

## **Informe de Gestión de la Dirección General a la Asamblea de Socios**

Marzo 25 de 2023

Hiller Alberto Hernández Muñoz

Director General Encargado

### **Presentación**

El presente informe abarca el periodo comprendido entre el 01 de enero y el 25 de marzo del 2023, lo anterior dado que la presente Dirección General fue recibida en encargatura el primer día del año corriente. El documento pretende, en línea con la Teoría del Cambio, presentar un informe detallado de las acciones implementadas desde la recepción del encargo.

El primer elemento del informe, contendrá una descripción de lo que es, en la actualidad, la Escuela Nacional Sindical, teniendo para ello, las variables de: Personal, proyectos ejecutados, actividades de incidencia y líneas de trabajo.

El segundo componente del documento, contendrá una tabla orientada por los objetivos del plan estratégico 2020 – 2030 donde se establecen los siguientes elementos de análisis:

- a. Objetivo estratégico.
- b. Hallazgos.
- c. Tratamiento.
- d. Dificultades encontradas.
- e. Lecciones aprendidas.
- f. Prospectivas.

Finaliza el presente informe un acápite relacionado con las conclusiones del informe y las recomendaciones resultantes del mismo; como anexo, se incluye el acta de entrega del cargo enviada por Carlos Julio Díaz Lotero, al momento de dejar la posición de Director General Encargado el pasado 31 de diciembre de 2022.

El documento pretende entonces ser un elemento de análisis para que los socios que integran la asamblea – máximo ente del gobierno corporativo – accedan a un documento sencillo, concreto y alineado con los propósitos institucionales que les permita hacer un análisis de la situación de la corporación y de la gestión de la Dirección General Encargada en el periodo que comprende el informe.

## I. La Escuela Nacional Sindical

La Escuela Nacional Sindical es una organización de la sociedad civil que desde hace 41 años promueve la defensa y garantía de los derechos humanos – laborales en el país. Durante los últimos años, la organización viene en un proceso de reestructuración y fortalecimiento, con algunos altibajos, proceso que ha derivado en unas “Crisis” institucionales que tienen hoy a la Escuela en un punto de inflexión y de coyuntura importante.

En la actualidad, la ENS gestiona diferentes proyectos de cooperación internacional a saber:

No.	AGENCIA	PROYECTO	PRESUPUESTO		DURACIÓN	PERÍODO	ESTADO
			Divisa	Pesos			
1	U.S. Dept. of Labor	Centros de aplicación de la ley laboral dirigidos por trabajadores en Colombia	3.997.766 USD	\$ 13.432.493.760	4 años	01/10/2019-30/09/2023	En ejecución
2	DGB - Bildungswerk	Dialogo social	€ 190.000	\$ 722.000.000	3 años	01/01/2021-31/12/2023	Inicia el 2021
3	PACT	Igualdad de acceso a empleos de calidad para mujeres y niñas en la agricultura (EQUAL)	231.345 USD	\$ 809.706.310	3 años	01/17/2022-29/09/2023	En ejecución
4	CARE	Fortaleciendo el Movimiento de Trabajadoras del Hogar en América Latina a Través de la Tecnología y el Aprendizaje	154.500 USD	\$ 540.750.000	2 años	15/11/2021- -15-10-2023	En ejecución
5	FONDO NORUEGO	estrategia de acompañamiento y fortalecimiento de liderazgos sindicales, con énfasis en las mujeres sindicalistas, por la defensa de la vida, los derechos humanos, la libertad sindical y paz	197.358 USD	\$ 749.960.400	30 meses	Mayo del 2022-Octubre del 2024	En ejecución
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 16.254.910.470</b>			

Para la ejecución de estos proyectos, la ENS cuenta con la siguiente planta de personal:

<b>Total Empleados 51</b>	
APRENDICES	3
TÉRMINO FIJO	45
OBRA O LABOR	3

La Escuela Nacional Sindical cuenta con presencia en 6 territorios del país, gracias a los Centros de Atención Laboral que son consecuencia de la ejecución del proyecto que se tiene con el departamento laboral de los Estados Unidos.



En estos territorios se realizan actividades de formación, acompañamiento a organizaciones sindicales y asesoramiento jurídico y psicosocial a los trabajadores de los cinco sectores priorizados por el PAL, sin embargo, también se han utilizado como mecanismo para fortalecer la presencia de la ENS en los territorios.

En ese sentido y teniendo en cuenta que el proyecto USDOL termina en septiembre del presente año, es necesario gestionar los recursos para continuar financiando la estrategia, misma que ha demostrado alto impacto en los trabajadores y ha fortalecido el relacionamiento de la ENS con las organizaciones sindicales.

La ENS Teniendo en cuenta el análisis del contexto nacional, además de los fundamentos presentes en el plan estratégico 2020 – 2030, la Dirección General Encargada propone el trabajo de los siguientes ejes temáticos:

#### **a. Inclusión laboral.**

A través de los proyectos que se encuentra actualmente ejecutando la ENS, así como los futuros, además de las iniciativas institucionales no articuladas a proyectos, la Escuela Nacional Sindical abordará los temas relacionados con:

- Género y trabajo.
- Condiciones de trabajo decente en población afrodescendiente y étnicamente diversa.
- Trabajo decente en poblaciones con barreras cognitivas, de movilidad, sensorial, población en límites de edad.
- Trabajo decente para la población migrante.

#### **b. Transición energética justa.**

Reconociendo la necesidad de apuntar al desarrollo y uso de energías alternativas, así como en consonancia con los propósitos del actual gobierno de “descarbonizar” la economía, la ENS se propone abordar los siguientes temas:

- Código minero.
- Movilidad y reconversión laboral.
- Impacto socio – económico del proceso de transición energética.
- Empleo decente en el proceso de transición energética. (Enfatizando en temas relacionados con Código minero, movilidad laboral, generación formal de empleo, impacto socio-económico de las propuestas presentadas por el gobierno) – titulación minera.

#### **c. Trabajo Decente y saludable.**

Se reconoce que la Escuela Nacional Sindical promueve, como eje fundamental de su ejercicio misional, los pilares del trabajo decente propuestos por la OIT, es necesario continuar con la propuesta de promoción del trabajo decente y saludable adoptada por la organización; allí se propone abordar los siguientes temas:

- Formalización laboral.
- Medición de estándares laborales.
- Trabajo infantil
- Violencia, acoso y discriminación en el lugar de trabajo.

#### **d. Derechos humanos.**

La Escuela Nacional Sindical tiene una amplia trayectoria en la defensa de los derechos humanos y laborales de los trabajadores y trabajadoras del país; evidencia de ello es que la organización posee la base de datos más completa en este ámbito; para esta línea temática se propone trabajar:

- Libertad Sindical.
- Autonomía Sindical.
- Negociación Colectiva.
- Huelga.

- Formas de contratación y libertad sindical.
- Pactos Colectivos.
- Reparación a víctimas de violencia antisindical.

**e. Promoción del diálogo social tripartito y democratización de las relaciones laborales. negociación colectiva, diálogo social.**

La Escuela Nacional Sindical, en el marco del proyecto DGB ha elaborado una ruta para la democratización de las relaciones laborales, la cual apoya de manera efectiva la promoción del diálogo social tripartito; en esta línea se propone trabajar:

- Autorreforma sindical.
- Gobernanza.
- Pedagogía para el diálogo social.
- Sostenibilidad.
- Deconstrucción y reconstrucción de los sujetos del trabajo.
- ODS.
- Respeto a las dignidades de trabajadores y trabajadoras.

**f. Salud Laboral Integral.**

La salud laboral es un tema rector en las acciones de la Escuela Nacional Sindical y hoy día cobra principal relevancia al estar como piedra angular de las reformas estatales y de la construcción de un nuevo modelo de salud. En esta línea se propone trabajar:

- Riesgos Laborales.
- Enfermedad y accidente laboral.
- Condiciones de trabajo saludable.
- Riesgos psicosociales y gestión emocional.
- Trabajo decente en el sector salud.

Se busca trabajar esta línea combinando de manera efectiva el enfoque de análisis preventivo y el jurídico.

**g. Trabajo en y de la ruralidad.**

El trabajo rural es un elemento focal del actual gobierno, la ENS puede apoyar no solo la elaboración conceptual alrededor del tema, sino además la construcción de propuestas de intervención que lleven de manera efectiva a la consolidación del proyecto de dignificación del campo propuesto en el PND. (Plan Nacional de Desarrollo) en esta línea temática se propone trabajar:

- Trabajo decente campesino.
- Jornal agropecuario.
- Diferencia entre trabajo rural y trabajo campesino.
- Salud laboral en el trabajo rural
- Inspección laboral en el trabajo rural.

- Trabajo rural en las pequeñas unidades productivas.

#### **h. Transformaciones y nuevos actores del mundo del trabajo.**

El mundo del trabajo hoy día se encuentra en una transformación evidente; surgen nuevos sujetos del trabajo, sectores y trabajos que hasta ahora eran poco visibles y se encontraban fuera del debate cuando del mundo del trabajo se refiere; en esta línea se propone trabajar:

- Nuevos contextos del mundo del trabajo.
- Prospectivas y transformaciones del mundo del trabajo.
- Introducción de nuevas tecnologías y reconversión o movilidad laboral.
- Trabajadores de plataformas.

Así mismo, es de notar que el país se encuentra en un momento histórico, en el cual los temas de coyuntura son fundamentales; por lo tanto, desde la Escuela Nacional Sindical abordaremos:

- a. Análisis de las tres reformas (Laboral, Pensiones y Salud)
- b. Plan Nacional de Desarrollo.
- c. Políticas laborales y trabajo decente en las elecciones territoriales.

Es de notar que las líneas temáticas aquí propuestas, surgen del análisis de contexto presente en el plan estratégico institucional y se complementan con los análisis de las dinámicas actuales en relación con diferentes temas que, a la luz del plan de desarrollo, el movimiento sindical y las agencias de cooperación internacional, están siendo puestos en el debate nacional e internacional.

En la actualidad la ENS cuenta con dos edificaciones ubicadas en el barrio la candelaria del municipio de Medellín, una de ellas es usada como sede de la organización – Con un piso en arrendamiento a Viva la Ciudadanía – y la otra se encuentra en reparaciones y se espera el plan de aprovechamiento de activos para determinar el destino y uso de la misma.

## II. INFORME DE GESTIÓN ENERO 01 – MARZO 25 DE 2023

Objetivo Estratégico	Hallazgos	Dificultades encontradas	Lecciones aprendidas	Tratamiento / Gestión	Estado	Prospectivas
O1. La ENS como Centro de Pensamiento contribuye a posicionar la centralidad del trabajo en la agenda académica y política nacional e internacional, mediante investigaciones hacia la transformación de las relaciones políticas, laborales y de trabajo, de género, étnico-raciales, generacionales, socio-territoriales y de clase que atraviesan el mundo del trabajo.	<p>5 proyectos de cooperación internacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• USDOL</li> <li>• CARE</li> <li>• Fondo Noruego</li> <li>• DGB</li> <li>• PACT</li> </ul> <p>Participación en espacios de incidencia</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plataforma de agenda laboral</li> <li>• Mesa regional y nacional de economía del cuidado</li> <li>• Coordinación Colombia –</li> </ul>	<p>Acciones por proyectos, sin articulación entre ellas; no se encuentran criterios directivos sobre:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Participación en espacios de incidencia.</li> <li>Agendas de gestión en los espacios</li> <li>Agenda ENS en las líneas temáticas.</li> </ol> <p>No hay agenda de participación en los diferentes espacios, la ENS no tiene claro el propósito de articularse a los mismos.</p>	<p>La ENS debe articular sus proyectos a la planeación estratégica organizacional, estableciendo para ello una cadena de resultados con base en el plan estratégico y la teoría del cambio.</p> <p>La ENS debe desarrollar agendas institucionales de participación e incidencia y no dejarlas al arbitrio de los proyectos.</p> <p>Se requiere una mayor institucionalidad en la ENS</p> <p>La dirección general debe estar más involucrada en los</p>	<p>Reactivación del comité operativo (actual comité de unidades estratégicas) con presencia del Director general</p> <p>Establecimiento de las agendas de incidencia de la ENS</p> <p>Articulación de los proyectos como instrumento misional y no como “operarios” de los mismos.</p>	<p>El comité de unidades estratégicas ha sostenido reuniones periódicas con acta de las mismas, el director general se ha articulado y brindado direccionamientos sobre la participación de la ENS en los diferentes espacios.</p> <p>En el comité de unidades estratégicas se establecieron las líneas temáticas 2023 sin embargo no se ha profundizado en la construcción de agendas de incidencia.</p> <p>El comité de unidades estratégicas hace un recorrido por los diferentes proyectos a la luz del plan estratégico y enlaza los productos con el plan operativo.</p>	<p>La ENS contará con las líneas temáticas articuladas a través de los proyectos e integradas a la planeación institucional.</p> <p>La participación de la ENS en los espacios de incidencia se dará conforme a una agenda institucional.</p> <p>Se establecerá el modelo de gestión por resultados para la participación de la ENS en los espacios de incidencia.</p> <p>Los comités de investigación, tanto operativo como asesor de socios se reunirá con frecuencia a partir del segundo trimestre del año.</p>

	<p>Europa – Estados unidos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinadora palmera</li> </ul> <p>Investigaciones en el marco de los proyectos</p>	<p>Las investigaciones si bien responden a las necesidades de los proyectos, no tienen claridad sobre el uso de los productos para el posicionamiento de la ENS como centro de pensamiento.</p> <p>En algunos casos los productos de investigación no tienen la calidad esperada.</p> <p>La ENS no tiene claridades conceptuales referente a las líneas temáticas a trabajar.</p>	<p>procesos de direccionamiento de la misionalidad de la ENS</p> <p>Es necesario reactivar el comité de investigaciones, tanto el misional como el asesor de socios.</p>		<p>Aún no se han reactivado los comités.</p>	
<p>O2. Las trabajadoras y los trabajadores colombianos promueven y hacen uso de mejores estándares de trabajo decente con relación a la libertad sindical y de asociación, negociación colectiva, diálogo social,</p>	<p>Creación de la ruta de democratización de las relaciones laborales</p> <p>Creación de las listas de chequeo en varias temáticas del mundo del trabajo y la cotidianidad de los trabajadores</p>	<p>Los productos se dan en el marco de los proyectos y cumplen los indicadores y estándares de los mismos, pero no tienen un uso institucional, no están articulados a la planeación estratégica de la ENS</p>	<p>Los productos de los proyectos no sólo deben responder a éstos, sino a la misionalidad de la ENS</p> <p>El comité de unidades</p>	<p>Revisión de los criterios para los productos de los proyectos, elaboración de guía con las directrices.</p>	<p>La guía está en elaboración se tiene un borrador que será puesto en consideración de los comités de educación, investigación y de unidades estratégicas.</p>	<p>Los productos de los proyectos estarán articulados a la misionalidad de la ENS</p> <p>La ENS rescatará los productos que a la fecha pueden ser articulados a un plan de</p>

protección social y empleo formal.	<p>Cartillas y módulos de formación en derecho individual y derecho colectivo</p> <p>Cursos proceso (Violencia y acoso en el lugar de trabajo)</p> <p>(Salud Laboral)</p> <p>(Violencia antisindical)</p>		<p>estratégicas debe ser más “misional”</p> <p>Se debe inventariar los productos y hacer un plan de uso de los mismos.</p>	<p>Redireccionamiento del comité de unidades estratégicas, hacia temas operativos y misionales.</p> <p>Inventario de productos y plan de aprovechamiento.</p>	<p>El comité cuenta con una agenda clara y que se desarrolla en cada reunión, se dedica a la misionalidad y operatividad de la ENS</p> <p>No se ha hecho aún el inventario de productos.</p>	<p>aprovechamiento de los mismos.</p>
<p>O3. El movimiento sindical colombiano esta fortalecido y cuenta con un nuevo liderazgo, un diálogo social eficaz, relaciones laborales democráticas, relaciones ciudadanas, sindicales internacionales fortalecidas, con estructuras abiertas de participación y representación paritaria y equitativa de los nuevos sujetos del mundo del trabajo, derechos laborales y sociales defendidos ante tribunales nacionales e internacionales, en el marco de la construcción de una</p>	<p>Acompañamiento jurídico a trabajadores de los cinco sectores priorizados en el PAL</p> <p>Creación de la RED sindical para la promoción de las relaciones laborales democráticas</p>	<p>Si bien se han defendido los derechos de trabajadores, esto ha estado limitado a quienes están cubiertos por el proyecto Centro de Atención Laboral (USDOL) la ENS no cuenta con una estrategia de litigio Jurídico.</p> <p>La red funciona en el marco del proyecto DGB, pero no se articula a la planeación estratégica de la ENS</p> <p>La ENS no ha trabajado con fortaleza los temas de inclusión laboral y paridad de género,</p>	<p>Es necesario crear una línea de litigio jurídico</p> <p>La ENS debe extender sus acciones a otros sectores y no limitarse solo a los de los proyectos</p> <p>Es necesario trabajar los temas de coyuntura y estructura institucional</p>	<p>Elaboración de la línea de litigio jurídico</p> <p>Participación en redes de organizaciones sociales y académicas</p> <p>Espacios de reflexión y debate sobre los temas propios de la ENS</p>	<p>Se está haciendo el estudio de caso que permita sustentar la creación de la línea</p> <p>La Dirección General está participando de diferentes redes de organizaciones como la ACET y está restableciendo relaciones con otras como CLACSO y FLACSO.</p> <p>No se han programado aún los espacios de debate sobre estos temas, se realizará un cronograma que será revisado por las partes interesadas y cuando esté aprobado se integrará al cronograma ENS.</p>	<p>La ENS contará con líneas claras de trabajo, articuladas a su plan estratégico y operativo.</p> <p>La ENS extenderá su accionar a partir de la participación en diferentes redes de organizaciones sociales y académicas.</p> <p>La línea de litigio jurídico aporta a la defensa de los derechos de los trabajadores y trabajadoras, pero también a la sostenibilidad institucional.</p>

paz estable, duradera y el desarrollo sostenible.		hasta ahora sólo el CAL Facatativá incluye perspectiva de género en sus acciones.		Reactivación de los comités de educación e investigación	No se ha reactivado aún los comités.	
O4. Los sujetos emergentes de las transformaciones del mundo del trabajo entrelazados con jóvenes, mujeres, personas de la población LGTBIQ+, migrantes, discapacitados y grupos étnicos colombianos se apropian de los derechos laborales y sindicales.		No hay acciones específicas en este campo, las existentes son débiles y en el marco específico de los proyectos no hay directrices de uso estratégico de las mismas.	La ENS debe plantearse espacios de discusión sobre las temáticas de la inclusión laboral y hacer propuestas de intervención en este sentido	Espacios de debate de toda la comunidad ENS alrededor de los temas relevantes de la institución, entre ellos el de inclusión laboral.	No se han programado aún los espacios de debate sobre estos temas, se realizará un cronograma que será revisado por las partes interesadas y cuando esté aprobado se integrará al cronograma ENS.	La ENS tendrá bien definida su postura alrededor de la inclusión laboral y articulará acciones y propuestas en este sentido a su plan operativo.
O5. Los trabajadores y trabajadoras colombianos y sus organizaciones incrementan sus competencias educativas y de asesoramiento laboral para contribuir a sus repertorios de acción en el ámbito del trabajo y en escenarios de lo público en la búsqueda de mejores condiciones de vida y de autogestión de sus organizaciones con	Oferta educativa ENS Plataforma Virtual ENS  Asesoramiento a organizaciones sindicales	No se ha tocado el tema de la nueva organización sindical.  La Plataforma virtual es subutilizada.  El personal de la ENS se encuentra en los proyectos y sus agendas se copan con diversas funciones, en ocasiones es imposible atender las demandas de las organizaciones sindicales por falta de personal.	Es necesario revisar la oferta educativa y actualizarla.  Se debe potenciar la plataforma virtual y usarla como línea de financiación  Es necesario generar recursos para completar la planta de personal ENS	Revisión de la oferta educativa en el comité de unidades estratégicas.  Asignación de la responsabilidad de la plataforma virtual a la especialista en formación de USDOL	El comité de unidades estratégicas revisó la oferta educativa de 2023.  Ya se asignó la responsabilidad de la formación virtual a la especialista en educación de USDOL, pero aún no se ha realizado el manual de funciones a este respecto ni el plan de trabajo de la plataforma virtual.	La ENS contará con una oferta educativa sólida, actualizada y pertinente a las necesidades de las organizaciones sindicales, sociales y académicas, tanto en modalidad presencial como virtual.  La comunidad ENS (socios, socias y trabajadores) se articula para la elaboración y prestación de servicios organizacionales.

eficacia, eficiencia e innovación.				<p>Generación de una oferta amplia de educación virtual</p> <p>Mayor articulación de socios y socias a la oferta educativa y apoyo misional de la ENS</p>	<p>La oferta está en construcción</p> <p>Está en proceso una encuesta de articulación de los socios y socias, para identificar habilidades temáticas y centros de interés de ellos a fin de hacer el plan de articulación.</p>	
<p>O6. La ENS es un Centro de Pensamiento del mundo del trabajo fortalecida para la generación de conocimientos, procesos educativos/formativos, asesorías y prestación de servicios a los actores implicados, y a su vez sus trabajadores y trabajadoras cuentan con mejores condiciones de trabajo y de vida.</p>	<p>Sistema contable irregular y débil</p> <p>Los informes financieros de los proyectos no corresponden a lo presente en la contabilidad</p> <p>Manejo no adecuado de las prestaciones de los trabajadores.</p> <p>Pagos retenidos a los trabajadores y no consignados al fondo</p> <p>1 trimestre atrasado de impuesto predial</p> <p>Deuda con Tigo desde 2021 lo que impide el potenciamiento del</p>	<p>La información contable es manipulada para "coincidir en los informes financieros"</p> <p>No es posible tener una información contable que sea confiable</p> <p>Presencia de conflicto entre trabajadores y directivas</p> <p>Procesos y procedimientos desactualizados</p> <p>No se implementa adecuadamente la escala salarial ENS</p>	<p>La ENS debe sanear su sistema contable</p> <p>Es necesario que el contador se encuentre de manera permanente y se tengan controles a la labor</p> <p>La ENS requiere un mayor monitoreo y control del presupuesto</p> <p>No se deben acumular pagos pendientes y si es necesario es perentorio que se haga un exiguo control del mismo,</p>	<p>Contratación de empresa contable para el saneamiento del sistema.</p> <p>Articulación del director administrativo y financiero a las gestiones contables.</p> <p>Contratación de un contador permanente en la ENS</p> <p>Articular al revisor fiscal al monitoreo contable de manera mensual.</p>	<p>La empresa integral asesores está trabajando en el saneamiento del sistema contable</p> <p>Andrés Mesa, director administrativo encargado, se encuentra articulado con la empresa contable para hacer los controles al sistema.</p> <p>Esperando la gestión de la empresa contable para que el CD tome la decisión en caso de considerarlo prudente y necesario.</p> <p>Se hablará con Abakos para que el revisor fiscal presente informe de control contable y financiero cada mes.</p>	<p>La ENS contará con una planeación administrativa y financiera acorde con el nivel requerido, sincronizando el sistema contable y manteniendo controles sobre la ejecución del presupuesto y la consecución de recursos.</p> <p>La ENS contará con un plan financiero y de aprovechamiento de los activos, que le permita sanear el déficit y planear la consecución de recursos para el sostenimiento de la operatividad y la generación de excedentes.</p>

	<p>internet y la reconexión de los teléfonos</p> <p>Los procesos y procedimientos están desconfigurados y responden al albedrío de quien los dirige.</p> <p>Centralización de los procesos e información administrativa y financiera.</p> <p>Alta presencia en medios de comunicación</p> <p>AIL se extiende hacia AIL Radio</p> <p>6 meses de retraso en la entrega de informe de cierre del proyecto de OPEN SOCIETY</p>	<p>La contabilidad debe ser tercerizada de manera temporal.</p> <p>La ENS no cuenta con un cronograma institucional</p> <p>Los comités operativo y administrativo no funcionan como se expresa en el RIT</p> <p>Manejo de diferentes versiones del mismo archivo, lo que dificulta la confiabilidad de la información.</p> <p>La ENS tiene debilitada su imagen corporativa y el relacionamiento interinstitucional.</p> <p>Durante años no ha existido una gestión financiera planeada bajo la premisa de sostenibilidad de la operatividad, la estructura operativa se ha “adaptado” a las condiciones presupuestales lo que deriva en algunos trabajadores o</p>	<p>buscando pago pronto.</p> <p>La ENS requiere un cronograma articulado</p> <p>LA ENS debe reactivar su comité acorde con las funciones presentes en el RIT y la CC</p> <p>Evitar el manejo de “versiones” diferentes de la información contable y financiera</p> <p>La ENS debe reactivar el relacionamiento con diferentes organizaciones de la sociedad civil y sindicales con las cuales perdió relacionamiento.</p> <p>La ENS debe tener una adecuada planeación de su gestión financiera</p>	<p>Control de pagos pendientes y tiempos límite</p> <p>Pago de los pendientes con Tigo y prediales.</p> <p>Elaboración de cronograma institucional de la ENS que contenga no solo las actividades, sino las fechas límite de los pagos a terceros, la entrega de informes y demás compromisos de la organización.</p> <p>Establecer cronograma de informes al comité administrativo cada mes y al Consejo directivo de manera Trimestral</p> <p>Asistencia a eventos de relacionamiento interinstitucional</p>	<p>Desde la auxiliar contable y facturación se está haciendo el control de pagos y sus fechas límite</p> <p>El pago de los prediales se hará la semana del 16 de abril, así como el pago de tigo pues dependemos de los costos indirectos de USDOL</p> <p>EL cronograma de pagos de la ENS está en elaboración.</p> <p>El cronograma está listo</p> <p>Se ha asistido a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reunión con el centro de solidaridad.</li> <li>- 100 años de la USO</li> </ul>	<p>La ENS estará fortalecida para el manejo administrativo de proyectos de cooperación internacional.</p> <p>La ENS contará con una estructura operativa que le permita satisfacer las demandas de servicios de las diferentes partes interesadas.</p> <p>La ENS contará con un sistema fortalecido de comunicaciones, acción editorial</p> <p>La Página WEB de la ENS será funcional, amigable, actual y permitirá la búsqueda de microfinanciación.</p>
--	--	---	---	--	--	---

		<p>trabajadoras con sobrecarga laboral.</p> <p>Los comités editorial, educativo y de investigación no se encuentran activos</p> <p>Las bases de datos de la ENS no se encuentran actualizadas</p> <p>La página web no es funcional</p>	<p>El CD debe hacer un control más estricto de los indicadores financieros de la ENS</p> <p>La ENS debe contar con un modelo de gestión claro para todas las partes interesadas, una estructura operativa y de cargos y salarios que permita la operatividad misional y la búsqueda de recursos para la sostenibilidad.</p> <p>La ENS debe fortalecer sus bases de datos</p> <p>La ENS debe fortalecer su página web y buscar financiación a través del microfundraising</p> <p>La ENS debe entregar puntualmente los informes a las</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conferencia Nacional del Trabajo</li> <li>- CIPAME</li> <li>- Desayuno con el subsecretario de crecimiento económico de los estados unidos.</li> <li>- Desayuno con congresistas del Pacto Histórico</li> <li>- Reunión con SASK</li> <li>- Reunión con CARE</li> <li>- Reunión con PACT</li> <li>- Reunión con Bien humano para alianza estratégica.</li> <li>- Reunión con Bethoven Herrera</li> <li>- Reunión Randall Hicks</li> <li>- Reunión con la red sindical para la democratización de las relaciones laborales.</li> <li>- Presentación en el encuentro de comunicadores</li> </ul>	
--	--	--	--	--	---	--

			agencias de cooperación.	<p>Establecimiento de alianzas estratégicas y convenios</p> <p>Elaboración del plan de gestión financiera basado en la búsqueda de recursos</p>	<p>sindicales de la CUT</p> <p>Se ha obtenido un nuevo ciclo de proyecto con DGB por 240.000 EUR en tres años.</p> <p>Se está trabajando en una propuesta de cooperación con ISCOD por 150.000 EUR en 1 año</p> <p>Se entregó propuesta de investigación a FNV por 25.000 EUR en seis meses.</p> <p>Se realizará capacitación a jóvenes sindicales con la red de sindicatos del sector de la construcción.</p> <p>Acuerdo con CARE para financiación de 5.000 USD para el concurso de fotografía</p> <p>El plan de gestión financiera y aprovechamiento de activos no se ha iniciado.</p>	
--	--	--	--------------------------	---	---	--

				<p>Revisión, actualización e implementación de procesos y procedimientos acorde a la nueva estructura operativa y de cargos ENS</p>	<p>Se ha hecho una revisión de los procesos existentes en la ENS y se elaborará diagnóstico de los mismos para su actualización acorde con la nueva estructura operativa y de cargos.</p>
				<p>Fortalecimiento de las bases de datos</p>	<p>El proceso no ha iniciado, sin embargo, se está haciendo el contacto con Katherine Álvarez de la OIT para articularnos en este proceso con ellos y el ministerio de trabajo.</p>
				<p>Renovación de la página WEB</p>	<p>Ya está el mapa de sitio, se está a la espera del cronograma de trabajo para darle inicio-</p>
				<p>AIL TV</p>	<p>Se compraron los equipos y el lanzamiento se hará el mes de abril, la parrilla de contenido y el plan de comunicaciones está en construcción.</p>
				<p>Entrega de los informes a las</p>	<p>De los 5 puntos pendientes de cierre de la auditoria con USDOL aún quedan 3 por ser resueltos, todos</p>



				Determinar el uso del edificio que se encuentra vacío	Ya se tienen las cotizaciones para el arreglo y se espera que comience la reparación de la terraza en al menos dos semanas.	
--	--	--	--	---	---	--

**De los pendientes consignados en el informe de entrega de cargo del Director Anterior:**

Pendiente	Estado	Cerrado	En proceso	Por resolver
1) Elaborar las propuestas de proyectos de cooperación para FNV y CARE	La propuesta de CARE está en elaboración y se ha concretado con la agencia los tiempos de entrega.  La propuesta con FNV se elaborará en el mes de mayo por consejo de Patricio Sambonino y luego de los avances de la propuesta de investigación presentada a la agencia en febrero.		X	
2) Hacer seguimiento al memorando de entendimiento con el Ministerio de Salud para lograr el acuerdo de cooperación con esta entidad estatal.	No se ha hecho seguimiento al memorándum de entendimiento ni se han iniciado los procesos de construcción de proyectos al respecto.			X
3) Cumplir los acuerdos de conciliación laboral realizados y estar pendiente del pago cada mes	Se han cumplido los acuerdos de conciliación.	X		
4) Negociación del punto de salarios con el sindicato	Se negoció el aumento salarial y se establecerá un espacio de diálogo en el mes de abril para acuerdos en relación a la CCT	X	X	
5) Conseguir los recursos para pagar la cuota mensual de	Por lo pronto se paga desde los costos administrativos de los proyectos, se ha reactivado la programación educativa y se están		X	

crédito de Confiar por 11.000.000 COP y fondo de empleados por 53.000.000 COP	gestionando recursos desde varios frentes.  Se realizó acuerdo de pago con FENS para abono de 30.000.000 COP en 2023 además del pago de los descuentos no reconocidos de 2021 por un valor de 14.000.000 COP más intereses del 1.5% por mora.			
6) Hacer seguimiento al apoyo que nos prestará el asesor para el Fortalecimiento Institucional de Fondo Noruego.	No se ha hecho seguimiento a este acuerdo			X
7) Mantener relaciones permanentes con las centrales. Este año se darán elecciones en la CUT y FECODE el 26 de mayo. Debemos apoyar estos procesos presentando programas y candidatos por la AIL	Dentro del plan de trabajo están estos puntos, el equipo de comunicaciones ya está articulado con las centrales para este efecto.		X	
8) Llenar las vacantes existentes de personal	A la fecha sólo está pendiente el PME de USDOL y una investigadora de Impacto Legal		X	
9) La autorización de la compra de las sillas ergonómicas para el personal	Este proceso está pendiente por falta de presupuesto			X
10) Continuar con el trabajo de los Comités Laboral, el de Convivencia, el de salud ocupacional, de los cuales hago parte y deben nombrarse mis reemplazos	Los comités se están reactivando, ya se están haciendo las elecciones del Copasst para reemplazar a los suplentes, se nombraron los reemplazos de la dirección y se establecieron los cronogramas de reuniones.		X	
11) La creación de la unidad de la venta de servicios que no se ha	El comité de unidades estratégicas está encargado de este aspecto y se encuentra elaborando la propuesta.		X	

podido conformar a pesar de ser una tarea de todos los años				
12) Mantener la participación en los espacios y juntas directivas señaladas.	Se continua con la participación.	X		
13) En el mes de enero se va realizar plenaria de viva con el personal de las organizaciones para análisis de la coyuntura y definición de estrategias.	Se asistió a la plenaria, asamblea y consejo directivo de Viva.	X		
14) Realizar con urgencia los cambios de representación en Cámara de Comercio, las firmas en bancos, la DIAN y con los proyectos.	Este proceso ha sido devuelto en varias ocasiones por la Cámara de Comercio por lo que a la fecha no ha sido posible.		X	

### III. Conclusiones y recomendaciones.

La Escuela Nacional Sindical como organización de la sociedad civil, creada con el objetivo de promover la defensa de los derechos laborales en el país, así como de servir de apoyo a las diferentes organizaciones sindicales, lleva ya 40 años de trayectoria aportando de manera efectiva no solo a la reflexión crítica alrededor de los problemas que aquejan al mundo del trabajo y sus actores, especialmente trabajadores y trabajadoras que se enfrentan a contextos donde la vulneración de sus derechos es no solo sistemática, sino que en algunos casos se convierte en la base del crecimiento económico y la estructura empresarial – productiva del país.

En ese orden de ideas la ENS ha pasado por diversos momentos durante su ciclo organizacional, en su creación, cuando la violencia antisindical, las muertes y vulneraciones a los derechos laborales eran aún más críticas, los socios iniciadores y animadores del nacimiento de la Escuela, motivados y movidos por un deseo de transformar los contextos de desigualdad, injusticia e inequidad, pusieron en la organización sus energías, recursos y capacidades, logrando establecer una organización claramente orientada, con una línea misional y visional definida que orientara sus acciones estratégicas; allí comenzó la etapa de **Crecimiento** de la ENS una etapa marcada por un número significativo de publicaciones, documentos, informes, investigaciones, proyectos, los cuales estaban integrados a las líneas misionales y visionales, en su mayoría animados por los socios, quienes asumieron en diferentes momentos la dirección de la Escuela; esta etapa de crecimiento logro posicionar a la ENS en el medio nacional e internacional como una organización líder, pionera; que se encontraba jalonando los procesos de reflexión y transformación del mundo del trabajo, fue en ese entonces la ENS el ejemplo, el modelo de diversas organizaciones que luego se constituirían como ONG's siguiendo los pasos de la Escuela e incluso fortaleciendo con alianzas estratégicas las acciones propias y ajenas. **En la Madurez** la ENS pudo disfrutar de alto reconocimiento y respeto en la sociedad civil en torno a las temáticas del mundo del trabajo, fruto de ello se concreta en la operación de diversos proyectos de cooperación internacional, los cuales no solo permitían a la Escuela potenciar su incidencia en el país, sino que le posibilitaban además estrechar relaciones de orden internacional. Este proceso requirió de plano unos cambios en la estructura organizativa de la ENS, mismos que fueron asumidos por los trabajadores existentes, cada proyecto, al requerir de un coordinador del mismo, era asumidos por trabajadores o directivos activos de la Escuela, sin que ello representara el descuido o descargue de funciones; además la planta de la organización crece, dados los cargos en cada proyecto y la necesidad de soporte administrativo para los mismos, lo que implica el establecimiento de procesos y procedimientos que creen un marco de actuación dentro del cual todos los actores internos puedan moverse. Esto, a pesar de haber sido iniciado, no se continuó, sino que se detuvo, lo que ocasionó que las dinámicas de conocimiento organizacional estuvieran en las personas y no en los procesos o en las estructuras de gestión y transferencia del conocimiento propios de la organización.

La ENS posee un sistema de información gerencial (SIG) el cual es llamado “El árbol” una colección organizada de documento, líneas, criterios y políticas, así como de evidencias de gestión que hoy día casi ninguno de los empleados de la ENS utiliza, migrando a herramientas menos institucionales como Drives, discos duros extraíbles, usb o los computadores personales; ello deriva que cuando

una persona deja la organización, es probable, sino seguro, que la información del cargo y los desarrollos hechos se vayan con él/ella.

En la actualidad la Escuela atraviesa la etapa de **decadencia** una fase que, si bien se encuentra categorizada como negativa en la cultura popular, en lo organizacional es una oportunidad de crecimiento, siempre y cuando la misma sea aprovechada de manera efectiva por la organización, por lo tanto es fundamental hacer un análisis diagnóstico de la situación actual de la ENS con el propósito de establecer planes efectivos de acción que lleven nuevamente al crecimiento, pero además que permitan sistematizar el proceso, para que cuando una nueva fase de decadencia llegue, la ENS se encuentre preparada para afrontarla, convirtiéndose así en una organización resiliente.

A continuación, se procede a describir algunos elementos que se consideran, a criterio del autor del presente, variables causales de la situación actual de la organización.

Variable – Causal	Descripción	Manifestación	Estrategias de acción
<p>Desconfiguración de los procesos de la Escuela</p>	<p>La Escuela Nacional Sindical cuenta (en el papel) con procesos y procedimientos, los cuales en algunos casos son aplicados de manera irregular o diferencial, lo que ocasiona falta de unidad en los criterios y desorden en los procedimientos; permitiendo que personas con roles de autoridad en la organización se erijan como dictaminadoras de las rutas a seguir, sin importar si éstas se alejan o desvirtúan las establecidas.</p> <p>Es necesario que los procesos se adapten a las dinámicas de la organización, sin embargo, no hay un adecuado control de los cambios, no hay proceso colectivo de análisis ni discusión de los mismos.</p>	<p>La ENS no tiene claridad sobre las formas de hacer las cosas, los trabajadores no poseen unos lineamientos claros de trabajo, por escrito. Si bien hay un listado de funciones para cada cargo, no hay un manual claro de cómo llevarlas a cabo, los procedimientos y protocolos están, en algunos casos en el aire, el imaginario colectivo o en el pensamiento de quien dirige el proceso.</p> <p>Los trabajadores terminan modificando las labores e imprimiendo su “ideología o estilo personal” a la realización del mismo, dado que no hay un direccionamiento claro, de carácter institucional</p>	<p>Es necesario retomar los procesos que a la fecha se habían establecido en la Escuela, analizarlos a la luz de las nuevas dinámicas institucionales, ajustarlos y establecerlos como oficiales por parte de los organismos de gobierno organizacional pertinentes.</p> <p>Este proceso debe hacerse en conjunto con los trabajadores, pues ellos hoy día están haciendo sus labores y conocen los cargos, aún con las modificaciones personales que puedan haber hecho (de manera inconsulta o no)</p> <p>Algunas acciones en este campo pueden ser:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Definición de los perfiles de los cargos.</li> <li>Definición de las funciones.</li> <li>Estructuración de los procesos y procedimientos derivadas de las funciones.</li> <li>Construcción de los flujogramas de procesos (con roles,</li> </ol>

			responsabilidades y ojalá tiempos) e. Estructuración del manual de procesos y procedimientos. f. Socialización y entrega a los trabajadores.
Carencia de un sistema de control interno	La Escuela no implementa los procesos de control interno, no solo en relación con los procesos sino con el seguimiento del personal interno, lo que deriva en dificultades al momento de la toma de decisiones en relación con la continuidad del personal.	No se han realizado las evaluaciones de desempeño de primer semestre de 2022.  Salidas del personal sin el debido proceso.	Analizar el proceso a la luz del RIT y la Convención Colectiva.  Implementar el procedimiento de control interno en la organización.  Documentar todos los hallazgos y procesos de control interno.
Debilidades en el direccionamiento estratégico	La ENS posee debilidades en el direccionamiento estratégico, el Director actual se encuentra en temporalidad (Encargo) en ocasiones es ausente de los procesos de la Escuela y si bien tiene sendas fortalezas en el direccionamiento y relacionamiento político, la gestión directiva es en ocasiones postergada lo que ocasiona que otras líneas directivas asuman este papel en la organización.	Las direcciones de la ENS no tienen una línea clara de autoridad, se evidencian liderazgos de facto que se encuentran por fuera de ésta.	Es necesario que la ENS resuelva urgentemente el asunto del director en propiedad, así mismo requiere que las líneas de autoridad en las direcciones sean claramente definidas.
Necesidad de implementar adecuadamente el plan estratégico de la ENS	Si bien los socios diseñaron, en conjunto con algunos estamentos de la organización, el nuevo plan estratégico, el mismo no ha sido	No hay claridad sobre la programación de las actividades, no existe un cronograma unificado	Se requiere revisar el Plan Estratégico y concretarlo en un plan de ejecución (pueden ser

	adecuadamente socializado al personal, no se cuenta con un plan de implementación del mismo y no hay cronograma operativo anual.	de trabajo ni de las actividades de la organización.	trienales) y éstos en planes operativos anuales.  Estos planes operativos anuales deben incluir las formas y tiempos en los cuales se hace control al mismo.
Sobrecarga de funciones por decrecimiento del personal	Debido a la crisis financiera de la Escuela, la planta de personal ha disminuido y las funciones de algunos de los cargos vacantes han sido asumidos por otros trabajadores, lo que causa una sobrecarga en determinados funcionarios.	Esto puede evidenciarse en la carga de algunos trabajadores que además de tener funciones con la ENS tienen funciones con los proyectos, lo que ocasiona sobrecarga en las labores.	Es necesario establecer la estructura organizativa de la ENS de manera tal que las funciones y tareas sean distribuidas adecuadamente en los cargos requeridos.
El personal Estratégico se tornó operativo	Las direcciones, especialmente la administrativa y la académica, han asumido diversas funciones de orden operativo. Lo que no permite una adecuada atención a lo estratégico.	No existen planes estratégicos de acción, relacionados con la venta de servicios, la amortización de pasivos, el incremento del patrimonio, la incidencia política, la gestión de proyectos, el fortalecimiento institucional, entre otros.	Es necesario que las Direcciones puedan concentrarse en el direccionamiento estratégico organizacional y el control de la implementación de los planes estratégicos, así como de la gestión de cambios en los mismos.
Modelo de financiación basado en la gestión de proyectos y no en los servicios para ingresos propios.	La ENS depende en su mayoría de la gestión de los proyectos de cooperación; lo que ha derivado en una concentración en la operatividad de los mismos y un “descuido” de los procesos de generación de recursos propios a través de acciones educativas y de asesoramiento.	Los ingresos por servicios externos a la operatividad de los proyectos, no cubren la operatividad mínima de la ENS.	Se requiere determinar claramente cuáles son las líneas de prestación de servicios y financiación de la ENS, en lo particular se propone sean consideradas las siguientes:  1. Línea de educación (Misional y Comercial)

			<p>2. Asesoramiento sindical</p> <p>3. Formación sindical.</p> <p>4. Formulación y gestión de proyectos de cooperación (Norte – Sur, Sur – Sur, Nacional)</p> <p>5. Fundraising y Microfundraising</p> <p>6. Litigio Jurídico.</p>
Demoras en las tomas de decisiones	En la mayoría de los procesos las decisiones son demoradas lo que entorpece algunos procesos.	Procesos demorados por falta de toma oportuna de decisiones.	Revisar los procesos y flujogramas de toma de decisiones.

Las variables anteriores se conjugan y derivan múltiples efectos, entre ellos los siguientes:

1. Existe una fractura de confianza entre los trabajadores de la ENS, Sus directivos y socios.
2. La ENS ha perdido presencia en el contexto del mundo del trabajo.
3. Los procesos de educación, investigación, comunicación y publicación se han desarticulado y desdibujado
4. Se presentan liderazgos de facto que desdibujan la estructura formal de la ENS
5. La ENS posee una situación financiera crítica
6. Los productos ENS son fruto más de la operatividad y las necesidades de los proyectos que de las necesidades y objetivos misionales de la Escuela.
7. El plan estratégico de la ENS se ha convertido en un documento de referencia en el discurso (específicamente de los socios) pero no de las direcciones ni de los trabajadores.

La ENS se encuentra en un momento de inflexión, en el que puede y debe aprovechar el cambio contextual que se da con el nuevo gobierno, buscando implementar un proceso rápido de reestructuración, sin dilaciones, que permita realmente organizar nuevamente la Escuela alrededor del concepto y dinámicas de un centro de pensamiento.

#### **Recomendaciones.**

Es fundamental retomar la implementación del plan estratégico, involucrando en ello a todas las partes interesadas.

Se requiere establecer el portafolio de servicios y las líneas de financiación de la ENS

Es necesario consolidar la planeación estratégica de la Escuela, hacerle el debido monitoreo y control a la misma.

Se requiere que la ENS implemente con urgencia su modelo de gestión y organizacional, que permita sustentar no solo la operatividad de la Escuela sino su proyección nacional e internacional.

Es necesario articular e integrar a los socios a los diferentes procesos de la Escuela, capitalizando su experticia y conocimiento.

El presente informe tiene como destino la Honorable Asamblea de Socios y Socias del 25 de marzo de 2023.

En constancia firma,



Hiller Alberto Hernández Muñoz

Director General Encargado

Escuela Nacional Sindical