanto para el área técnica como para el área administrativa.
  - c. Capacitación del equipo humano para fortalecer las capacidades necesarias tanto para su desempeño técnico como para responder a los requerimientos de los donantes.
  - d. Dotación y/o implementación de instrumentos y herramientas de gestión.
5. Las estrategias planificadas para fortalecer las capacidades de las organizaciones sindicales en materia de Salud Laboral (formación, asesoramiento, investigación y comunicación) se consideran pertinentes. Únicamente se considera necesario realizar algunas anotaciones:
  - a. Considerándose pertinente una estrategia de asesoramiento en materia de Salud Laboral a las organizaciones sindicales, se valora que esta estrategia debería haberse pospuesto para una segunda fase.
  - b. Considerándose pertinente una estrategia de comunicación, se cuestiona si los instrumentos elegidos fueron los más apropiados.
6. Se valora, en relación a los indicadores definidos en la Matriz de Planificación, un excesivo uso de indicadores cuantitativos (en algunos casos, una traslación cuantificada de las actividades planificadas), echándose en falta la definición de indicadores cualitativos que permitieron un mayor alcance en la utilidad de los mismos.

#### En relación a la evaluación de la gestión:

7. Hay evidencias de una importante participación de las y los participantes (delegados y delegadas de organizaciones sindicales) en las distintas actividades del proyecto. Se ha evidenciado una escasa participación, únicamente en las actividades de la estrategia de comunicación.
8. Hay evidencias de importantes niveles de apropiación en parte de los delegados y delegadas participantes en el proceso, de la temática de Salud Laboral y Medio Ambiente. Aunque los niveles de apropiación no han sido homogéneos en todos los países y en todas las organizaciones, se valora que la estrategia de intervención ha conseguido avances importantes en este sentido en un espacio de tiempo relativamente corto.
9. El ISACC es una organización todavía joven, con una estructura frágil y con altos niveles de dependencia económica de los recursos de la cooperación internacional.
10. El hecho de que la puesta en marcha de la intervención haya coincidido en el tiempo con la puesta en marcha efectiva de la institución que lo ejecuta ha afectado tanto a la ejecución del proyecto, como al fortalecimiento institucional del ISACC.
11. Aunque no estuvieran planificadas en el diseño de la intervención, hay evidencias de que se han realizado acciones dirigidas al fortalecimiento institucional. Entre ellas, las principales:
  - a. La Dirección Ejecutiva ha dedicado tiempo a capacitar de manera informal al personal del ISACC en contexto sindical.
  - b. El personal de PiS PV ha dedicado tiempo a capacitar de manera informal a la Dirección Ejecutiva, al coordinador del proyecto y al personal del área administrativo-contable del ISACC, en los requerimientos de gestión de la cooperación valenciana.
  - c. El personal del ISACC ha participado de forma regular en las actividades de formación contempladas tanto en el proyecto evaluado, como en otros proyectos del ISACC.
  - d. Se han producido avances notables tanto en la elaboración de instrumentos de gestión administrativa y contable, como en su efectiva aplicación.
  - e. El ISACC ha asumido instrumentos de planificación estratégica.
  - f. El ISACC ha dedicado recursos humanos y económicos a diagnosticar la situación de su fortalecimiento institucional, y a plantear alternativas de mejora en esta situación.
12. Se han detectado carencias importantes en relación al fortalecimiento institucional. Las principales:
  - a. Se mantienen elevados niveles de dependencia económica de los recursos de la cooperación. Esta dependencia de los recursos de la cooperación, de sus ciclos, y de los condicionantes de los donantes, no es un elemento que favorezca el fortalecimiento institucional del ISACC, ni a su sostenibilidad.
  - b. La descomposición del equipo humano del ISACC, por falta de recursos económicos para garantizar su continuidad, condiciona seriamente el



fortalecimiento institucional. El riesgo de que la inversión realizada en la conformación, consolidación y capacitación del equipo técnico del ISACC se pierda es notablemente alto.

- c. La tensión entre las dos facetas del ISACC (referente regional en tema sindical y referencia regional para la cooperación sindical internacional), afecta a la estructuración organizativa y puede afectar de manera negativa al fortalecimiento institucional si se opta por un modelo de organización excesivamente vinculado a la gestión de los proyectos concretos de los donantes.
  - d. Se han detectado profundas carencias en cuanto a la disponibilidad en el ISACC de herramientas de gestión apropiadas para una institución de sus características.
13. Se han producido elevados niveles de rotación en el personal del ISACC, especialmente en el área administrativo-contable.
14. Se han identificado algunas carencias en relación a las capacidades del personal contratado. Estas carencias han sido parcialmente subsanadas durante la ejecución del proyecto, con los procesos de capacitación mencionados en la conclusión nº 11. Los altos niveles de rotación mencionados han afectado negativamente a la subsanación de las carencias mencionadas.
15. Se han identificado algunos factores que han podido afectar a las carencias iniciales en relación a las capacidades del personal contratado. Las principales:
- a. La novedad de la temática del proyecto, ha podido generar dificultades para encontrar perfiles idóneos para los puestos del área técnica.
  - b. Esta dificultad se ha podido ver agravada por condicionantes de diseño presupuestario, y por la limitación por este mismo motivo que restringía la selección de personal al mercado laboral nicaragüense.
  - c. El papel de las organizaciones sindicales pertenecientes al ISACC en el proceso de selección, con elementos razonables para pensar que en sus sugerencias pudieron tener más peso las afinidades políticas que la cualificación técnica o la idoneidad para el puesto.
16. Específicamente en el área administrativo-contable se ha podido detectar una sobrecarga de funciones y de trabajo que, junto con la carencia de herramientas de gestión apropiadas, ha afectado negativamente al desempeño del área.
17. La configuración del organigrama del ISACC es excesivamente horizontal, presentando un importante nivel de dependencia de la Dirección Ejecutiva. Esta excesiva dependencia afecta a la gestión de los equipos y a los mecanismos de comunicación.
18. La definición de las funciones de cada puesto se ha ido perfilando de manera simultánea a la ejecución del proyecto. Los altos niveles de rotación, también han influido en esta reconfiguración permanente de las funciones de cada puesto.
19. Se han identificado algunos problemas de coordinación entre áreas, e inter-areas, que se han venido corrigiendo parcialmente con el tiempo.
20. Habiéndose utilizado mecanismos de evaluación interna en algunas de las actividades del proyecto, y existiendo evidencias de que los aportes recogidos han

sido considerados, no se tiene constancia de que respondan a una política de evaluación expresa de la contraparte. La carencia de herramientas de gestión de información apropiadas dificulta la implementación de procesos de sistematización.

21. En relación a los procesos de toma de decisiones, se ha identificado un importante peso de la Junta Directiva. Siendo un órgano legitimado para ello, algunas características de la composición de la Junta Directiva (alejamiento de la gestión cotidiana, dispersión geográfica de sus miembros, representación de distintas expresiones del sindicalismo en la región) pueden generar dificultades para una correcta gestión cotidiana de la institución.
22. Se ha podido identificar una fuerte influencia de las organizaciones cooperantes en los procesos de toma de decisiones. Esta participación añade un elemento más de complejidad (en este caso derivada de una participación ajena a las dinámicas regionales) a los ya de por sí complejos procesos de toma de decisiones.
23. En relación a la gestión de los recursos, todos los elementos analizados apuntan a una correcta gestión de los mismos, y a un acceso en igualdad de condiciones a los servicios y recursos generados en el proyecto a las diversas organizaciones sindicales que conforman el ISACC.

En relación a la evaluación de los resultados:

24. La valoración general de la eficacia de la intervención es positiva, considerándose que el nivel de consecución de los resultados esperados es razonable.
25. En relación al resultado orientado al fortalecimiento institucional del ISACC, nos remitimos a las conclusiones nº 9 a la nº 12. Adicionalmente se considera relevante señalar las siguientes:
  - a. Se ha constituido la Comisión Regional de Salud Laboral y Medio Ambiente con representación de todas las organizaciones sindicales. La Comisión ha definido un plan de trabajo que incluye el impulso a la creación de secretarías de seguridad y salud en el trabajo a todos los niveles o su reactivación en los casos que ya existen y la realización de un diagnóstico de las necesidades de capacitación en materia de SLyMA que sirva como insumo para desarrollar un programa de capacitación.
  - b. Se han conformado Equipos Nacionales de Salud Laboral y Medio Ambiente en todos los países, con representación de todas las organizaciones sindicales.
26. En relación al resultado orientado a la generación de capacidades en materia de Salud Laboral y Medio Ambiente en las organizaciones sindicales, las principales conclusiones son las siguientes:
  - a. Se han identificado altos niveles de rotación entre las personas participantes en las actividades formativas, parcialmente subsanados con el tiempo.
  - b. Realizando una estimación conservadora, se calcula que alrededor de 150 personas (con un porcentaje de mujeres cercano al 50%) han mejorado sus conocimientos en materia de Salud Laboral (lo que supondría alrededor de un 75% de las previstas en el indicador previsto).

- c. Los actores involucrados, especialmente el equipo técnico del ISACC, del ISTAS, y las dos organizaciones sindicales entrevistadas, coinciden en valorar que, a pesar de las dificultades, se ha conseguido elevar notablemente el nivel de formación de un número importante de delegados y delegadas de las centrales sindicales de la región.
  - d. Se han elaborado tres manuales (Manual del Curso Básico de Salud Laboral; Manual del Curso Avanzado en Salud Laboral y Medio Ambiente; Manual Básico para la formación de formadores y formadoras que pretenden convertirse en herramientas de trabajo para los multiplicadores.
  - e. La estrategia de asesoramiento no resultó efectiva. La principal causa identificada se refiere en la conclusión nº 5.a.
  - f. En relación a la estrategia de investigación, se realizaron las tres investigaciones previstas, que fueron validadas por las organizaciones sindicales. Todos los actores entrevistados han manifestado de forma unánime la importancia de la acción investigadora, como instrumento para mejorar las capacidades de las centrales sindicales en la negociación, la vigilancia y la mejora de las condiciones de Salud Laboral y Medio Ambiente.
  - g. En relación a la estrategia de comunicación, a pesar de que el grado de realización de actividades previstas es importante, se siguen manteniendo dudas respecto a los instrumentos utilizados (ver conclusión nº 5.b).
27. En relación al impacto planificado con la intervención, hay elementos suficientes para valorar que la intervención ha supuesto un grado razonable de contribución al Objetivo Específico.
28. Además de los impactos positivos planificados, se han tenido evidencias de otros impactos positivos no planificados:
- a. El proyecto ha generado espacios de convergencia y de trabajo conjunto entre organizaciones sindicales de esas diferentes corrientes. La elección de la temática de la Salud Laboral y Medio Ambiente se ha demostrado positiva para facilitar este trabajo colaborativo. La implementación del proyecto, basada en una estrategia de “unidad de acción y no de discurso” ha sido determinante para facilitar este impacto positivo. Estos espacios de convergencia y trabajo conjunto han sido tanto de carácter regional (Coordinación Regional), como de carácter nacional (Equipos Nacionales).
  - b. Se valora como un impacto positivo la implicación de la OIT en determinadas actividades del proyecto. Esta implicación ha generado la posibilidad de espacios de colaboración, que hacia el futuro pueden ser de importancia para el trabajo del ISACC.
  - c. Se valora como un impacto positivo la implicación conseguida del gobierno de la República de Nicaragua, a través del Ministerio de Trabajo, un elemento relevante que hacia el futuro pueden ser de importancia para el trabajo del ISACC.
  - d. El proyecto ha contribuido a posicionar la imagen pública del ISACC en la región. En un espacio relativamente corto de tiempo desde su constitución efectiva, el ISACC ha logrado un importante reconocimiento en el sector.
29. Se ha identificado un impacto negativo:

- a. La decisión por parte de PiS PV de no realizar los dos últimos desembolsos de fondos establecidos en el convenio entre ambas instituciones le ha supuesto al ISACC la generación de una deuda con diversos proveedores. Esto ha significado dos impactos negativos. Por un lado la pérdida de confianza de estos proveedores con el ISACC. Por otro lado, un factor de agravamiento en la situación financiera del ISACC, de por sí bastante frágil.
30. En relación a la sostenibilidad, se ha analizado el fortalecimiento institucional del ISACC. Las principales conclusiones son las nº 9 a la nº 12, y la nº 25.
  31. La alta dependencia económica del ISACC respecto de recursos de la cooperación internacional, y la concentración de estos en pocos donantes, y la todavía escasa capacidad de generación de recursos propios son elementos negativos en relación a la sostenibilidad.
  32. La reducción del equipo técnico por motivos económicos, ha generado efectos que dificultan la sostenibilidad de la estrategia de intervención en materia de Salud Laboral y Medio Ambiente. La salida de estos recursos humanos, con la pérdida de la inversión realizada en generación de capacidades es un factor negativo difícilmente reversible.
  33. La discontinuidad en los recursos de la cooperación internacional es un elemento negativo para la sostenibilidad en el que el ISACC, y sus órganos de gobierno tienen una importante responsabilidad, que necesariamente tiene que ser compartida con la responsabilidad de las organizaciones cooperantes, más si se tiene en cuenta que éstas jugaron un papel decisivo en la constitución del ISACC.
  34. Las capacidades generadas en las organizaciones sindicales en materia de Salud Laboral son un activo, que en mayor o menor medida en cada país, y en cada organización, ya están siendo puestos en valor. El hecho de que se hayan generado estructuras regionales (Comisión Regional de Salud Laboral y Medio Ambiente) y nacionales (Equipos Nacionales de Salud Laboral y Medio Ambiente) son elementos que apuntan en la dirección de generar sostenibilidad a una estrategia regional en materia de SLyMA. Pero en cualquier caso, el impulso de esta estrategia todavía requiere de un apoyo continuado por parte del ISACC, que se pone en serio riesgo si no se garantiza la sostenibilidad económica de la institución y del Área de Salud Laboral y Medio Ambiente.

## 4. Recomendaciones

Las principales recomendaciones, en función de las conclusiones obtenidas son las siguientes:

1. Se recomienda continuar con la estrategia en materia de Salud Laboral y Medio Ambiente iniciada con este proyecto. Con esta primera intervención en la temática, se han conseguido logros importantes, y se han sentado las bases para consolidar una estrategia regional en la materia.
2. Para continuar con esta estrategia en materia de Salud Laboral y Medio Ambiente se recomienda:
  - a) Consolidar la componente de formación, fortaleciendo los programas nacionales de formación. Se sugiere dedicar recursos a la elaboración de materiales y a impulsar las experiencias de formación a distancia y/o semipresenciales.
  - b) Impulsar la componente de investigación.
  - c) Relanzar en esta posible fase de continuidad la estrategia de asesoramiento. Sería importante contar con la participación de las diferentes organizaciones sindicales en la definición de los procedimientos y los instrumentos apropiados para esta estrategia de asesoramiento.
  - d) Repensar la estrategia de comunicación, analizando la conveniencia de redefinir los instrumentos utilizados. Sería importante contar con la participación de las diferentes organizaciones sindicales en la redefinición de los instrumentos.
3. En relación al diseño institucional del ISACC se recomienda:
  - a) Redefinir el organigrama del ISACC hacia otro con un menor nivel de horizontalidad, y que genere menos dependencia de la Dirección Ejecutiva.
  - b) Valorar la posibilidad de incorporar al organigrama un puesto de Subdirección, que asumiera parte de las funciones que actualmente asume la Dirección Ejecutiva, descargando así el puesto y reduciendo los niveles de dependencia. Asumiendo la doble faceta del ISACC (ver conclusión nº 12.d) se sugiere que en este reparto de funciones la Dirección Ejecutiva asumiera las relacionadas con el rol de referente regional y la Subdirección las relacionadas con el rol como referente de la cooperación sindical internacional.
  - c) Completar la definición de funciones de los diferentes puestos de trabajo del ISACC.
  - d) Definir procedimientos, incluyendo los flujos de información y comunicación, al menos para los procesos más habituales, que sean conocidos y accesibles para todo el personal.
4. En relación a la política de personal del ISACC se recomienda:
  - a) Tomar medidas que garanticen una disminución en los niveles de rotación del personal.
  - b) Tomar medidas que persigan garantizar la continuidad del personal, al menos en los puestos que se consideren claves.

- c) Redimensionar las necesidades de personal del área administrativo-contable en función de un exhaustivo análisis de la carga de trabajo del área.
  - d) Garantizar recursos para la formación orientada a la mejora continua de las capacidades del personal.
5. En relación a otras políticas del ISACC, se recomienda:
- a) Definir una política de comunicación interna, diversificando el uso de instrumentos, y potenciando los mecanismos de comunicación horizontal.
  - b) Definir una política de sistematización y evaluación interna, e incorporarla a los documentos de planificación estratégica.
  - c) Dedicar recursos a la dotación de herramientas de gestión apropiadas, tanto para la gestión contable, como para la gestión de información relativa a las actividades.
  - d) Realizar un exhaustivo análisis de la tipología de procesos de decisiones, definiendo con claridad cuales son de carácter estratégico, y cuales son de carácter operativo, reservando los primeros para los órganos de gobierno y los segundos para el equipo técnico.
6. En relación a la sostenibilidad del ISACC, y consecuentemente de su Área de Salud Laboral y Medio Ambiente, se recomienda definir e impulsar una estrategia de diversificación de fondos, para lo que se sugiere:
- a) Definir medidas orientadas a garantizar que las organizaciones sindicales pertenecientes al ISACC satisfagan las cuotas correspondientes.
  - b) Definir una estrategia para reducir la concentración de los fondos obtenidos de pocos donantes, ampliando el número de organizaciones de cooperación sindical interesadas en financiar al ISACC.
  - c) Impulsar una estrategia para la generación de recursos propios, basada en la oferta de servicios y/o productos coherentes con los objetivos del ISACC.
7. Reducir progresivamente la influencia de las organizaciones cooperantes en los procesos de toma de decisiones.

## Anexos

# **Anexo I:**

## **Matriz de Planificación del Proyecto**



	Descripción	Indicadores	Fuentes de Verificación	Hipótesis
Objetivo General	Profundizar en la democratización y cohesión social de los países integrantes de la región de Centroamérica y Caribe mediante el fortalecimiento de un sindicalismo de carácter internacional que contribuya a la promoción del diálogo social.	IGC.1. Los sindicatos participantes del proyecto han incrementado su participación mesas de diálogo y negociación en materia de salud laboral y medio ambiente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actas de cada las diferentes mesas de negociación en materia de salud laboral y medio ambiente.</li> <li>• Listado de asistentes a las reuniones.</li> <li>• Acuerdos y convenios elaborados y aprobados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La situación socioeconómica en los países de América Central se mantiene estable.</li> <li>• Las políticas públicas de los países favorecen los procesos de concertación social.</li> </ul>
Objetivo Específico	Mejorar las condiciones de trabajo gracias al incremento de las capacidades locales en la negociación, vigilancia y mejora de las condiciones de salud laboral de los trabajadores y trabajadoras de la región de Centroamérica y Caribe a través del Instituto Sindical de América Central y Caribe.	<p>IGC.2. Los 17 sindicatos de América Central y Caribe disponen de departamentos y responsables en materia de Salud Laboral y Medio Ambiente.</p> <p>IGC.3. Los sindicatos integrantes del ISACC, directamente o a través del Departamento de Salud Laboral y Medio Ambiente del ISACC realizan al menos 6 declaraciones sobre las condiciones de salud laboral y medio ambiente en América Central y Caribe.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actas de nombramientos y material sindical elaborado por los responsables de salud laboral y medio ambiente de cada uno de los sindicatos participantes en el proyecto.</li> <li>• Declaraciones sindicales, de carácter individual, nacional o regional (América Central y Caribe) realizadas por las centrales sindicales participantes en el proyecto.</li> <li>• Actas de acuerdos alcanzados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se mantienen vigentes los compromisos adquiridos por los sindicatos de América Central y Caribe de continuar impulsando el Instituto Sindical de América Central y Caribe (ISACC).</li> <li>• El contexto social y político permite avanzar en el diálogo social y la participación de los agentes sociales.</li> </ul>

	Descripción	Indicadores	Fuentes de Verificación	Hipótesis
Resultados	<p><b>R1.</b> Fortalecido el Instituto Sindical de Centroamérica y Caribe (ISACC) como instrumento para garantizar la comunicación permanente y el intercambio de experiencias y reflexiones entre las organizaciones sindicales de esta región en materia de salud laboral y medio ambiente, mediante el establecimiento de un Departamento de Salud Laboral y Medio Ambiente.</p>	<p><b>IGC.5.</b> Constituida la Comisión Sindical de Salud Laboral y Medio Ambiente de la que forman parte 17 representantes sindicales.</p> <p><b>IGC.6.</b> Establecido el Departamento de Salud Laboral y Medio Ambiente del Instituto Sindical de América Central y Caribe.</p> <p><b>IGC.7.</b> 17 centrales sindicales de América Central y Caribe forman parte del Departamento de Salud Laboral y Caribe del Instituto Sindical de América Central y Caribe.</p> <p><b>IGC.8.</b> Prestado un mínimo de 45 asesorías (15 anuales) a los sindicatos participantes del ISACC por parte del Departamento de Salud Laboral y Medio Ambiente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relación de los representantes sindicales en la Comisión Sindical de Salud Laboral y Medio Ambiente del ISACC.</li> <li>• Documentos de convocatoria y Actas de las reuniones de la Comisión de Salud Laboral.</li> <li>• Contratos del personal técnico adscrito al Departamento de Salud Laboral y Medio Ambiente de ISACC.</li> <li>• Relación de facturas y comprobantes de pago de las actividades realizadas.</li> <li>• Informe de actividades de asesoramiento realizadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los sindicatos de la región continúan interesados en desarrollar el Departamento de Salud Laboral y Medio Ambiente del ISACC</li> <li>• El ISACC mantiene su capacidad operativa.</li> <li>• La participación en las actividades de organización como de formación cubre las expectativas planteadas y se adapta a las necesidades locales.</li> </ul>
	<p><b>R2.</b> Incrementado el conocimiento de las condiciones de la salud laboral y mejorados los mecanismos y capacidades de las centrales sindicales para negociar la mejora de las mismas en sus respectivos países.</p>	<p><b>IGC.9.</b> 204 representantes sindicales de América Central y Caribe han mejorado su formación en materia de Salud Laboral y Medio Ambiente.</p> <p><b>IGC.10.</b> Realizados 3 Seminarios Regionales (1 por año) con participación de representantes sindicales de 7 países de América Central Y Caribe sobre Salud Laboral y Medio Ambiente.</p> <p><b>IGC.11.</b> Elaborado 3 estudios de carácter centroamericano sobre las condiciones de Salud Laboral y Medio Ambiente en el trabajo.</p> <p><b>IGC.12.</b> Puesto en funcionamiento 1 página WEB sobre Salud Laboral y Medio Ambiente en América Central y Caribe.</p> <p><b>IGC.13.</b> Puesto en funcionamiento una publicación periódica sobre Salud Laboral y Medio Ambiente en América Central y Caribe.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Listados de asistentes a los eventos de capacitación realizados.</li> <li>• Material formativo elaborado y programa de los cursos realizados.</li> <li>• Informes elaborados y accesibles sobre Salud Laboral y Medio Ambiente.</li> <li>• Acceso a la página web del Departamento de Salud Laboral y Medio Ambiente del ISACC.</li> <li>• Revistas periódicas elaboradas durante la ejecución del proyecto.</li> <li>• Relación de facturas y comprobantes de pago de las actividades realizadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El personal formado y capacitado continúa en sus puestos de representación y/o trabajo.</li> </ul>

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>COMPONENTE A. CONSOLIDACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL INSTITUTO SINDICAL DE AMÉRICA CENTRAL Y CARIBE.</b>
	A1. Creación de una Comisión Sindical Centroamericana de Salud Laboral y Medio Ambiente.
	A2. Contratación de Equipo Técnico en Salud Laboral y Medio Ambiente adscritos al ISACC.
	A3. Equipado e instalado el Departamento de Salud Laboral y Medio Ambiente del ISACC.
	<b>COMPONENTE B. FORMACIÓN, FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES Y ASESORAMIENTO PERMANENTE.</b>
	A4. Formación de Formadores en Salud Laboral y Medio Ambiente.
	A5. Seminarios anuales La Salud Laboral y el Medio Ambiente en Centroamérica y Caribe.
	A6. Asesoramiento permanente.
	<b>COMPONENTE C. INVESTIGACIÓN SOBRE LAS CONDICIONES DE SALUD LABORAL Y MEDIO AMBIENTE EN LA REGIÓN DE CENTROAMÉRICA Y CARIBE.</b>
	A7. Realización de investigaciones y estudios sobre las condiciones de salud laboral, seguridad en el trabajo y medio ambiente.
	<b>COMPONENTE D. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>
	A8. Diseño y puesta en funcionamiento de la plataforma virtual de Salud Laboral y Medio Ambiente.
A9. Edición de una publicación centroamericana de Salud Laboral y Medio Ambiente.	

# **Anexo II:**

## **Matriz de Evaluación**

CRITERIOS	PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	TÉCNICAS DE EVALUACIÓN
<b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE DISEÑO</b>		
<b>PERTINENCIA</b>	¿Se diagnosticaron las necesidades y demandas de los beneficiarios y beneficiarias para ser incorporadas en el diseño del proyecto?	<b>Entrevista grupal</b> - Equipo proyecto PiS <b>Entrevista presencial</b> - Responsables ISACC - Dirigentes sindicatos Nicaragua y Guatemala <b>Entrevista telefónica</b> - Dirigentes sindicatos resto países
	¿El proyecto ha dado respuestas a los problemas de las organizaciones (ISACC y organizaciones sindicales)?	<b>Entrevista presencial</b> - Responsables ISACC - Dirigentes sindicatos Nicaragua y Guatemala <b>Entrevista telefónica</b> - Dirigentes sindicatos resto países
	¿Se encuentran adecuadamente definidos el colectivo de beneficiarios y beneficiarias?	<b>Entrevista grupal</b> - Equipo proyecto PiS <b>Entrevista presencial</b> - Responsables ISACC - Dirigentes sindicatos Nicaragua y Guatemala <b>Entrevista telefónica</b> - Dirigentes sindicatos resto países
	¿La temática abordada por el proyecto (Salud Laboral y Medio Ambiente) es considerada prioritaria por los beneficiarios y beneficiarias?	<b>Entrevista presencial</b> - Responsables ISACC - Dirigentes sindicatos Nicaragua y Guatemala <b>Entrevista telefónica</b> - Dirigentes sindicatos resto países <b>Grupos focales</b> - Participantes en actividades formativas
	¿Han cambiado las prioridades de los beneficiarios y beneficiarias desde que la intervención fue definida?	<b>Entrevista presencial</b> - Responsables ISACC - Dirigentes sindicatos Nicaragua y Guatemala <b>Entrevista telefónica</b> - Dirigentes sindicatos resto países <b>Grupos focales</b> - Participantes en actividades formativas

CRITERIOS	PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	TÉCNICAS DE EVALUACIÓN
DISEÑO	¿Fue el diseño del proyecto lógico, coherente y relevante?	<b>Análisis documental</b>
	¿Se incorporaron en el diseño indicadores objetivamente verificables?	Documentos de formulación
	¿Han sido útiles los indicadores definidos?	<b>Análisis documental</b>
	¿Fueron correctamente identificadas las fuentes de verificación?	Documentos de formulación <b>Entrevista grupal</b> - Equipo proyecto PiS <b>Entrevista presencial</b> - Responsables ISACC
¿Fueron realistas las hipótesis? ¿En qué medida fueron importantes?	<b>Análisis documental</b> Documentos de formulación <b>Entrevista grupal</b> - Equipo proyecto PiS <b>Entrevista presencial</b> - Responsables ISACC - Dirigentes sindicatos Nicaragua y Guatemala <b>Entrevista telefónica</b> - Dirigentes sindicatos resto países	
<b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN</b>		
PARTICIPACIÓN	¿Se ha producido una real y efectiva participación de las organizaciones sindicales en los procesos de formación en materia de Salud Laboral y Medio Ambiente?	<b>Entrevista grupal</b> - Equipo proyecto PiS <b>Entrevista presencial</b> - Responsables ISACC - Dirigentes sindicatos Nicaragua y Guatemala <b>Entrevista telefónica</b> - Dirigentes sindicatos resto países <b>Grupos focales</b> - Participantes en actividades formativas
	¿Cuál es el grado de conocimiento que tiene la población beneficiaria del proyecto?	<b>Entrevista presencial</b> - Responsables ISACC
	¿Las organizaciones sindicales beneficiarias e implicadas en el proyecto han apoyado las actividades del mismo?	- Dirigentes sindicatos Nicaragua y Guatemala <b>Entrevista telefónica</b> - Dirigentes sindicatos resto países <b>Grupos focales</b> - Participantes en actividades formativas

CRITERIOS	PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	TÉCNICAS DE EVALUACIÓN
INSTITUCIONAL	¿Cómo se ha constituido institucionalmente la contraparte? ¿Cuáles han sido los mecanismos para su fortalecimiento institucional?	<b>Entrevista presencial</b> - Responsables ISACC - Dirigentes sindicatos Nicaragua y Guatemala <b>Entrevista telefónica</b> - Dirigentes sindicatos resto países
	¿Cuál es la capacidad y desempeño institucional de la contraparte? Descripción de su estructura orgánica y funcional (Plan institucional, organigrama, objetivos, planes de trabajo, junta directiva, financiación, etc.)	<b>Análisis documental</b> Plan institucional, organigrama, etc. <b>Entrevista presencial</b> - Responsables ISACC
	¿Cómo se organiza la contraparte a nivel institucional y administrativo-contable? ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades? ¿Existen formatos con principios organizativos y funcionales estandarizados a nivel interno accesibles para todo el personal?	<b>Análisis documental</b> Plan institucional, organigrama, etc. <b>Entrevista presencial</b> - Responsables ISACC - Personal administración-contable ISACC
	¿Cómo se han constituido y organizado las áreas de trabajo técnico de la contraparte?	<b>Entrevista presencial</b> - Responsables ISACC
RECURSOS HUMANOS	¿Con qué recursos humanos ha contado la contraparte para la ejecución de las actividades? ¿Han sido adecuados?	<b>Entrevista grupal</b> - Equipo proyecto PiS <b>Entrevista presencial</b> - Responsables ISACC - Dirigentes sindicatos Nicaragua y Guatemala <b>Entrevista telefónica</b> - Dirigentes sindicatos resto países
	¿Cuáles son los perfiles del personal técnico y administrativo-contable de la contraparte? ¿Los perfiles han sido los adecuados? ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del equipo? ¿Cómo se ha seleccionado el personal? ¿Cuáles han sido los criterios de selección?	<b>Análisis documental</b> - Currículums personal <b>Entrevista presencial</b> - Responsables ISACC - Personal administración-contable ISACC
	¿Cuál es la cronología laboral del personal de la contraparte? ¿Cuál es el nivel de rotación laboral del personal? ¿Cuáles son los motivos?	<b>Análisis documental</b> Registros contratación <b>Entrevista presencial</b> - Responsables ISACC - Personal administración-contable ISACC
	¿El personal de la contraparte ha recibido formación en aspectos relacionados con la gestión y ejecución del proyecto?	<b>Entrevista presencial</b> - Responsables ISACC - Personal administración-contable ISACC

CRITERIOS	PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	TÉCNICAS DE EVALUACIÓN
GESTIÓN	¿Están definidas las funciones de cada actor y se han cumplido adecuadamente? ¿Cuáles han sido las acciones del personal responsable en relación a los objetivos y la planificación del proyecto?	<b>Entrevista grupal</b> - Equipo proyecto PiS <b>Entrevista presencial</b> - Responsables ISACC - Dirigentes sindicatos Nicaragua y Guatemala <b>Entrevista telefónica</b> - Dirigentes sindicatos resto países
	¿La gestión de los equipos ha permitido manejar con éxito el proyecto?	<b>Entrevista grupal</b> - Equipo proyecto PiS <b>Entrevista presencial</b> - Responsables ISACC - Dirigentes sindicatos Nicaragua y Guatemala <b>Entrevista telefónica</b> - Dirigentes sindicatos resto países
	¿Cómo ha planificado la contraparte el desarrollo de las actividades? ¿El tiempo dedicado a las actividades del proyecto ha sido el adecuado?	<b>Entrevista grupal</b> - Equipo proyecto PiS <b>Entrevista presencial</b> - Responsables ISACC - Personal administración-contable ISACC - Dirigentes sindicatos Nicaragua y Guatemala <b>Entrevista telefónica</b> - Dirigentes sindicatos resto países
	¿Existe una planificación desde el área administrativo-contable para la gestión del proyecto, así como mecanismos de control y evaluación interna? Descripción de los mecanismos de planificación.	<b>Entrevista presencial</b> - Responsables ISACC - Personal administración-contable ISACC
	¿Las instrucciones sobre la gestión del proyecto, a nivel contable y técnico, son conocidas y accesibles para todo el personal?  ¿Cómo se preparan los informes y la documentación administrativa, económica y técnica para la organización de cooperación por parte de la contraparte?, ¿Cómo se ha interpretado las instrucciones de justificación facilitadas por la organización de cooperación?, ¿Cuál es el procedimiento contable de control del gasto del proyecto? Descripción del mismo.	



CRITERIOS	PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	TÉCNICAS DE EVALUACIÓN
	Evaluación del proyecto por parte de la contraparte: ¿Se han evaluado los resultados de las actividades realizadas?, ¿Cuáles han sido los mecanismos de evaluación para procesar y analizar la información obtenida?, ¿Se han incorporado acciones de mejora continua en la planificación de las actividades del proyecto?, ¿Cuáles han sido los criterios de mejoras?, ¿Se ha sistematizado los mecanismos de evaluación, así como los criterios de mejoras?	
	Evaluación del proyecto por parte de las organizaciones sindicales beneficiarias: ¿La contraparte ha posibilitado mecanismos de evaluación sobre los resultados de las actividades realizadas a los y las beneficiarias del proyecto?, ¿Cuáles?, ¿Están sistematizados?	<b>Entrevista presencial</b> - Responsables ISACC - Dirigentes sindicatos Nicaragua y Guatemala <b>Entrevista telefónica</b> - Dirigentes sindicatos resto países
COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN	¿Cuáles son los canales de comunicación internos de la contraparte? Descripción de los mismos.	<b>Entrevista presencial</b> - Responsables ISACC - Personal administración-contable ISACC
	¿Cuáles son los canales de comunicación en relación al proyecto entre los actores implicados en su ejecución? ¿Y a nivel interno de la contraparte?	<b>Entrevista presencial</b> - Responsables ISACC - Personal administración-contable ISACC - Dirigentes sindicatos Nicaragua y Guatemala <b>Entrevista telefónica</b> - Dirigentes sindicatos resto países
	¿Se han desarrollado mecanismos de coordinación apropiados en la contraparte, horizontales y verticales, para su organización y funcionamiento institucional? ¿Cuáles?	
	¿Cuáles han sido los mecanismos de coordinación entre el coordinador del proyecto y el equipo técnico para la ejecución y el seguimiento del proyecto?	<b>Entrevista presencial</b> - Responsables ISACC - Personal administración-contable ISACC
	¿Existen mecanismos para la toma de decisiones en la contraparte? ¿Cuáles son y cual es su uso?	
	¿Ha existido coordinación y complementariedad entre la contraparte y los actores de la cooperación a lo largo de la ejecución del proyecto?	<b>Entrevista grupal</b> - Equipo proyecto PIS <b>Entrevista presencial</b> - Responsables ISACC - Personal administración-contable ISACC - Dirigentes sindicatos Nicaragua y Guatemala <b>Entrevista telefónica</b> - Dirigentes sindicatos resto países

CRITERIOS	PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	TÉCNICAS DE EVALUACIÓN
ADECUACIÓN DE MEDIOS Y RECURSOS	¿Ha sido adecuado el acceso de la contraparte y de las organizaciones sindicales beneficiarias a los recursos facilitados por el proyecto?	<b>Entrevista presencial</b> - Responsables ISACC - Dirigentes sindicatos Nicaragua y Guatemala <b>Entrevista telefónica</b> - Dirigentes sindicatos resto países
	¿Ha sido adecuado el equipamiento de la oficina de la contraparte? (espacios adecuados al desempeño de funciones y actividades del personal, grado de calidad y cantidad). ¿Cuáles son las características de los espacios de trabajo? ¿Son adecuados los espacios de trabajo para el desarrollo de las funciones del personal en cuanto a la institución y la ejecución del proyecto? ¿Cuál es el grado de satisfacción del personal respecto a su espacio de trabajo?	<b>Entrevista presencial</b> - Responsables ISACC - Personal administración-contable ISACC
	¿Todas las organizaciones beneficiarias del proyecto han tenido las mismas posibilidades de acceso a los recursos facilitados?	<b>Entrevista presencial</b> - Responsables ISACC - Dirigentes sindicatos Nicaragua y Guatemala <b>Entrevista telefónica</b> - Dirigentes sindicatos resto países
	¿Están accesibles los materiales de formación para las personas beneficiarias del proyecto?, ¿Cuáles son sus canales de difusión?	<b>Entrevista presencial</b> - Responsables ISACC - Dirigentes sindicatos Nicaragua y Guatemala <b>Entrevista telefónica</b> - Dirigentes sindicatos resto países <b>Grupos focales</b> - Participantes en actividades formativas
	¿Cuál ha sido la metodología implementada en la realización de las actividades de formación del proyecto?	<b>Entrevista presencial</b> - Responsables ISACC
	¿Cuál el grado de valoración de medios utilizados (recursos humanos, material pedagógico, contenido formativo, lógica de intervención...) por parte de la contraparte y las organizaciones sindicales beneficiarias del proyecto?	- Dirigentes sindicatos Nicaragua y Guatemala <b>Grupos focales</b> - Participantes en actividades formativas
<b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS</b>		
EFICACIA. OBJETIVO ESPECÍFICO.	¿Disponen las organizaciones sindicales de departamentos y responsables en materia de Salud Laboral y Medio Ambiente?	<b>Análisis documental</b> (Fuentes de verificación del proyecto)
	¿Han realizado las organizaciones sindicales declaraciones sobre las condiciones de Salud Laboral y Medio Ambiente?	<b>Análisis documental</b> (Fuentes de verificación del proyecto)

CRITERIOS	PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	TÉCNICAS DE EVALUACIÓN
	¿Han mejorado las capacidades de negociación, vigilancia y mejora de las condiciones de salud laboral de las organizaciones sindicales?	<b>Entrevista grupal</b> - Equipo proyecto PiS <b>Entrevista presencial</b> - Responsables ISACC - Dirigentes sindicatos Nicaragua y Guatemala <b>Entrevista telefónica</b> - Dirigentes sindicatos resto países
EFICACIA. RESULTADO 1.	¿Se ha constituido la Comisión Sindical de Salud Laboral y Medio Ambiente y forman parte de ella 17 representantes sindicales?	<b>Análisis documental</b> (Fuentes de verificación del proyecto)
	¿Se ha establecido el Departamento de Salud Laboral y Medio Ambiente del ISACC?	<b>Análisis documental</b> (Fuentes de verificación del proyecto)
	¿Forman parte del Departamento de Salud Laboral y Medio Ambiente del ISACC las 17 organizaciones sindicales?	<b>Análisis documental</b> (Fuentes de verificación del proyecto)
	¿Se han prestado las asesorías previstas a las organizaciones sindicales por parte del Departamento de Salud Laboral y Medio Ambiente del ISACC?	<b>Análisis documental</b> (Fuentes de verificación del proyecto)
	¿Se ha fortalecido el ISACC como instrumento para garantizar la comunicación y el intercambio de experiencias y reflexiones entre las organizaciones sindicales de la región en materia de Salud Laboral y Medio Ambiente?	<b>Entrevista grupal</b> - Equipo proyecto PiS <b>Entrevista presencial</b> - Responsables ISACC - Dirigentes sindicatos Nicaragua y Guatemala <b>Entrevista telefónica</b> - Dirigentes sindicatos resto países
EFICACIA. RESULTADO 2.	¿Se ha mejorado la formación en materia de Salud Laboral y Medio Ambiente de los representantes sindicales previstos?	<b>Análisis documental</b> (Fuentes de verificación del proyecto)
	¿Se han realizado los Seminarios Regionales previstos?	<b>Análisis documental</b> (Fuentes de verificación del proyecto)
	¿Se han elaborado los estudios previstos?	<b>Análisis documental</b> (Fuentes de verificación del proyecto)
	¿Se ha puesto en marcha la página web prevista?	<b>Análisis documental</b> (Fuentes de verificación del proyecto)

CRITERIOS	PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	TÉCNICAS DE EVALUACIÓN
	¿Cuál ha sido el grado de utilización de los recursos facilitados por el proyecto (revista, investigaciones, página web, etc.) por parte de los beneficiarios y beneficiarias	<b>Entrevista presencial</b> - Responsables ISACC - Dirigentes sindicatos Nicaragua y Guatemala <b>Entrevista telefónica</b> - Dirigentes sindicatos resto países <b>Grupos focales</b> - Participantes en actividades formativas
	¿Se ha mejorado el conocimiento de las condiciones de salud laboral en la región?	<b>Entrevista grupal</b> - Equipo proyecto PiS <b>Entrevista presencial</b> - Responsables ISACC - Dirigentes sindicatos Nicaragua y Guatemala <b>Entrevista telefónica</b> - Dirigentes sindicatos resto países
	¿Se han mejorado los mecanismos y capacidades de los sindicatos para negociar la mejora de la salud laboral en sus respectivos países?	<b>Entrevista grupal</b> - Equipo proyecto PiS <b>Entrevista presencial</b> - Responsables ISACC - Dirigentes sindicatos Nicaragua y Guatemala <b>Entrevista telefónica</b> - Dirigentes sindicatos resto países
<b>IMPACTO</b>	¿Cuáles son los principales impactos (previstos o no previstos) según los distintos actores implicados? ¿Y según los beneficiarios y beneficiarias?	<b>Entrevista grupal</b> - Equipo proyecto PiS <b>Entrevista presencial</b> - Responsables ISACC - Dirigentes sindicatos Nicaragua y Guatemala <b>Entrevista telefónica</b> - Dirigentes sindicatos resto países <b>Grupos focales</b> - Participantes en actividades formativas

CRITERIOS	PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	TÉCNICAS DE EVALUACIÓN
	¿Qué incidencia concreta ha tenido el proyecto en los sindicatos participantes, en cuanto a los servicios que prestan en materia de Salud Laboral y Medio Ambiente?	<b>Entrevista grupal</b> - Equipo proyecto PiS <b>Entrevista presencial</b> - Responsables ISACC - Dirigentes sindicatos Nicaragua y Guatemala <b>Entrevista telefónica</b> - Dirigentes sindicatos resto países
	¿Cuál ha sido el efecto de la cooperación y de la contraparte sobre los sindicatos beneficiarios en relación a competencias y capacidad propositiva sobre la temática de Salud Laboral y Medio Ambiente?	<b>Entrevista grupal</b> - Equipo proyecto PiS <b>Entrevista presencial</b> - Responsables ISACC - Dirigentes sindicatos Nicaragua y Guatemala <b>Entrevista telefónica</b> - Dirigentes sindicatos resto países
	¿Cuál ha sido la relación entre los sindicatos, el ISACC y otras instituciones (públicas, internacionales -OIT-, de cooperación, etc.)?	<b>Entrevista grupal</b> - Equipo proyecto PiS <b>Entrevista presencial</b> - Responsables ISACC - Dirigentes sindicatos Nicaragua y Guatemala <b>Entrevista telefónica</b> - Dirigentes sindicatos resto países
	¿Cuál ha sido el nivel de difusión de los productos obtenidos en la ejecución de las actividades del proyecto (revista, estudios, etc.)?	<b>Entrevista grupal</b> - Equipo proyecto PiS <b>Entrevista presencial</b> - Responsables ISACC - Dirigentes sindicatos Nicaragua y Guatemala <b>Entrevista telefónica</b> - Dirigentes sindicatos resto países <b>Grupos focales</b> - Participantes en actividades formativas

CRITERIOS	PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	TÉCNICAS DE EVALUACIÓN
SOSTENIBILIDAD	¿Cuál ha sido el efecto de la cooperación en la contraparte respecto a su fortalecimiento institucional? ¿En qué aspectos concretos se ha fortalecido institucionalmente la contraparte?	<b>Entrevista grupal</b> - Equipo proyecto PiS <b>Entrevista presencial</b> - Responsables ISACC - Dirigentes sindicatos Nicaragua y Guatemala <b>Entrevista telefónica</b> - Dirigentes sindicatos resto países
	¿Se han generado apoyos y recursos de otras fuentes que posibiliten la operación y mantenimiento de las estructuras creadas: equipo técnico de Salud Laboral y Medio Ambiente, Comisión Sindical Regional de Salud Laboral, etc.?	<b>Entrevista presencial</b> - Responsables ISACC - Personal administración-contable ISACC
	¿Existen en el momento de realizar la evaluación actividades en la contraparte que puedan considerarse como una continuación o que complementen las realizadas en el proyecto?	<b>Entrevista presencial</b> - Responsables ISACC - Dirigentes sindicatos Nicaragua y Guatemala <b>Entrevista telefónica</b> - Dirigentes sindicatos resto países

# **Anexo III:**

## **Instrumentos de Evaluación**

## ENTREVISTAS REALIZADAS

INSTITUCIÓN	PERSONA	FUNCIONES	FECHA	LUGAR
CCOO PV	Juan Ortega	Responsable de Cooperación Institucional e Internacional de CCOO PV. [Desde el inicio del proyecto hasta febrero de 2009]. En el momento de realizar el proceso de evaluación, Director de la Fundación Paz y Solidaridad Serafin Aliaga.	23-09-2009	Madrid (España)
PiS PV	Mayte Bartual	Técnica responsable del proyecto. [Desde mayo de 2007].	22-09-2009	Madrid (España)
	Cati Sanz	Técnica responsable del proyecto. [Desde el inicio de su ejecución hasta mayo de 2007].	20-10-2009	Valencia (España)
	Paqui Moreno	Técnica de seguimiento económico del proyecto. [Desde mayo de 2007].	20-10-2009	Valencia (España)
ISACC	Antonio Montero	Director Ejecutivo. [Desde noviembre de 2006].	01-10-09	Managua (Nicaragua)
	Roberto Mejía	Responsable del Área de Salud Laboral y Medio Ambiente. Coordinador del Proyecto. [Desde Marzo de 2007]	5-10-2009	Managua (Nicaragua)
	M <sup>a</sup> Antonia Medrano	Responsable del Área de Investigación. [Desde marzo de 2007 hasta abril de 2008].	5-10-2009	Managua (Nicaragua)
	J. Carlos Santa Cruz	Responsable del Área de Investigación. [Desde septiembre de 2008].	5-10-2009	Managua (Nicaragua)
	Leonard Urbina	Responsable del Área de Comunicación.	2-10-2009	Managua (Nicaragua)
	Vanesa Navarro	Administración. [Desde Septiembre de 2007].	2-10-2009	Managua (Nicaragua)
	Carlos Palacios	Contable. [Desde Febrero de 2007 hasta julio de 2008]	8-10-2009	Granada (Nicaragua)
	Norma García	Contable. [Desde agosto de 2008].	2-10-2009	Managua (Nicaragua)
CSD	Carsten Flint Hunnich	Reponsable para Centroamérica.	7-10-2009	Managua (Nicaragua)
FNT	Maritza Espinares	Secretaria de Educación.	6-10-2009	Managua (Nicaragua)
CTC	Rosemary Alonzo	Secretaria de Conflictos.	9-10-2009	Guatemala (Guatemala)
	Silvia Trujillo	Delegada.	9-10-2009	Guatemala (Guatemala)
ISTAS	David Cobos	Responsable de Formación	27-10-2009	Telefónica





# **Anexo IV:**

## **Bibliografía y fuentes consultadas**

CTRN. *Plan de Acción en Salud Laboral de la Confederación de Trabajadores Rerum Novarum*. 2008.

ISACC. *Estatutos*. 2006.

ISACC. *Plan Estratégico y Operativo del ISACC, 2007 y siguientes*. 2006.

ISACC. *Memoria del I Seminario Regional de Salud Laboral y Medio Ambiente*. Mayo 2007.

ISACC. *Memoria del I Curso Regional de formadores en Salud Laboral y Medio Ambiente*. Junio 2007.

ISACC. *Informe Técnico. Curso de formadores sindicales en seguridad y salud en el trabajo*. Octubre 2007.

ISACC. *Plan de Desarrollo Institucional del ISACC 2008-2010*. 2007.

ISACC. *Acta de la reunión de Junta Directiva*. Junio 2008.

ISACC. *Acta de la reunión de Junta Directiva*. Agosto 2008.

ISACC. *Acta de la reunión de Junta Directiva*. Octubre 2008.

ISACC. *Informe Técnico de la 1ª Reunión Ordinaria de la Comisión Sindical Subregional de Salud Laboral y Medio Ambiente*. Diciembre de 2008.

ISACC. *Plan Estratégico de Sostenibilidad del ISACC*. 2008.

ISACC. *Estudio comparativo de las legislaciones en materia de Salud Laboral (Centroamérica y el Caribe)*. 2008.

ISACC. *La Insuficiencia Renal Crónica en la historia laboral agrícola de Nicaragua*. 2008

ISACC. *Análisis de las condiciones de Salud Laboral en el sector textil Maquila de la región*. 2008.

ISACC. *Manual del Curso Básico de Salud Laboral*. 2008.

ISACC. *Manual del Curso Avanzado en Salud Laboral y Medio Ambiente*. 2008.

ISACC. *Manual Básico para la formación de formadores y formadoras*. 2008.

ISACC. *Informe Técnico de la 2ª Reunión Ordinaria de la Comisión Sindical Subregional de Salud Laboral y Medio Ambiente*. Marzo de 2009.

ISACC. *Informe Técnico. Curso unificado para activistas y delegados sindicales en Salud Laboral y Medio Ambiente*. Abril 2009.

ISACC. *Acta de la reunión de Junta Directiva*. Julio 2009.

ISACC. *Informe Técnico. Estructuración Equipos Sindicales Nacionales de Salud Laboral y Medio Ambiente*. 2009.

OISS. *Estrategia Iberoamericana de seguridad y salud en el trabajo. 2010-2013*. OISS. 2009.

OISS. *Estrategia Iberoamericana de seguridad y salud en el trabajo. 2010-2013. Plan de Acción*. OISS. 2009.

OIT. *Marco de Promoción en el ámbito de la seguridad y la salud en el trabajo*. Conferencia Internacional del Trabajo, 93ª reunión. OIT. 2005.

OIT. *Texto de las recomendaciones sobre el marco promocional para la seguridad y la salud en el trabajo*. Conferencia Internacional del Trabajo, 95ª reunión. OIT. 2006.

OIT. *Texto del convenio sobre el marco promocional para la seguridad y la salud en el trabajo*. Conferencia Internacional del Trabajo, 95ª reunión. OIT. 2006.

OIT. *Estrategia global en material de seguridad y salud en el trabajo*. Conferencia Internacional del Trabajo, 91ª reunión. OIT. 2003.

OIT. *Información sobre Trabajo sin Riesgo (Programa Safe Work)*. OIT. Consultado en [www.oit.org](http://www.oit.org) (octubre 2009).

Santos García, Carlos Javier. *Análisis de la situación de la siniestralidad y prevención de riesgos laborales en Iberoamérica por los organismos internacionales*. II Congreso de Prevención de Riesgos Laborales en Iberoamérica. OISS. Cádiz. 2007.

# **Anexo V:**

## **Ficha de Evaluación CAD**

<b>Título</b>	Promoción de la Salud Laboral en Centroamérica. Fortalecimiento del Instituto Sindical de América Central y el Caribe.	<b>Lugar</b>	Centroamérica y Caribe (Nicaragua, Guatemala, Honduras, El Salvador, Costa Rica, Panamá y República Dominicana).		
<b>Sector</b>	150 - Gobierno y Sociedad Civil	<b>Subsector</b>	15150 - Fortalecimiento sociedad civil		
<b>Tipo de evaluación</b>	Final	<b>Coste (€)</b>	604.268,96 €		
<b>Fecha de la intervención</b>	15-mayo-2006/ 15-mayo-2009	<b>Agente ejecutor</b>	Instituto Sindical de América Central y Caribe Fundación Pau i Solidaritat PV	<b>Beneficiarios</b>	<b>Directos:</b> 341 dirigentes y afiliados/as a los sindicatos participantes en el proyecto. <b>Indirectos:</b> 17.000 trabajadores y trabajadoras del sector formal e informal afiliados/as a los sindicatos participantes en el proyecto.
<b>Fecha de la evaluación</b>	Septiembre-2009 / Octubre-2009	<b>Agente evaluador</b>	TRELAT Consultora Social S.L.		
<b>Antecedentes y objetivo general de la intervención</b>	<p>La Fundación Paz y Solidaridad es una ONGD dedicada a la cooperación y la educación para el desarrollo, constituida en 1989 por Comisiones Obreras y con presencia en todas las comunidades autónomas. En este proyecto PiS ha contado con la participación del Instituto Sindical de Trabajo Ambiente y Salud (ISTAS) fundación sindical autónoma y sin ánimo de lucro, de carácter técnico, creada por CCOO para promover la salud laboral y la protección del medio ambiente.</p> <p>La coordinación del proyecto en España ha sido a través de la Fundació Pau i Solidaritat PV, entidad constituida por CCOO PV en 1992 cuyo ámbito de actuación es la Comunidad Valenciana. Desde el año de su creación la Fundació Pau i Solidaritat PV ha llevado a cabo numerosos proyectos de cooperación internacional y recibido apoyo de diferentes entidades públicas y privadas con una experiencia de trabajo de más de 100 proyectos de cooperación internacional.</p> <p>La contraparte del proyecto ha sido el Instituto Sindical para América Central y Caribe (ISACC) creado en marzo de 2004 con la participación de 17 centrales sindicales de esta región. El ISACC ha sido el resultado de tres años de trabajo de las centrales sindicales a través del "Proyecto de Facilitación para el establecimiento de un Instituto Sindical para el Mercado Laboral Regional" apoyado por el Consejo Sindical Danés y fondos de Agencia Danesa para el Desarrollo Internacional (DANIDA), y con apoyo del Programa de Cooperación Sindical de CCOO cofinanciado por la AECID.</p> <p>Según se recoge en los Términos de Referencia de la Evaluación, los objetivos de la misma son:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Valoración de la vigencia en términos de pertinencia de la intervención en general y específicamente de sus objetivos en relación con los eventuales problemas que hayan podido producirse durante la fase de ejecución.</li> <li>2.- Valoración del diseño y ejecución de la intervención, así como la coherencia Resultados-Objetivos.</li> <li>3.-Valoración de las actividades realizadas.</li> <li>4.-Valoración de impactos previstos.</li> </ol> <p>Así mismo, el informe de evaluación deberá aportar insumos para la toma de decisiones tanto para la F. Pau i Solidaritat PV como entidad responsable de la ejecución del Proyecto como para la Generalitat Valenciana.</p>				

<b>Metodología y herramientas</b>	<p>La evaluación realizada es una evaluación externa de fin de proyecto. Se han diferenciado tres niveles de análisis:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evaluación del diseño</li> <li>▪ Evaluación de la gestión</li> <li>▪ Evaluación de los resultados</li> </ul> <p>Para cada uno de estos tres niveles de análisis se definieron criterios de evaluación.</p> <table border="1" data-bbox="810 395 1686 783"> <thead> <tr> <th>Nivel de Análisis</th> <th>Criterios de evaluación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Diseño</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pertinencia</li> <li>▪ Diseño</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td>Gestión</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participación</li> <li>▪ Institucional</li> <li>▪ Recursos Humanos</li> <li>▪ Gestión</li> <li>▪ Comunicación y Coordinación</li> <li>▪ Adecuación de medos y recursos</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td>Resultados</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eficacia</li> <li>▪ Impacto</li> <li>▪ Sostenibilidad</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table> <p>En cuanto a los instrumentos de evaluación utilizados, fundamentalmente han sido dos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entrevistas semiestructuradas (a personal de PiS PV, a personal del ISACC -tanto al equipo actual, como a las personas que hacían parte de él durante la ejecución del proyecto-, a personas de las centrales sindicales, y otros actores relevantes). Una parte de las entrevistas (en España, Nicaragua y Guatemala) se realizaron de forma presencial. El resto se hicieron de forma telefónica. En el Anexo III: Instrumentos de evaluación, puede encontrarse el detalle de las entrevistas realizadas.</li> <li>▪ Análisis documental. En el Anexo IV: Bibliografía y fuentes consultadas, puede consultarse la documentación analizada.</li> </ul>		Nivel de Análisis	Criterios de evaluación	Diseño	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pertinencia</li> <li>▪ Diseño</li> </ul>	Gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participación</li> <li>▪ Institucional</li> <li>▪ Recursos Humanos</li> <li>▪ Gestión</li> <li>▪ Comunicación y Coordinación</li> <li>▪ Adecuación de medos y recursos</li> </ul>	Resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eficacia</li> <li>▪ Impacto</li> <li>▪ Sostenibilidad</li> </ul>
Nivel de Análisis	Criterios de evaluación									
Diseño	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pertinencia</li> <li>▪ Diseño</li> </ul>									
Gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participación</li> <li>▪ Institucional</li> <li>▪ Recursos Humanos</li> <li>▪ Gestión</li> <li>▪ Comunicación y Coordinación</li> <li>▪ Adecuación de medos y recursos</li> </ul>									
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eficacia</li> <li>▪ Impacto</li> <li>▪ Sostenibilidad</li> </ul>									
<b>Conclusiones y recomendaciones según criterios de evaluación de la intervención (se incluirán los evaluados)</b>	<b>Diseño</b>	<b>Pertinencia</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La intervención planificada se considera pertinente. Responde a los problemas de la clase trabajadora en la región y a las necesidades de las organizaciones sindicales. Es coherente con las políticas promovidas por los organismos multilaterales con competencia en la materia, ha generado sinergias con alguno de estos organismos y es coherente con las políticas de los donantes.</li> <li>2. Se considera pertinente la elección de la temática abordada con la intervención (Salud Laboral y Medio Ambiente). La elevada accidentalidad laboral en la región y los importantes niveles de subregistro, la escasa prioridad de la temática en la agenda de las organizaciones sindicales y la potencialidad para el trabajo unitario entre las organizaciones sindicales son argumentos que refrendan la decisión.</li> <li>3. Se considera pertinente la incorporación de un componente específico de fortalecimiento institucional de la contraparte, especialmente si se tiene en cuenta la juventud de la misma.</li> </ol>								

		<p><b>Diseño</b></p> <p>4. En relación al componente de fortalecimiento institucional, se considera que además de las acciones previstas, hubiera sido pertinente introducir en el diseño de la intervención al menos las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Apoyo a la estructuración orgánica y funcional de la contraparte.</li> <li>b. Definición de procedimientos de trabajo, tanto para el área técnica como para el área administrativa.</li> <li>c. Capacitación del equipo humano para fortalecer las capacidades necesarias tanto para su desempeño técnico como para responder a los requerimientos de los donantes.</li> <li>d. Dotación y/o implementación de instrumentos y herramientas de gestión.</li> </ul> <p>5. Las estrategias planificadas para fortalecer las capacidades de las organizaciones sindicales en materia de Salud Laboral (formación, asesoramiento, investigación y comunicación) se consideran pertinentes. Únicamente se considera necesario realizar algunas anotaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Considerándose pertinente una estrategia de asesoramiento en materia de Salud Laboral a las organizaciones sindicales, se valora que esta estrategia debería haberse pospuesto para una segunda fase.</li> <li>b. Considerándose pertinente una estrategia de comunicación, se cuestiona si los instrumentos elegidos fueron los más apropiados.</li> </ul> <p>6. Se valora, en relación a los indicadores definidos en la Matriz de Planificación, un excesivo uso de indicadores cuantitativos (en algunos casos, una traslación cuantificada de las actividades planificadas), echándose en falta la definición de indicadores cualitativos que permitieron un mayor alcance en la utilidad de los mismos.</p>
	<p><b>Gestión</b></p>	<p><b>Participación</b></p> <p>7. Hay evidencias de una importante participación de las y los participantes (delegados y delegadas de organizaciones sindicales) en las distintas actividades del proyecto. Se ha evidenciado una escasa participación, únicamente en las actividades de la estrategia de comunicación.</p> <p>8. Hay evidencias de importantes niveles de apropiación en parte de los delegados y delegadas participantes en el proceso, de la temática de Salud Laboral y Medio Ambiente. Aunque los niveles de apropiación no han sido homogéneos en todos los países y en todas las organizaciones, se valora que la estrategia de intervención ha conseguido avances importantes en este sentido en un espacio de tiempo relativamente corto.</p>



		Institucional	<p>9. El ISACC es una organización todavía joven, con una estructura frágil y con altos niveles de dependencia económica de los recursos de la cooperación internacional.</p> <p>10. El hecho de que la puesta en marcha de la intervención haya coincidido en el tiempo con la puesta en marcha efectiva de la institución que lo ejecuta ha afectado tanto a la ejecución del proyecto, como al fortalecimiento institucional del ISACC.</p> <p>11. Aunque no estuvieran planificadas en el diseño de la intervención, hay evidencias de que se han realizado acciones dirigidas al fortalecimiento institucional. Entre ellas, las principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. La Dirección Ejecutiva ha dedicado tiempo a capacitar de manera informal al personal del ISACC en contexto sindical.</li> <li>b. El personal de PIS PV ha dedicado tiempo a capacitar de manera informal a la Dirección Ejecutiva, al coordinador del proyecto y al personal del área administrativo-contable del ISACC, en los requerimientos de gestión de la cooperación valenciana.</li> <li>c. El personal del ISACC ha participado de forma regular en las actividades de formación contempladas tanto en el proyecto evaluado, como en otros proyectos del ISACC.</li> <li>d. Se han producido avances notables tanto en la elaboración de instrumentos de gestión administrativa y contable, como en su efectiva aplicación.</li> <li>e. El ISACC ha asumido instrumentos de planificación estratégica.</li> <li>f. El ISACC ha dedicado recursos humanos y económicos a diagnosticar la situación de su fortalecimiento institucional, y a plantear alternativas de mejora en esta situación.</li> </ul> <p>12. Se han detectado carencias importantes en relación al fortalecimiento institucional. Las principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Se mantienen elevados niveles de dependencia económica de los recursos de la cooperación. Esta dependencia de los recursos de la cooperación, de sus ciclos, y de los condicionantes de los donantes, no es un elemento que favorezca el fortalecimiento institucional del ISACC, ni a su sostenibilidad.</li> <li>b. La descomposición del equipo humano del ISACC, por falta de recursos económicos para garantizar su continuidad, condiciona seriamente el fortalecimiento institucional. El riesgo de que la inversión realizada en la conformación, consolidación y capacitación del equipo técnico del ISACC se pierda es notablemente alto.</li> <li>c. La tensión entre las dos facetas del ISACC (referente regional en tema sindical y referencia regional para la cooperación sindical internacional), afecta a la estructuración organizativa y puede afectar de manera negativa al fortalecimiento institucional si se opta por un modelo de organización excesivamente vinculado a la gestión de los proyectos concretos de los donantes.</li> <li>d. Se han detectado profundas carencias en cuanto a la disponibilidad en el ISACC de herramientas de gestión apropiadas para una institución de sus características.</li> </ul>
--	--	---------------	---

		<p><b>Recursos Humanos</b></p> <p>13. Se han producido elevados niveles de rotación en el personal del ISACC, especialmente en el área administrativo-contable.</p> <p>14. Se han identificado algunas carencias en relación a las capacidades del personal contratado. Estas carencias han sido parcialmente subsanadas durante la ejecución del proyecto, con los procesos de capacitación mencionados en la conclusión nº 11. Los altos niveles de rotación mencionados han afectado negativamente a la subsanación de las carencias mencionadas.</p> <p>15. Se han identificado algunos factores que han podido afectar a las carencias iniciales en relación a las capacidades del personal contratado. Las principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. La novedad de la temática del proyecto, ha podido generar dificultades para encontrar perfiles idóneos para los puestos del área técnica.</li> <li>b. Esta dificultad se ha podido ver agravada por condicionantes de diseño presupuestario, y por la limitación por este mismo motivo que restringía la selección de personal al mercado laboral nicaragüense.</li> <li>c. El papel de las organizaciones sindicales pertenecientes al ISACC en el proceso de selección, con elementos razonables para pensar que en sus sugerencias pudieron tener más peso las afinidades políticas que la cualificación técnica o la idoneidad para el puesto.</li> </ul> <p>16. Específicamente en el área administrativo-contable se ha podido detectar una sobrecarga de funciones y de trabajo que, junto con la carencia de herramientas de gestión apropiadas, ha afectado negativamente al desempeño del área.</p>
		<p><b>Gestión, Comunicación y Coordinación</b></p> <p>17. La configuración del organigrama del ISACC es excesivamente horizontal, presentando un importante nivel de dependencia de la Dirección Ejecutiva. Esta excesiva dependencia afecta a la gestión de los equipos y a los mecanismos de comunicación.</p> <p>18. La definición de las funciones de cada puesto se ha ido perfilando de manera simultánea a la ejecución del proyecto. Los altos niveles de rotación, también han influido en esta reconfiguración permanente de las funciones de cada puesto.</p> <p>19. Se han identificado algunos problemas de coordinación entre áreas, e inter-areas, que se han venido corrigiendo parcialmente con el tiempo.</p> <p>20. Habiéndose utilizado mecanismos de evaluación interna en algunas de las actividades del proyecto, y existiendo evidencias de que los aportes recogidos han sido considerados, no se tiene constancia de que respondan a una política de evaluación expresa de la contraparte. La carencia de herramientas de gestión de información apropiadas dificulta la implementación de procesos de sistematización.</p> <p>21. En relación a los procesos de toma de decisiones, se ha identificado un importante peso de la Junta Directiva. Siendo un órgano legitimado para ello, algunas características de la composición de la Junta Directiva (alejamiento de la gestión cotidiana, dispersión geográfica de sus miembros, representación de distintas expresiones del sindicalismo en la región) pueden generar dificultades para una correcta gestión cotidiana de la institución.</p> <p>22. Se ha podido identificar una fuerte influencia de las organizaciones cooperantes en los procesos de toma de decisiones. Esta participación añade un elemento más de complejidad (en este caso derivada de una participación ajena a las dinámicas regionales) a los ya de por sí complejos procesos de toma de decisiones.</p>

		Recursos	<p>23. En relación a la gestión de los recursos, todos los elementos analizados apuntan a una correcta gestión de los mismos, y a un acceso en igualdad de condiciones a los servicios y recursos generados en el proyecto a las diversas organizaciones sindicales que conforman el ISACC.</p>
	Resultados	Eficacia	<p>24. La valoración general de la eficacia de la intervención es positiva, considerándose que el nivel de consecución de los resultados esperados es razonable.</p> <p>25. En relación al resultado orientado al fortalecimiento institucional del ISACC, nos remitimos a las conclusiones nº 9 a la nº 12. Adicionalmente se considera relevante señalar las siguientes:</p> <p>a. Se ha constituido la Comisión Regional de Salud Laboral y Medio Ambiente con representación de todas las organizaciones sindicales. La Comisión ha definido un plan de trabajo que incluye el impulso a la creación de secretarías de seguridad y salud en el trabajo a todos los niveles o su reactivación en los casos que ya existen y la realización de un diagnóstico de las necesidades de capacitación en materia de SLyMA que sirva como insumo para desarrollar un programa de capacitación.</p> <p>b. Se han conformado Equipos Nacionales de Salud Laboral y Medio Ambiente en todos los países, con representación de todas las organizaciones sindicales.</p> <p>26. En relación al resultado orientado a la generación de capacidades en materia de Salud Laboral y Medio Ambiente en las organizaciones sindicales, las principales conclusiones son las siguientes:</p> <p>a. Se han identificado altos niveles de rotación entre las personas participantes en las actividades formativas, parcialmente subsanados con el tiempo.</p> <p>b. Realizando una estimación conservadora, se calcula que alrededor de 150 personas (con un porcentaje de mujeres cercano al 50%) han mejorado sus conocimientos en materia de Salud Laboral (lo que supondría alrededor de un 75% de las previstas en el indicador previsto).</p> <p>c. Los actores involucrados, especialmente el equipo técnico del ISACC, del ISTAS, y las dos organizaciones sindicales entrevistadas, coinciden en valorar que, a pesar de las dificultades, se ha conseguido elevar notablemente el nivel de formación de un número importante de delegados y delegadas de las centrales sindicales de la región.</p> <p>d. Se han elaborado tres manuales (Manual del Curso Básico de Salud Laboral; Manual del Curso Avanzado en Salud Laboral y Medio Ambiente; Manual Básico para la formación de formadores y formadoras que pretenden convertirse en herramientas de trabajo para los multiplicadores).</p> <p>e. La estrategia de asesoramiento no resultó efectiva. La principal causa identificada se refiere en la conclusión nº 5.a.</p> <p>f. En relación a la estrategia de investigación, se realizaron las tres investigaciones previstas, que fueron validadas por las organizaciones sindicales. Todos los actores entrevistados han manifestado de forma unánime la importancia de la acción investigadora, como instrumento para mejorar las capacidades de las centrales sindicales en la negociación, la vigilancia y la mejora de las condiciones de Salud Laboral y Medio Ambiente.</p> <p>g. En relación a la estrategia de comunicación, a pesar de que el grado de realización de actividades previstas es importante, se siguen manteniendo dudas respecto a los instrumentos utilizados (ver conclusión nº 5.b).</p>

		Impacto	<p>27. En relación al impacto planificado con la intervención, hay elementos suficientes para valorar que la intervención ha supuesto un grado razonable de contribución al Objetivo Específico.</p> <p>28. Además de los impactos positivos planificados, se han tenido evidencias de otros impactos positivos no planificados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. El proyecto ha generado espacios de convergencia y de trabajo conjunto entre organizaciones sindicales de esas diferentes corrientes. La elección de la temática de la Salud Laboral y Medio Ambiente se ha demostrado positiva para facilitar este trabajo colaborativo. La implementación del proyecto, basada en una estrategia de “unidad de acción y no de discurso” ha sido determinante para facilitar este impacto positivo. Estos espacios de convergencia y trabajo conjunto han sido tanto de carácter regional (Coordinación Regional), como de carácter nacional (Equipos Nacionales).</li> <li>b. Se valora como un impacto positivo la implicación de la OIT en determinadas actividades del proyecto. Esta implicación ha generado la posibilidad de espacios de colaboración, que hacia el futuro pueden ser de importancia para el trabajo del ISACC.</li> <li>c. Se valora como un impacto positivo la implicación conseguida del gobierno de la República de Nicaragua, a través del Ministerio de Trabajo, un elemento relevante que hacia el futuro pueden ser de importancia para el trabajo del ISACC.</li> <li>d. El proyecto ha contribuido a posicionar la imagen pública del ISACC en la región. En un espacio relativamente corto de tiempo desde su constitución efectiva, el ISACC ha logrado un importante reconocimiento en el sector.</li> </ul> <p>29. Se ha identificado un impacto negativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. La decisión por parte de PiS PV de no realizar los dos últimos desembolsos de fondos establecidos en el convenio entre ambas instituciones le ha supuesto al ISACC la generación de una deuda con diversos proveedores. Esto ha significado dos impactos negativos. Por un lado la pérdida de confianza de estos proveedores con el ISACC. Por otro lado, un factor de agravamiento en la situación financiera del ISACC, de por sí bastante frágil.</li> </ul>
--	--	---------	--

		Sostenibilidad	<p>30. En relación a la sostenibilidad, se ha analizado el fortalecimiento institucional del ISACC. Las principales conclusiones son las nº 9 a la nº 12, y la nº 25.</p> <p>31. La alta dependencia económica del ISACC respecto de recursos de la cooperación internacional, y la concentración de estos en pocos donantes, y la todavía escasa capacidad de generación de recursos propios son elementos negativos en relación a la sostenibilidad.</p> <p>32. La reducción del equipo técnico por motivos económicos, ha generado efectos que dificultan la sostenibilidad de la estrategia de intervención en materia de Salud Laboral y Medio Ambiente. La salida de estos recursos humanos, con la pérdida de la inversión realizada en generación de capacidades es un factor negativo difícilmente reversible.</p> <p>33. La discontinuidad en los recursos de la cooperación internacional es un elemento negativo para la sostenibilidad en el que el ISACC, y sus órganos de gobierno tienen una importante responsabilidad, que necesariamente tiene que ser compartida con la responsabilidad de las organizaciones cooperantes, más si se tiene en cuenta que éstas jugaron un papel decisivo en la constitución del ISACC.</p> <p>34. Las capacidades generadas en las organizaciones sindicales en materia de Salud Laboral son un activo, que en mayor o menor medida en cada país, y en cada organización, ya están siendo puestos en valor. El hecho de que se hayan generado estructuras regionales (Comisión Regional de Salud Laboral y Medio Ambiente) y nacionales (Equipos Nacionales de Salud Laboral y Medio Ambiente) son elementos que apuntan en la dirección de generar sostenibilidad a una estrategia regional en materia de SLYMA. Pero en cualquier caso, el impulso de esta estrategia todavía requiere de un apoyo continuado por parte del ISACC, que se pone en serio riesgo si no se garantiza la sostenibilidad económica de la institución y del Área de Salud Laboral y Medio Ambiente.</p>
<b>Recomendaciones de carácter específico</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se recomienda continuar con la estrategia en materia de Salud Laboral y Medio Ambiente iniciada con este proyecto. Con esta primera intervención en la temática, se han conseguido logros importantes, y se han sentado las bases para consolidar una estrategia regional en la materia.</li> <li>2. Para continuar con esta estrategia en materia de Salud Laboral y Medio Ambiente se recomienda: <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Consolidar la componente de formación, fortaleciendo los programas nacionales de formación. Se sugiere dedicar recursos a la elaboración de materiales y a impulsar las experiencias de formación a distancia y/o semipresenciales.</li> <li>b) Impulsar la componente de investigación.</li> <li>c) Relanzar en esta posible fase de continuidad la estrategia de asesoramiento. Sería importante contar con la participación de las diferentes organizaciones sindicales en la definición de los procedimientos y los instrumentos apropiados para esta estrategia de asesoramiento.</li> <li>d) Repensar la estrategia de comunicación, analizando la conveniencia de redefinir los instrumentos utilizados. Sería importante contar con la participación de las diferentes organizaciones sindicales en la redefinición de los instrumentos.</li> </ol> </li> <li>3. En relación al diseño institucional del ISACC se recomienda: <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Redefinir el organigrama del ISACC hacia otro con un menor nivel de horizontalidad, y que genere menos dependencia de la Dirección Ejecutiva.</li> <li>b) Valorar la posibilidad de incorporar al organigrama un puesto de Subdirección, que asumiera parte de las funciones que actualmente asume la Dirección Ejecutiva, descargando así el puesto y reduciendo los niveles de dependencia. Asumiendo la doble faceta del ISACC (ver conclusión nº 12.d) se sugiere que en este reparto de funciones la Dirección Ejecutiva asumiera las relacionadas con el rol de</li> </ol> </li> </ol>		

	<p>referente regional y la Subdirección las relacionadas con el rol como referente de la cooperación sindical internacional.</p> <p>c) Completar la definición de funciones de los diferentes puestos de trabajo del ISACC.</p> <p>d) Definir procedimientos, incluyendo los flujos de información y comunicación, al menos para los procesos más habituales, que sean conocidos y accesibles para todo el personal.</p> <p>4. En relación a la política de personal del ISACC se recomienda:</p> <p>a) Tomar medidas que garanticen una disminución en los niveles de rotación del personal.</p> <p>b) Tomar medidas que persigan garantizar la continuidad del personal, al menos en los puestos que se consideren claves.</p> <p>c) Redimensionar las necesidades de personal del área administrativo-contable en función de un exhaustivo análisis de la carga de trabajo del área.</p> <p>d) Garantizar recursos para la formación orientada a la mejora continua de las capacidades del personal.</p> <p>5. En relación a otras políticas del ISACC, se recomienda:</p> <p>a) Definir una política de comunicación interna, diversificando el uso de instrumentos, y potenciando los mecanismos de comunicación horizontal.</p> <p>b) Definir una política de sistematización y evaluación interna, e incorporarla a los documentos de planificación estratégica.</p> <p>c) Dedicar recursos a la dotación de herramientas de gestión apropiadas, tanto para la gestión contable, como para la gestión de información relativa a las actividades.</p> <p>d) Realizar un exhaustivo análisis de la tipología de procesos de decisiones, definiendo con claridad cuales son de carácter estratégico, y cuales son de carácter operativo, reservando los primeros para los órganos de gobierno y los segundos para el equipo técnico.</p> <p>6. En relación a la sostenibilidad del ISACC, y consecuentemente de su Área de Salud Laboral y Medio Ambiente, se recomienda definir e impulsar una estrategia de diversificación de fondos, para lo que se sugiere:</p> <p>a) Definir medidas orientadas a garantizar que las organizaciones sindicales pertenecientes al ISACC satisfagan las cuotas correspondientes.</p> <p>b) Definir una estrategia para reducir la concentración de los fondos obtenidos de pocos donantes, ampliando el número de organizaciones de cooperación sindical interesadas en financiar al ISACC.</p> <p>c) Impulsar una estrategia para la generación de recursos propios, basada en la oferta de servicios y/o productos coherentes con los objetivos del ISACC.</p> <p>7. Reducir progresivamente la influencia de las organizaciones cooperantes en los procesos de toma de decisiones.</p>
<b>Agentes que han intervenido.</b>	Trellat Consultora Social; Pau i Solidaritat PV; ISTAS (Instituto Sindical de Trabajo Ambiente y Salud); ISACC (Instituto Sindical de América Central y Caribe); CSD (Consejo Sindical Danés); FNT (Federación Nacional de los Trabajadores. Nicaragua); CTC (Central de Trabajadores del Campo y la Ciudad. Guatemala).