

CONTENIDO

| | |
|---|-----------|
| Introducción | 3 |
| 1. Ubicación y fundamentación de los programas | 5 |
| 2. Naturaleza y características de los programas | 10 |
| 3. Objetivos de los programas | 19 |
| 4. Contenidos de los programas | 23 |
| 5. Participantes de los programas | 25 |
| 6. Mecanismos de los programas | 29 |
| 7. Metodología de los programas | 31 |
| 8. Planificación | 35 |
| 9. Evaluación-Seguimiento | 39 |

INTRODUCCIÓN

Un posible perfil de los **Programas de Formación de Cuadros Estratégicos CLAT**, como papel de trabajo, es una propuesta a considerar como base para el diseño y elaboración en torno al contenido y alcance de los programas decididos por la CLAT.

No pretende agotar en toda su dimensión los elementos que concurren en la planificación y ejecución de un programa de esta naturaleza. Sí ofrece una visión global para lograr una comprensión de sus partes y del conjunto.

Esboza los componentes de los programas en su fundamentación y su ubicación; contempla los elementos constitutivos de los programas: los **objetivos**, los **participantes**, los **contenidos** y los **mecanismos**, complementados con algunos criterios sobre la **metodología** a aplicar y los procesos de **evaluación-seguimiento**.

Este esfuerzo de aproximación al perfil de los Programas de Formación de Cuadros Estratégicos CLAT, reiteramos, es un punto de partida para complementarlo, perfeccionarlo o descartarlo.

La CLAT tiene como reto apremiante una dinámica renovada del proceso OAF de cuadros de la más alta calidad y capacidad y para ello un imperativo es el de **“elevar el proceso de formación a los mejores niveles de excelencia y calidad totales, acorde con los desafíos que debe afrontar el Movimiento de los Trabajadores”**.¹

“Se hace camino al andar...” En la práctica, mediante este proceso de análisis, reflexión crítica y elaboración, producto de las experiencias con aportes novedosos, podemos perfilar mejor los aspectos teóricos y técnicos del mecanismo de los programas.

Este papel de trabajo tiene como fuentes los aportes derivados de la práctica y la elaboración de otros programas; también de propuestas trabajadas en el actual proceso de diseño de los programas; igualmente, reflexiones y aportes personales y sistematización de otros documentos.

Efrén Delgado Vargas

UTAL, noviembre 2005
EDV/lm.

¹ XXIII Consejo, X Congreso, XI Congreso, XII Congreso

1. UBICACIÓN Y FUNDAMENTACIÓN DE LOS PROGRAMAS

La necesidad e importancia de estos programas se sustentan en las siguientes consideraciones de orden político y estratégico que constituyen su marco de referencia (ver diagrama N° 1):

- 1.1. **Los cambios en el mundo actual, que significan profundas transformaciones de gran impacto para la sociedad global**, en todos los órdenes; para la clase trabajadora en sus condiciones de trabajo y en su calidad de vida; y para las organizaciones de los trabajadores, en su concepción, objetivos, estructuras y accionar.
- 1.2. **Los cambios en el mundo del trabajo son una cuestión esencial para el nuevo Movimiento de los Trabajadores.** El mundo del trabajo es el más impactado por las transformaciones que se suscitan actualmente. Unos cambios son consecuencia de las innovaciones tecnológicas y los nuevos conocimientos del progreso humano y social. Otros, son efectos de la imposición del modelo neoliberal.
- 1.3. **El sindicalismo está profundamente cuestionado en su razón de ser**; colocado en absoluta defensiva, exigido de una radical renovación y reestructuración para garantizar su vigencia futura.

Es preciso reinventarlo a fin de renovar sus contenidos y formas hacia un tipo de movimiento social amplio y representativo de las diferentes situaciones, problemas y expresiones que hoy tiene la clase trabajadora.

El sindicalismo está llamado a su propia refundación para, en definitiva, avanzar hacia la **concreción del modelo de Movimiento de los Trabajadores**, como única vía para ser un nuevo sujeto social con poder para encarar los nuevos desafíos.

- 1.4. Es obvio que **la CLAT debe colocarse en las mejores condiciones para encarar el futuro.** Los cambios referidos y la realidad actual la interpelan también, puesto que no es ajena a los desafíos que afrontan todas las organizaciones de trabajadores. La CLAT que se necesita y que se quiere es una condición que fundamenta la necesidad de un proceso de calificación de los cuadros del conjunto de la CLAT.
- 1.5. Los organismos políticos de la CLAT, desde hace tiempo han definido orientaciones precisas respecto de la **necesidad imperativa que tiene la CLAT de autorenovarse y reestructurarse** para estar en capacidad

de afrontar los retos, los desafíos y las exigencias internas y externas, actuales y del futuro.

1.6. **La CLAT en su conjunto necesita disponer de equipos de cuadros con la más alta calidad y capacidad.** La existencia de estos equipos es una cuestión vital:

- La **entidad e identidad del conjunto de la CLAT**, sólo pueden garantizarse mediante un proceso sistemático y permanente de formación en todos los niveles de nuestro movimiento.
- El **desarrollo cuantitativo y cualitativo de las organizaciones afiliadas**, está condicionado a la aplicación de políticas, planes y programas de formación.
- En el **momento crucial de las organizaciones que crecen en cantidad**, es preciso promover la formación para privilegiar la calidad requerida.
- Una **condición indispensable para el avance y arraigo de las Organizaciones Nacionales CLAT** es, sin lugar a dudas, la operatividad de equipos de **cuadros -de conducción política y especializados en funciones claves-** suficientes en número pero, sobre todo, calificados, renovados y actualizados.
- Una **evaluación crítica y objetiva en esa materia**, en el conjunto de la CLAT, **nos lleva a concluir que no estamos equipados; más bien afrontamos situaciones precarias y riesgosas, impredecibles y preocupantes.**
- La **organización y formación de cuadros es la vía más segura para poder tener equipos de conducción y especializados eficientes**, en todos los niveles de la organización. De ahí la necesidad e importancia de los procesos y programas para mejorar y perfeccionar esos equipos.

1.7. Igualmente, los organismos políticos de la CLAT han planteado – reiteradamente– la exigencia política y estratégica de **eleva el proceso de formación a los máximos niveles de excelencia y calidad.**

En esa perspectiva, los acuerdos y orientaciones establecen como condición esencial **la urgencia de concretar el proceso de redimensionamiento de la formación en los ámbitos nacionales.**

- ✓ Darle al proceso de la formación toda la dimensión política, el alcance y la calidad operacional que requiere para el desarrollo integral de la organización.
- ✓ Reinventar la formación en cada realidad nacional para recrearla en una síntesis actualizada de la experiencia acumulada, enriquecida con ciertas innovaciones.
- ✓ Promover en las organizaciones nacionales una evaluación de su proceso y sistema de formación que permita verificar su situación actual y, a la vez, establecer las bases para un nuevo proceso.

No obstante que en la CLAT hay organizaciones que realizan esfuerzos notables en materia de formación, **todas están obligadas a redimensionar sus procesos de formación.**

1.8. La **urgencia inaplazable de encarar** con propiedad, con solvencia, con creatividad y con nueva mentalidad y actitud, **las exigencias derivadas de las nuevas tecnologías aplicadas al proceso de formación.**

- Los avances y aportes de la informática proveen de un gran instrumental para fines didácticos.
- Los adelantos en materia de comunicación son aprovechables para enriquecer y mejorar la manera de operar la formación.
- El mundo de las ayudas audiovisuales ofrece infinitas posibilidades para dinamizar y apoyar didácticamente el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- La nueva tecnología favorece el diseño y edición de materiales impresos con mayor calidad y alcance didáctico.
- La tecnología educativa aporta nuevos elementos de concepción y aplicación que el proceso de formación de los trabajadores debe saber adecuar e incorporar.

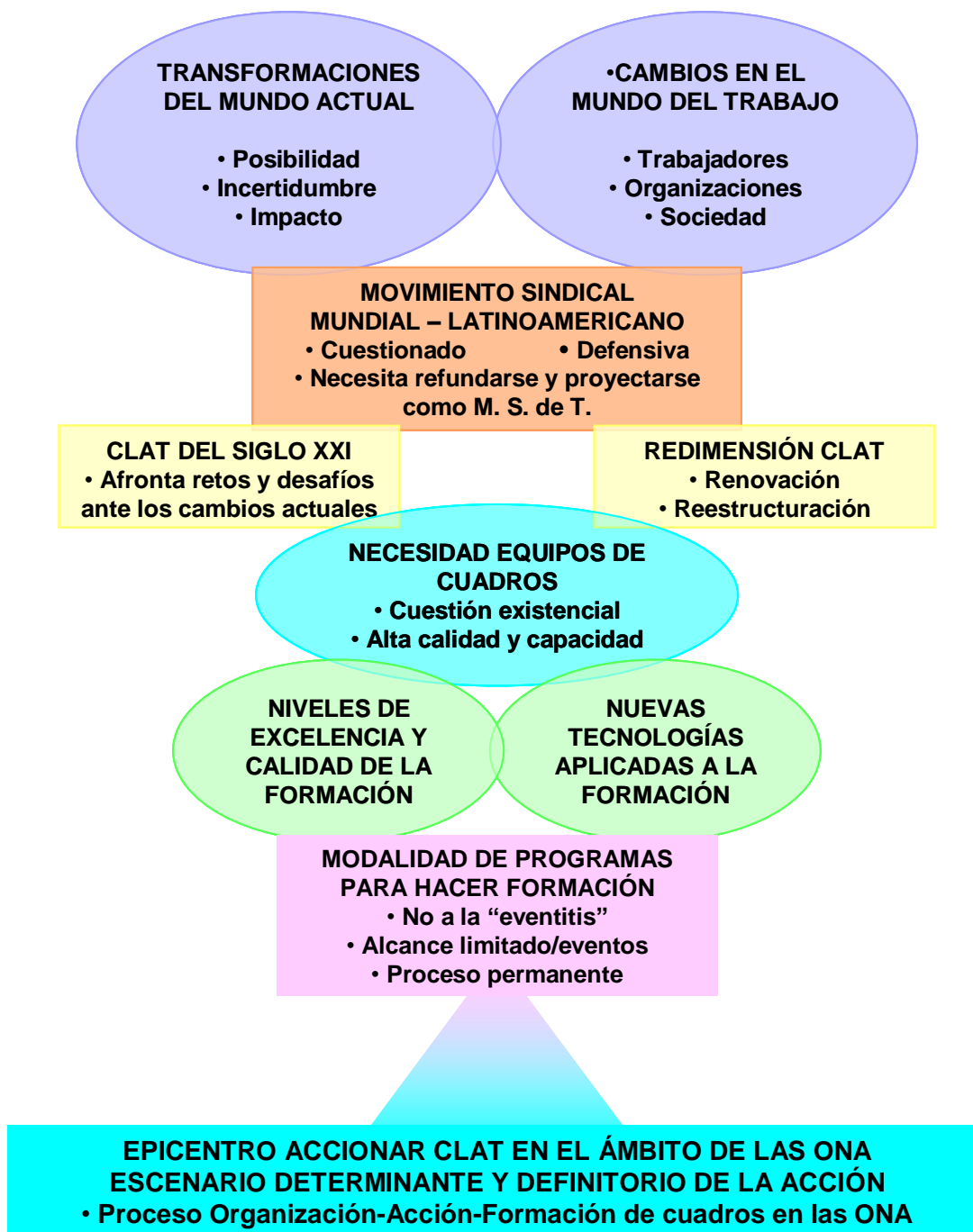
1.9. **La necesidad de operar la formación bajo la modalidad de programas, se hace más urgente**

- Hasta ahora se ha privilegiado el mecanismo de los eventos presenciales como la única modalidad para hacer la formación.

- El proceso formativo en el Movimiento de los Trabajadores **no se produce en un momento único o en una instancia definitiva.**
 - Por el contrario, la formación –en concordancia con su característica de proceso– **es una sucesión:** continua, permanente, progresiva y sistemática de **diversos actos de enseñanza-aprendizaje** que concurren, en forma armónica, para desarrollar los conocimientos, las habilidades y las actitudes del sujeto-agente del acto formativo.
 - Si bien los eventos son importantes y necesarios, en y para el proceso, no son suficientes dado su alcance limitado; **tienen un carácter complementario** –no sustitutivo– de otras actividades.
 - Por consiguiente, es preciso promover, facilitar y realizar el proceso de enseñanza-aprendizaje mediante un mecanismo que involucre, además, la autoformación sistematizada apoyada con la formación a distancia y las prácticas formativas que, son igualmente importantes y de tanto o mayor alcance y efectividad que los eventos.
 - Para concretar el redimensionamiento de la formación en el conjunto de la CLAT, es fundamental que los cuadros asuman –a través de la experiencia propia y vivencial– una forma distinta de operar el proceso de formación, de tal manera que sus resultados contribuyan, efectivamente, **a elevar el nivel y mejorar la calidad del desarrollo organizativo.**
 - En una palabra: estos nuevos cuadros están llamados a ser promotores de una dinámica novedosa de la organización para la acción.
- 1.10. Desde hace mucho tiempo, y con particular énfasis desde el X Congreso, la CLAT viene reiterando en sus orientaciones y acuerdos que **los escenarios determinantes y definitorios de la acción son los ámbitos nacionales.**

El Plan de Trabajo Quinquenal de la CLAT coloca como centro de gravedad de todo el accionar, a las Organizaciones Nacionales Afiliadas. En esa condición estos programas están contemplados.

Diagrama N° 1



2. NATURALEZA Y CARACTERÍSTICAS DE LOS PROGRAMAS

La formación, en general, pero particularmente la de los cuadros estratégicos de nuestro movimiento, requiere ser asumida mediante mecanismos que aseguren la **secuencia**, la **progresión**, la **continuidad** y la **sistematicidad** del proceso formativo; la modalidad de **Programas de Formación** es el mecanismo más idóneo para ese cometido.

2.1. COMPONENTES DEL PROGRAMA

Se esbozan a continuación los componentes que, en una visión sistémica, integran los programas de formación (Diagrama N° 2).

A. Naturaleza y características

- Conceptos básicos de esta modalidad.
- Especificaciones esenciales de los programas.

B. Fundamentación

Consideraciones políticas y estratégicas que ubican el marco de los programas y sustentan la necesidad e importancia de su realización (capítulo precedente).

C. Objetivos

Formula los resultados políticos (de carácter global), operacionales (de índole específica) y andragógicos (logros de aprendizaje) e indicadores de resultados que se quieren obtener.

D. Protagonistas

Hace referencia a los participantes y a los equipos de conducción, coordinación y apoyo involucrados en los programas. Contempla estas cuestiones:

- Condiciones personales y orgánicas de los participantes para acceder al programa (perfil de “entrada”).
- Proceso de selección y permanencia.
- Papel de las conducciones y equipos de las ONA/CLAT para acompañar al programa.
- Exigencias de la participación (actividades, tareas, resultados, etc.).
- Inserción en el proceso de organización-acción-formación de cuadros.
- Trabajo integrado y en equipos.
- Responsabilidades específicas (orgánicas y personales) de coordinación, gestión y seguimiento.

E. Contenidos

Comprende los temas y problemas objeto de estudio a lo largo del programa; constituyen las materias de aprendizaje teórico, técnico y práctico para desarrollar la calidad y capacidad de los cuadros.

La propuesta en proceso de diseño clasifica estos contenidos en tres tipos:

- Fundamentales.
- Específicos.
- Complementarios.

F. Mecanismos

La modalidad de “programa”, en su esencia es la concurrencia dinámica de los mecanismos a través de los cuales se operacionaliza.

- Autoformación sistematizada.
- Formación a distancia.
- Eventos presenciales.

G. Metodología

Conjunto de procedimientos, técnicas y medios, de carácter didáctico que han de aplicarse para operar en forma sistematizada los mecanismos de los programas.

H. Planificación

Proceso inherente a la noción de programa:

- Establece secuencia de actividades.
- Distribución de tiempos, etapas y actividades.
- Designación de responsables.
- Asignación de recursos.

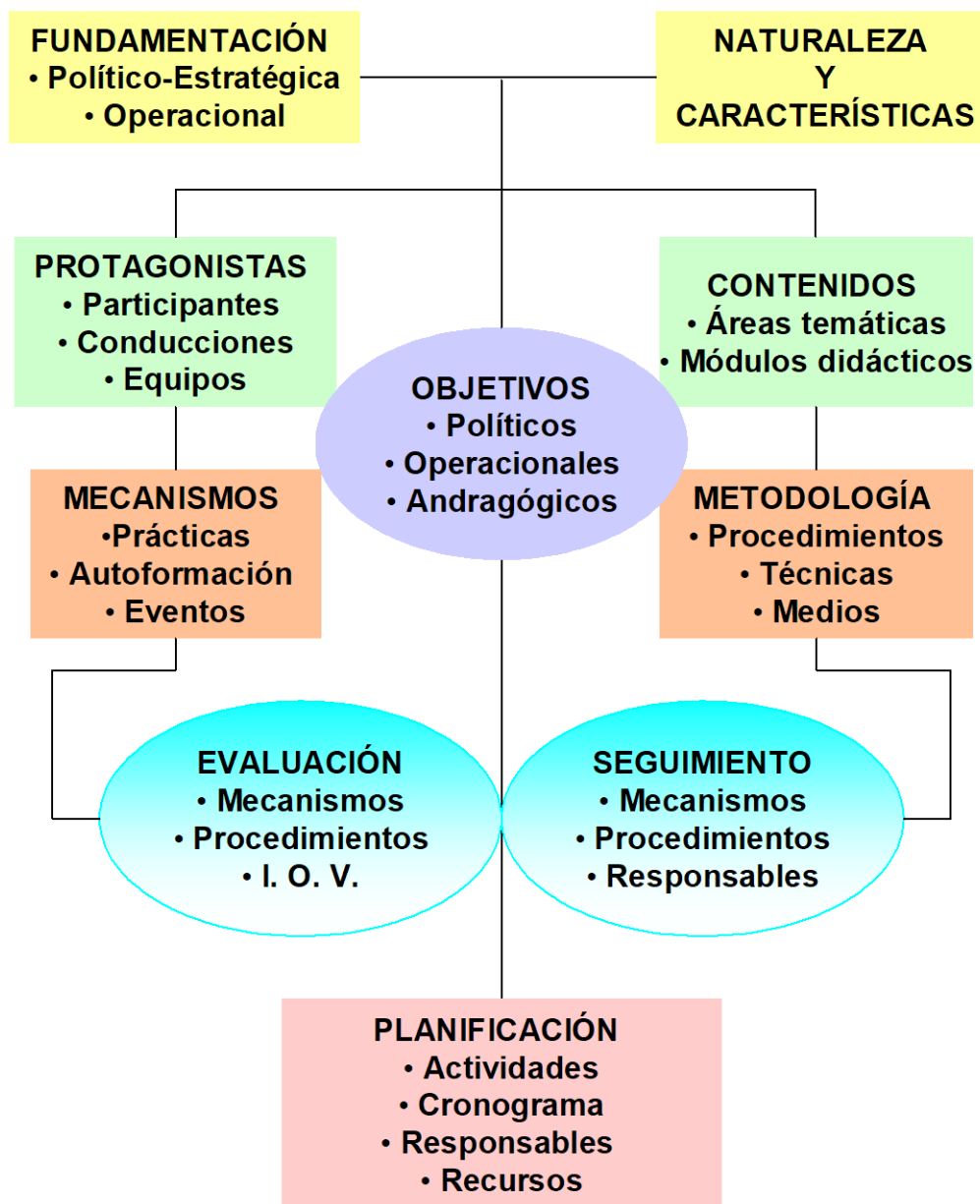
I. Evaluación - Seguimiento

Componentes de los programas para:

- Verificar el proceso y medir resultados.
- Comprende los mecanismos y procedimientos para evaluar
- Indicadores objetivamente verificables.
- Asegurar acompañamiento y continuidad de los cuadros.

Diagrama N° 2

COMPONENTES DE LOS PROGRAMAS DE FORMACIÓN DE CUADROS ESTRATÉGICOS CLAT



2.2. CONCEPTO DE PROGRAMAS DE FORMACIÓN DE CUADROS ESTRATÉGICOS CLAT

2.2.1. “Programa” en su significado etimológico, procede de dos voces griegas:

PRO, equivalente a “antes”

GRAMMA, igual a “escrito”

Programa se asume como el anuncio, **anticipado** y por **escrito** del orden y las condiciones en que se va a realizar una actividad. La palabra tiene varias connotaciones:

- ✓ Previa declaración de lo que se piensa hacer en algún aspecto o en determinada ocasión.
- ✓ Lista o relación, más o menos detallada, de las distintas partes de un trabajo.
- ✓ Proyecto ordenado de actividades.
- ✓ Serie sistematizada de operaciones necesarias para llevar a cabo un proyecto.
- ✓ Al programar, ideamos y ordenamos las acciones para realizar un proyecto.
- ✓ Voces sinónimas: anuncio, aviso.
- ✓ Ideas afines: plan, proyecto, sistema, esquema, borrador, sumario, boceto, bosquejo, perspectiva, información, guión.

2.2.2. De otra parte, es necesario igualmente ver la definición de “**de formación**”, según el sistema CLAT. Este concepto engloba los procesos de instrucción, capacitación y educación mediante los cuales la persona desarrolla integralmente todas sus facultades y potencialidades.



En una palabra, el desenvolvimiento coherente de todas las potencialidades del ser humano, para adquirir el aprendizaje de: los conocimientos, las habilidades y las conductas que le demandan la vida, el trabajo y la acción.

La formación forja la personalidad y ésta reflejará la capacidad adquirida; el comportamiento será el resultado final de toda la formación.

- 2.2.3. **“Programa de Formación”**: uno de los mecanismos operacionales del Sistema de Formación CLAT para desarrollar el proceso de aprendizaje en el trabajador como afiliado, militante, dirigente, cuadro que, como tal, es el sujeto de la formación.

En la UTAL/CLAT, definimos los **Programas de Formación** como.

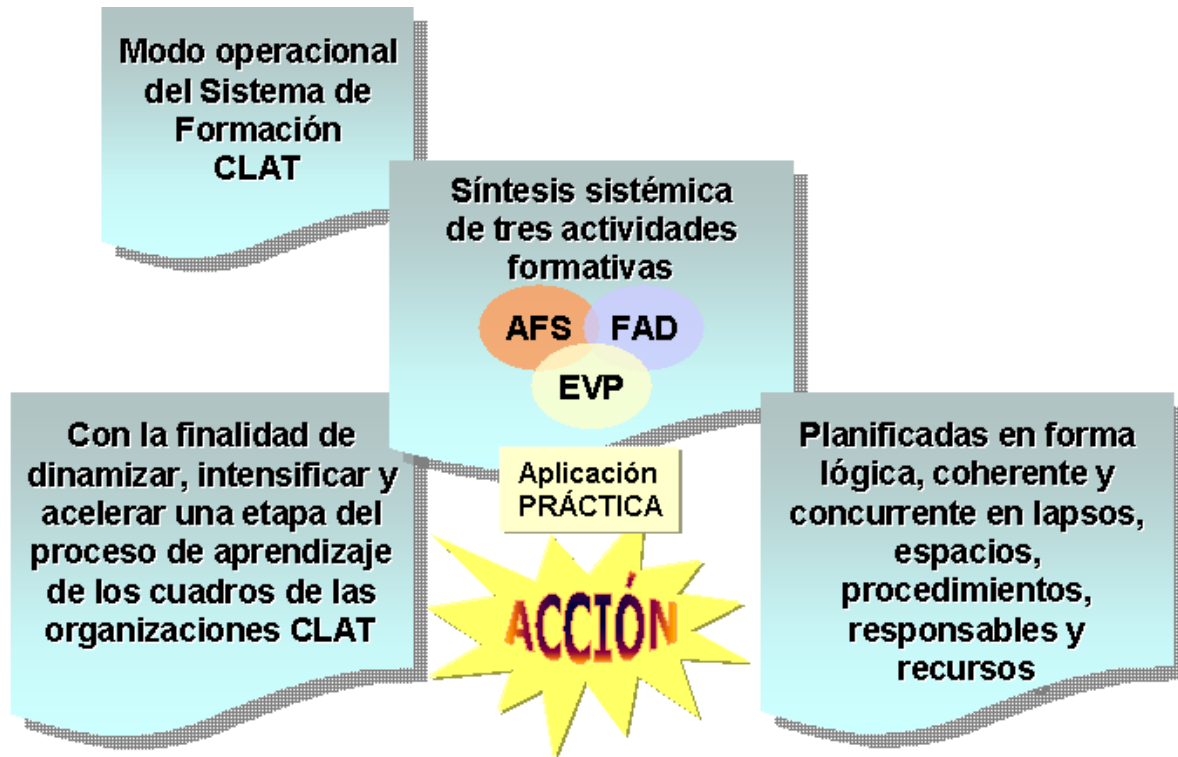
Síntesis armónica de tres actividades formativas: las prácticas, **la autoformación sistematizada** y los **eventos presenciales** que se realizan en un **tiempo previamente establecido**, con la finalidad de **dinamizar, intensificar y acelerar** una etapa del proceso de **aprendizaje** de los cuadros integrados en las organizaciones CLAT, a través de la **acción**.

En este orden de ideas, el Programa de Formación consiste en determinar, por anticipado, las diversas actividades encaminadas a producir los efectos de aprendizaje (conocimientos, habilidades y actitudes) que requieren los cuadros para realizar una acción más efectiva (eficacia más eficiencia).

El diseño de un Programa de Formación supone ordenar: las actividades de aprendizaje en forma **lógica y coherente**; dentro de un **lapso** y un **espacio**; pautando los **procedimientos** a seguir; asignando **responsabilidades** a desempeñar y disponiendo los **medios** a utilizar.

En resumen, destacando los principales componentes de la expresión **“Programa de Formación”**, tenemos el siguiente esquema:

Diagrama N° 3



2.2.4. “Cuadros Estratégicos CLAT”

Es un programa orientado a los **equipos humanos** que por su condición, calidad, capacidad, idoneidad en el desempeño, identidad, pertenencia y compromiso, **cumplen un cometido clave y determinante** en los procesos organizativos y de acción, **dentro de las organizaciones CLAT**

El encuadramiento CLAT denota la identidad y compromiso con la concepción, la fundamentación, el proyecto político, la política y la estrategia **que conforman el pensamiento y acción de la CLAT.**

2.2.5. Finalmente debemos precisar también la connotación de **“especializados”**

Cuadros de las ONA/CLAT con la calidad y la capacidad para responder ante las exigencias éticas, prácticas, técnicas y teóricas que conlleva la ejecución de funciones específicas en el Movimiento de los Trabajadores.

Son equipos que tienen la responsabilidad (en este concepto hay una alusión a las palabras “responder” y “habilidad”) de elegir las respuestas y propuestas adecuadas para guiar los procesos inherentes a las diversas funciones.

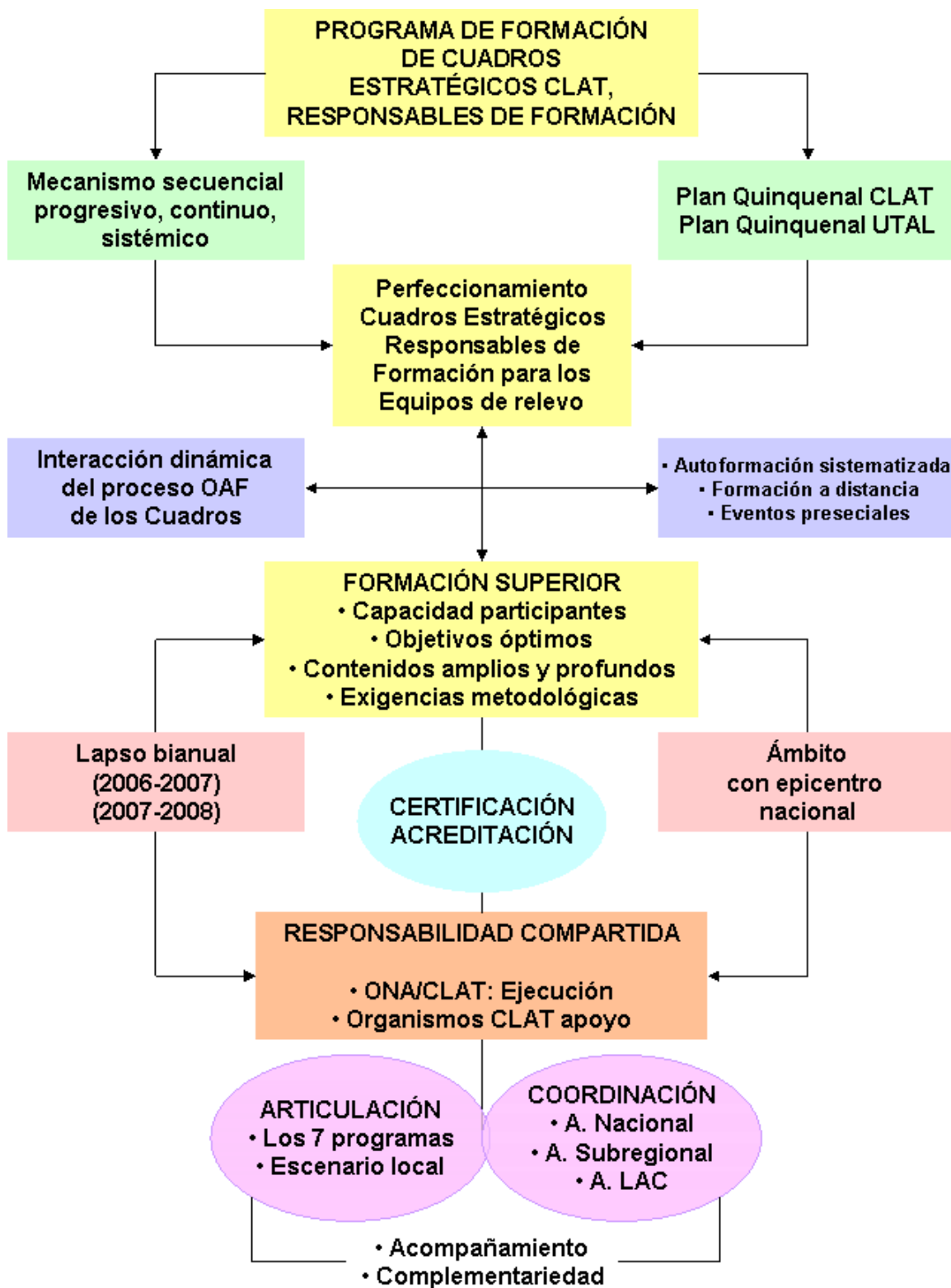
Son equipos de cuadros que ejercen su cometido con capacidad y calidad de: previsión, coherencia, planificación, disciplina, control y evaluación.

2.3. CARACTERÍSTICAS DE LOS PROGRAMAS

- A. Denominación:** Programas de Formación de Cuadros Estratégicos CLAT, especializados en:
- conducción política
 - organización
 - formación
 - comunicación
 - financiamiento
 - gestión social
 - integración y acción internacional.
- B. Secuencia:** Como programa es un mecanismo que asegura la progresión y la continuidad en orden sistémico.
- C. Planificado:** En el marco del Plan de Trabajo Quinquenal de la CLAT y la UTAL (2005-2009)
- D. Duración.** Comprende actividades para un **lapso de dos años:** 2006-2007. Hasta el año 2009 podrían realizarse dos programas de cada especialidad.
- E. Finalidad:** Contribuir al **perfeccionamiento de la calidad y la capacidad de los cuadros estratégicos CLAT** para ejercer –con el máximo grado de competencia- funciones especializadas inherentes a los procesos que apoyan la acción organizada del Movimiento de los Trabajadores.

- F. Interacción:** En la dinámica del proceso de organización-acción-formación de cuadros –OAF–.
- G. Modalidad:** Asumida como programa, conlleva la realización de una secuencia activa, concurrente y concertada de tres tipos de actividades inherentes al proceso de enseñanza-aprendizaje:
- **La autoformación sistematizada.**
 - **La formación a distancia.**
 - **Los eventos presenciales.**
- Para la aplicación práctica de la acción.
- H. Nivel de los programas.** De **formación superior**, tomando en cuenta el alcance, la finalidad, las condiciones de los participantes y las exigencias metodológicas.
- I. Ámbito.** Son programas de **cobertura latinoamericana** con **epicentro** de realización **en los ámbitos nacionales**.
- J. Corresponsabilidad.** La ejecución de estos programas conlleva una **responsabilidad compartida** entre las ONA y la CLAT supranacional.
- El principal papel compete a las ONA/CLAT a través de **los participantes**, con el acompañamiento de **las conducciones nacionales** y los **organismos operacionales** establecidos orgánicamente.
 - La CLAT supranacional contribuye, a través de la UTAL y los ISR con un **apoyo complementario** de carácter técnico, formativo y financiero.
- K. Certificados o acreditados académicamente,** a través de instituciones universitarias, mediante convenios interinstitucionales.
- L. Articulados en dos direcciones:**
- Horizontalmente, los siete programas entre sí, en los escenarios de organización-acción de los cuadros.
 - Verticalmente, mediante el acompañamiento y complementariedad de la acción formativa de los planos nacionales, subregionales y latinoamericano-caribeño.

Diagrama N° 4



3. OBJETIVOS DE LOS PROGRAMAS

Los Programas de Formación de Cuadros Estratégicos CLAT, especializados, se planifican y realizan para alcanzar objetivos en diferentes dimensiones:

3.1. De carácter global

- A. Animar y apoyar el proceso de redimensionamiento, renovación y reestructuración del conjunto de la CLAT, a fin de contribuir a consolidar sus espacios orgánicos y políticos de poder social organizado.
- B. Proveer a las organizaciones de la CLAT con nuevos equipos de cuadros idóneos para desempeñarse con efectividad en las funciones inherentes al desarrollo organizativo para la acción.
- C. Promover nuevos equipos de cuadros con capacidad y calidad en la perspectiva de los necesarios relevos.
- D. Dinamizar el proceso formativo, como un quehacer político y estratégico de las ONA/CLAT.

3.2. Objetivos operacionales

En el proceso y al culminar este programa se tendrán, entre otros, estos resultados:

- A. Las ONA/CLAT asumen a plenitud su desarrollo organizacional.
- B. Las ONA/CLAT estarán dotadas de un mayor número de cuadros formados, en la cantidad y con la calidad requeridas, para ejecutar en forma competente las tareas de: conducción, organización, financiamiento, formación, comunicación, gestión social, integración y acción internacional.
- C. Las ONA/CLAT actualizadas en la aplicación del proceso de organización-acción de cuadros.
- D. Las ONA/CLAT provistas de cuadros dotados del instrumental teórico, técnico, ético y práctico- requerido para una nueva dinámica de la acción, en su concepción y aplicación.

3.3. Objetivos andragógicos

En consecuencia, a través del Programa, los participantes adquieren y/o perfeccionan los siguientes aprendizajes generales:

- A. Visión y asunción de la identidad y la entidad de la CLAT.
- B. Visión y asunción del contenido y alcance de los procesos y sistemas que apoyan el desarrollo organizativo.
- C. Capacidad para planificar, realizar y evaluar actividades.
- D. Actitud y capacidad para el ejercicio de la disciplina como consecuencia de la práctica de la responsabilidad y la democracia.
- E. Capacidad de control a fin de garantizar el rumbo de la línea política y estratégica de la organización.
- F. Concepción y manejo de la evaluación en sus diferentes dimensiones, con espíritu constructivo de superación, para medir resultados, precisar causas y medir consecuencias.
- G. Profundo sentido ético y la aptitud máxima para integrar e integrarse en equipos de trabajo que trabajen en equipo.
- H. Profundo sentido ético y la máxima aptitud para concebir, ejercitar y aplicar la democracia como proyecto de vida en su responsabilidad personal y colectiva.
- I. Hábito de estudio y la investigación a fin de mantenerse actualizado sobre los contenidos de la formación.
- J. Máxima capacidad creativa para el diseño y aplicación de metodologías en los procesos que apoyan la acción.

3.4. Indicadores de resultados

- A. En los procesos de la organización.
- B. En las actividades de aplicación.
- C. En la elaboración.
- D. En el desarrollo orgánico.

Diagrama N° 5



4. CONTENIDOS DE LOS PROGRAMAS

Los temas y problemas a tratar en el proceso de los programas son de índole diversa en su contenido y alcance, máxime si se tiene en cuenta que se trata de los aprendizajes que requieren los cuadros estratégicos.

- 4.1. El alcance **conceptual** abarca varias connotaciones
 - Todo aquello que el trabajador **necesita aprender** para desarrollar y perfeccionar sus facultades.
 - Los aprendizajes que los miembros de una organización CLAT necesitan **adquirir para aplicarlos** en función del desarrollo organizacional para lograr más eficacia y eficiencia en la acción de la organización.
 - Las materias –temas y problemas– de carácter teórico o práctico que son objeto de estudio y análisis en cualquiera de las actividades formativas que realizan las organizaciones CLAT.

- 4.2. Con respecto a la clasificación de los contenidos, se agrupan en dos ámbitos o niveles, según el esquema siguiente:
 - 4.2.1. Contenidos en **abstracto**, orientados al desarrollo integral del trabajador como persona humana
 - ✓ Área del saber **conocer (CIENCIAS)**
 - ✓ Área del saber **hacer (TÉCNICAS)**
 - ✓ Área del saber **ser (ÉTICA)**

 - 4.2.2. Contenidos en concreto, orientados a formar al trabajador como miembro de la organización CLAT
 - ✓ **Permanentes**
Materias que siempre son objeto de estudio y análisis, información-reflexión-acción por los cuadros CLAT. El llamado “menú de la casa”.
 - ✓ **Circunstanciales o coyunturales**
Temas y problemas exigidos por y para las acciones específicas y contingencias de las luchas de la clase trabajadora.

- 4.3. Vistos en las dimensiones de su finalidad, los contenidos en el Sistema de Formación CLAT se agrupan en tres clases, según este esquema:
 - 4.3.1. Contenidos para la formación **ideopolítica**.
 - 4.3.2. Contenidos para la formación **humana**.
 - 4.3.3. Contenidos para la formación **político-estratégica**.

4.4. Propuesta para los programas

Los contenidos de cada programa están integrados por tres grandes bloques temáticos:

4.4.1. Contenidos fundamentales CLAT (el llamado “menú de la casa”)

Se consideran estos contenidos como fundamento esencial para todos los programas de formación de cuadros CLAT, por cuanto constituyen el marco de la identidad de nuestro Movimiento de los Trabajadores.

4.4.2. Contenidos complementarios

Son aquellos temas-problema que requieren ser tratados, además de los contenidos fundamentales CLAT, para ubicar la acción de los cuadros en el contexto socio-cultural, socio-político, socio-económico en que actúan las organizaciones.

4.4.3. Contenidos específicos

Son los temas-problemas referidos a la especialidad de cada programa, tomando en cuenta la formación integral del cuadro en las dimensiones del ser, del conocer, del hacer y el compartir, para aplicarlas en la especificidad de su quehacer como responsables de la política financiera y de la gestión social de sus organizaciones.

5. PARTICIPANTES DE LOS PROGRAMAS

Tomando en cuenta los demás componentes de los programas, el factor esencial –los participantes- tiene primordial importancia. En tal virtud, es fundamental precisar criterios sobre diferentes aspectos:

5.1. Condiciones para acceder a los programas

Considerando que son programas de carácter político y estratégico para contribuir a fortalecer el desarrollo organizacional del conjunto de la CLAT, es preciso que los participantes acrediten determinadas condiciones de índole personal y orgánica.

- A. **Edad** comprendida entre los **25 y 45 años**.
- B. De género **femenino** o **masculino**. Es preciso reiterar la importancia de propiciar la participación de las mujeres trabajadoras.
- C. **Inserción orgánica** en el Movimiento de los Trabajadores en **calidad de cuadro**, con vocación y **responsabilidad en la función de la formación**.
- D. **Probada trayectoria de pertenencia, actitud de compromiso e identidad** en la organización CLAT.
- E. Formación formal mínima, equivalente a **nivel de escolaridad secundaria o media**.
- F. **Conocimientos, destrezas y actitudes** que le faciliten la realización de los trabajos del programa, especialmente las derivadas de la **autoformación sistematizada**, la **formación a distancia**, la **participación crítica** y **creativa** en los **eventos** y especialmente en la **aplicación práctica** de los aprendizajes en la acción.
- G. **Con experiencia de participación en actividades formativas** dentro del sistema CLAT, sea en el plano nacional o internacional.
- H. Disposición y disponibilidad para la **participación plena** en el proceso del programa.
- I. **Apoyo orgánico político** formalmente **convenido entre su organización de base, la ONA/CLAT y el participante** para garantizar su **permanencia, continuidad y progresión** en el programa, realizando las actividades inherentes al mismo.
- J. Las conducciones de las respectivas ONA/CLAT son la instancia responsable de efectuar la selección de los participantes para el programa, en coordinación con la UTAL/CLAT.

5.2. Número de participantes

La **dinámica de los programas no está centrada en la realización de eventos** presenciales, sobre todo los de ámbito latinoamericano. Por ello conviene señalar algunos criterios respecto a la cantidad de participantes.

Siendo el epicentro operativo, el ámbito nacional, las ONA/CLAT tienen la posibilidad de **prever la incorporación de una considerable cantidad de participantes**, según sus necesidades, prioridades y factibilidad, de acuerdo a su **política de organización-acción-formación de cuadros** y a la capacidad y operatividad que tenga para su seguimiento.

No es procedente que las ONA/CLAT incorporen a los programas solamente a participantes con vistas a su participación en los eventos presenciales de ámbito subregional y/o latinoamericano.

Las posibilidades de presupuesto y las exigencias metodológicas, condicionan el número de participantes en los eventos presenciales. Si se considera ese factor, los programas reducen su cobertura a un limitado número de participantes.

La ONA/CLAT, de acuerdo al seguimiento que realiza y los resultados que constata, con los propios participantes, es la instancia indicada para proponer los candidatos para los eventos subregionales y/o latinoamericanos.

Los participantes que no accedan a los eventos, mantienen su vinculación con los programas a través de su permanencia continua y progresiva en las actividades de autoformación y formación a distancia.

Dado el fenómeno de la movilidad de los participantes (deserciones y/o incorporaciones) es importante que cada ONA tenga una cantidad apreciable de cuadros incorporados a los programas.

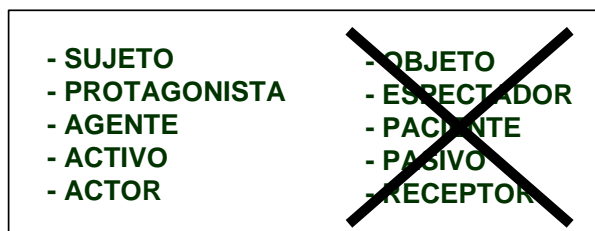
Un factor clave para este cometido es el proceso de los cuadros:



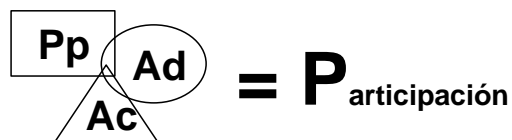
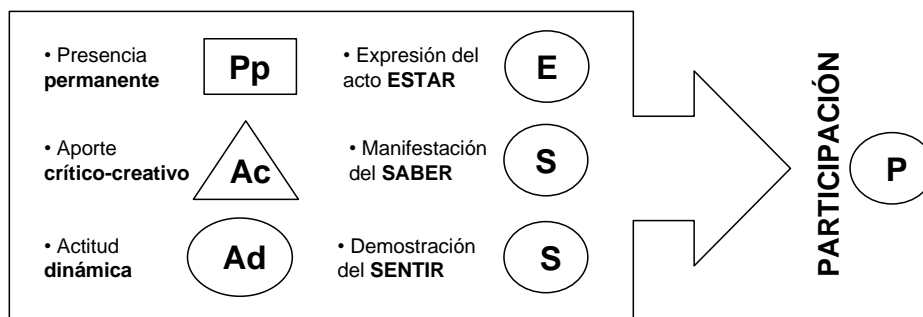
5.3. Exigencias de la participación

La condición y calidad de **participante** en la connotación del Sistema de Formación CLAT es el factor determinante en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

En la modalidad de los programas este desempeño se hace más evidente:



El **ser partícipe** determina que el trabajador asume la actuación principal; ese protagonismo adquiere su plenitud siempre y cuando se den tres exigencias básicas:

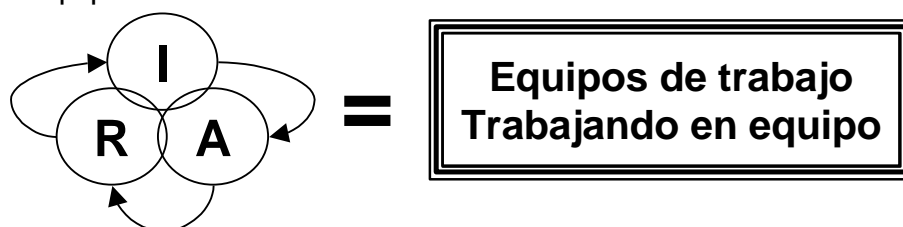


5.4. El proceso OAF de los cuadros

Los programas se inscriben en la dinámica del proceso y la política de **ORGANIZACIÓN-ACCIÓN-FORMACIÓN –OAF– de cuadros**. Los equipos de cuadros adquieren esa condición siempre y cuando actúen de manera integrada, mediante la forma y esencia de que presentan los **equipos de trabajo, trabajando en equipos**.

Lo anterior implica que los participantes de los programas asuman la responsabilidad de constituir equipos de trabajo que son el núcleo dinámico del programa.

Sea cual fuere la denominación (grupo de estudio, círculo de estudio, equipo de reflexión, etc.), lo fundamental es generar la dinámica de la información-reflexión-acción, a través de equipos articulados, trabajando en equipo.



5.5. Otros actores en los programas

Aunque su participación no es la actuación principal, sí tienen su protagonismo estos actores:

- A. La **Organización Nacional Afiliada** –ONA/CLAT– mediante la presencia, el aporte y la actitud de dos organismos:
- De conducción política
 - Operacionales: organización, formación, comunicación y finanzas.

A las ONA/CLAT les compete la responsabilidad política de mantener el programa a través del seguimiento y la evaluación que realicen, tanto el **Comité Ejecutivo** como los **organismos responsables de las funciones** señaladas.

Los organismos de conducción y funcionales se constituyen, a través de un equipo de trabajo, en una especie de agente dinamizador de los programas.

- B. La CLAT supranacional, mediante el aporte y la presencia de sus organismos (CSR/ISR); cumple un papel secundario en el proceso de los programas con la responsabilidad de acompañar, apoyar y complementar el trabajo de los participantes y de los organismos de la ONA/CLAT.

6. MECANISMOS DE LOS PROGRAMAS

Los Programas de Formación de Cuadros Estratégicos CLAT, se realizarán en base a tres mecanismos operacionales, reiteradamente mencionados: las **prácticas formativas –P–**, la **autoformación sistematizada –AFS–**, los **eventos presenciales –EVP** y la **formación a distancia –FAD–**.

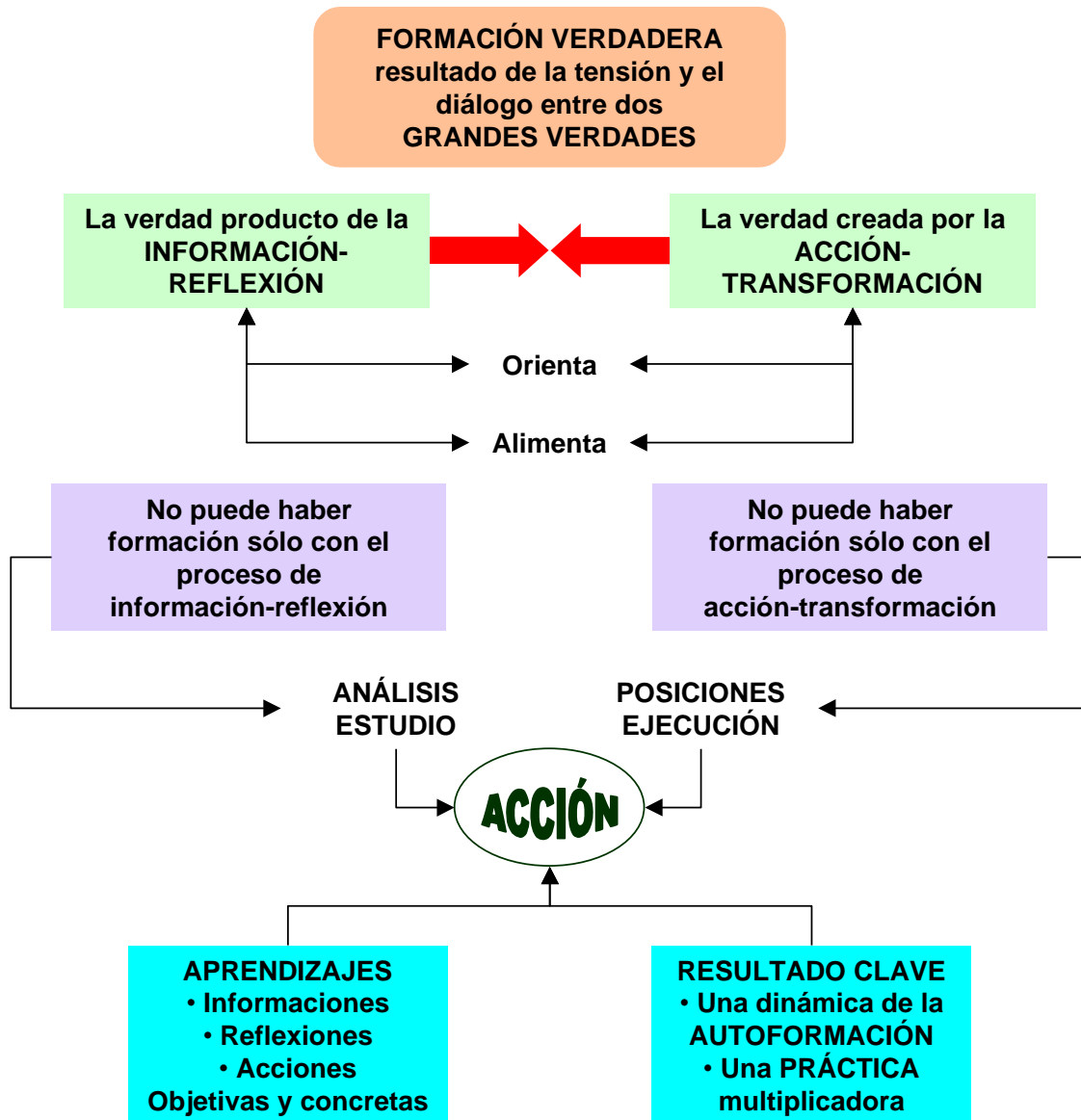


Estos mecanismos se conciben, en su esencia y características, como el núcleo operativo del Programa.

- **Operacionales**, por cuanto a través de ellos se ejecuta el Programa. Estos son el acto concreto que hace del Programa un hecho real.
- **Concurrentes**, los tres mecanismos apuntan al mismo fin.
- **Integrados**, forman un todo en una especie de concepción holística.
- **Complementarios**, cada uno por sí mismo produce sus resultados pero en forma parcial; se requieren mutua y recíprocamente.
- **Dinámicos**, cada uno en sí mismo tiene y produce su propia energía, la cual no es suficiente fuerza para generar el aprendizaje integral e integrado. Su carácter dinámico les confiere la condición de ser sinérgicos.

Diagrama N° 6

**INTERACCIÓN DE LOS
ELEMENTOS -IRA- DEL
PROCESO DE FORMACIÓN**



7. METODOLOGÍA EN LOS PROGRAMAS

Este componente del Programa es concomitante a los mecanismos, en tanto cada uno de estos exige para su ejecución, una metodología específica.

Es tanto como decir que ambos componentes son al mismo tiempo uno y otro. En la dimensión global de los programas, los mecanismos vienen a ser la metodología; en la dimensión específica de cada mecanismo, su metodología es el modo o manera de hacerlo.

7.1. Concepto

En la concepción y aplicación del sistema formativo de la CLAT, la metodología comprende tres elementos constitutivos: Método –M–; Técnicas –T– y ayudas o medios –A–.

Estos elementos son concurrentes al propósito de ayudar al aprendizaje. Cada uno por sí mismo no cumple su cometido. Se requieren y complementan entre sí. Son igualmente sinérgicos.

7.2. El método ACP

En nuestro Sistema de Formación el método es y lo denominamos **Activo-Creativo-Participativo**, el “**ACP**”, en perfecta concordancia con el “ser partícipe” del aprendizaje (AdPpAc). Es el método el que naturalmente convierte al sujeto en protagonista.

Esta palabra tiene un significado muy especial para nuestra formación. Etimológicamente se deriva de dos vocablos:

- **PROTOS** = primero
- **AGONISTES** = actor

Persona que **realiza** directamente un **acto**, siendo su **autor-actor-factor principal**.

En el trasfondo del método ACP subyace la concepción de que **la formación es un proceso donde todos aprendemos de todos mediante intercambio recíproco de experiencias, conocimientos y actitudes**.

- ✓ **Activo**, porque motiva la atención, concentrando todos los sentidos para estimular la reflexión y elaboración de conceptos operativos. Inteligencia conceptual y práctica trabajan.
- ✓ **Creativo**, dado que estimula el pensamiento interrogativo y desarrolla la mente dinámica para crear nuevas informaciones, conocimientos, destrezas, actitudes y conductas.

- ✓ **Participativo**, puesto que genera una corriente de intercambio a través del estar (real o virtual) y una actitud de responsabilidad personal y social; convierte al sujeto en protagonista.

7.3. Las técnicas

Todo método requiere técnicas. La técnica es una de las creaciones más útiles del trabajo humano a través de la evolución cultural de la persona.

Son maneras de hacer; de ahí su sentido de utilidad práctica. Por eso es el conjunto de pasos que utiliza el método para lograr su propósito.

Las técnicas didácticas cumplen su cometido de hacer dinámico, creativo y protagónico del método ACP.

7.4. Los medios

Las técnicas demandan ayudas para poderlas aplicar.

Son el conjunto de instrumentos auxiliares para apoyar la aplicación de las técnicas y el recorrido del método.

7.5. Criterios metodológicos aplicados en la realización de los programas

A. Para la ejecución de los programas se requiere una metodología en cada uno de los mecanismos

- ✓ Métodos, técnicas y medios para las prácticas
- ✓ Métodos, técnicas y medios para la autoformación
- ✓ Métodos, técnicas y medios para los eventos

B. El Programa no es una circunstancia artificial. En él es preciso **reproducir al máximo posible las contingencias** que enfrenta el participante en **la realidad de su acción diaria** en la vida organizativa.

C. Acorde con el Sistema de Formación CLAT, en el proceso de enseñanza-aprendizaje, el **protagonismo lo ejercen los participantes**. El trabajador participante es el **Sujeto-Agente-Actor-Activo del proceso**.

Esa actuación protagónica requiere de tres condiciones: **presencia permanente, actitud dinámica y contribución creativa y crítica**; es la dimensión del **saber**, del **sentir** y del **estar** en el acto de aprender. Asumir esta concepción y aplicarla en la práctica, demanda una actitud distinta de los participantes del Programa como sus actores.

- D. Tradicionalmente se concibe y asume que el aprendizaje es impartido. Es la visión errónea que atribuye el conocimiento a alguien que “sabe” y ubica a los demás como “ignorantes”. “Nadie es tan ignorante que no tenga algo que enseñar. Nadie es tan sabio que no tenga algo que aprender”. **Todos aprendemos de todos y nos enseñamos entre todos.**

Aprendizaje compartido a través del “aprender haciendo”, aplicando el “ensayo-error”.

- E. El equipo es el grupo **ligado a la misma tarea constructiva**. El vigor del equipo depende de la fuerza de adhesión que tengan sus miembros. El equipo, a veces es sólido, otras parece frágil.

Trabajar en equipo es una actitud que se aprende. Para ello es necesario ejercitarla de manera sistemática y permanente.

Como cuadros necesitamos aprender a trabajar en equipo.

El Movimiento de los Trabajadores por su naturaleza y objetivos, no admite actitudes personalistas, ni caudillescas.

Los formadores necesitan trabajar en equipos, construyendo, animando y promoviendo equipos.

- F. La formación es un proceso permanente; los cuadros no pueden pasarse toda la vida participando en eventos. Se requiere entonces, **“una formación para la autoformación”**. Es decir, desarrollar **las capacidades y habilidades para aprender por sí mismos.**

La autoformación requiere conocimientos, habilidades, pero, sobre todo, **una actitud, adquirir el hábito.** La **autoformación se aprende haciendo autoformación.**

- G. La **evaluación** en sus diferentes dimensiones, es un factor dinamizador y creativo en el proceso de formación. En tal sentido, deben ser manejados permanente y sistemáticamente en el proceso de enseñanza-aprendizaje. La evaluación también es objeto de aprendizaje. **Se aprende a evaluar ejercitando la evaluación.**

Esta práctica es más exigente para los equipos de cuadros, quienes en forma constante y con espíritu constructivo de superación deben **medir cada resultado, computar éxitos y fracasos, ver causas y consecuencias, para hacer los ajustes y aplicar los correctivos** a fin de lograr la eficacia.

8. PLANIFICACIÓN

El proceso de planificación es inherente a la modalidad de los programas.

8.1. El proceso de planificación

La ejecución de los programas no puede dejarse librada al azar, ni sujeta a la improvisación (“cuando no sabemos el puerto de llegada, cualquier viento es bueno”); requiere una planificación que ayude a identificar la dirección de la nueva situación deseada y a producir las acciones que la hagan viable:

- ➔ Visión sin acción = **Un sueño**
- ➔ Acción sin visión = **Sin sentido**
- ➔ Visión con acción = **Cambio**

A. Diagnóstico situacional

Para proyectar los programas estableciendo sus objetivos y actividades, es preciso un diagnóstico:

- ➔ Del ambiente **interno** en el cual actúa este Programa
 - Nuestras **fortalezas** (lo positivo)
 - Nuestras **debilidades** (lo negativo)
- ➔ Del ambiente **externo** que encara este Programa
 - Las **oportunidades** (que lo favorecen)
 - Las **amenazas** (que lo adversan)

B. Situación deseada

Los objetivos que nos proponemos para el desarrollo del Programa en función de los resultados propuestos (ver capítulo 3) están determinados por los aprendizajes a lograr en el proceso.

8.2. Planificación estratégica aplicada a los programas.

El diseño de estos programas debe ubicarse en el proceso de la planificación estratégica para su seguimiento y como aplicación práctica de esta herramienta.

8.3. Información y comunicación

Estas actividades son, de igual manera, fundamentales para el desarrollo del Programa. Tienen como cometido mantener y profundizar el vínculo entre los participantes y las instancias responsables.

Los procesos de información-comunicación son indispensables para asegurar la coordinación de los programas y para apoyar la evaluación y el seguimiento.

En consecuencia, es preciso establecer y hacer funcionar mecanismos y procedimientos que faciliten la fluidez permanente y sistemática de la información en la doble vía.

8.4. Responsables operacionales

La ejecución de los Programas de Formación de Cuadros Estratégicos CLAT requiere de equipos responsables para la coordinación, la planificación, la evaluación y el seguimiento.

La dinámica de los programas genera responsabilidades que es necesario asumir plena y coordinadamente entre las organizaciones y los participantes, de tal suerte que se mantenga la unidad de concepción y conducción para asegurar la coherencia y unidad en su ejecución y resultados.

A. A nivel de la ONA/CLAT

- ✓ La conducción nacional tiene la máxima responsabilidad de los programas en el seguimiento y evaluación globales.
- ✓ Un equipo de coordinación integrado por:
 - Un miembro de la conducción
 - Un miembro del equipo de organización
 - Un miembro del equipo de formación

B. A nivel de la CLAT

- ✓ El Comité Ejecutivo de la CLAT tiene la responsabilidad global de los programas. El Secretariado Ejecutivo/CLAT con la UTAL operativizan el seguimiento y la evaluación.
- ✓ Un equipo de coordinación integrado por esas instancias.

C. Equipos de participantes

Conformados por los participantes de cada ONA en el respectivo país. Crear los CREA, o los CRIA, o los ERA, etc.

Constituir y tener funcionando estos equipos, a manera de círculos de estudio, propicia el espíritu de equipo, el aprendizaje del trabajo en equipo y contribuye a profundizar la participación colectiva.

| |
|--|
| Si el epicentro operacional de los programas es la Organización Nacional, estos equipos son el núcleo de su realización. |
|--|

Estos equipos de trabajo tienen funciones específicas en el desarrollo de los programas.

- ✓ La ejecución de los proyectos de autoformación y los planes de prácticas y el seguimiento de la participación de sus miembros en los eventos de los programas.
- ✓ La planificación concreta de los procesos y resultados de las actividades anteriores.
- ✓ La coevaluación del proceso y resultados del aprendizaje a través de los programas.
- ✓ La relación política y operacional con el equipo coordinador de los programas a nivel de la ONA/CLAT.
- ✓ Contribuir al seguimiento de los participantes.

8.5. Recursos para operativizar los programas

Es evidente que un proceso de esta magnitud demanda recursos de diversa índole, los cuales deben ser provistos en el marco de una responsabilidad compartida a través del cofinanciamiento entre diferentes instancias, ámbitos y niveles.

9. EVALUACIÓN-SEGUIMIENTO

Dos factores determinantes en el proceso formativo; por ende para el desarrollo de los Programas de formación.

El proceso de evaluación-seguimiento se constituye en condición fundamental para garantizar la progresión y continuidad, inherentes al aprendizaje y por tanto consubstanciales a los programas como modalidad formativa.

9.1. **La evaluación**, como conjunto de métodos, técnicas y medios, es el proceso mediante el cual se verifican los procedimientos y se miden los resultados.

A. En el desarrollo del Programa es preciso constatar cómo se están efectuando las actividades a fin de reafirmar y mejorar los aciertos y corregir o superar los errores.

B. No basta examinar los procedimientos, es igualmente importante estimar, sopesar y comparar los resultados obtenidos de acuerdo con las metas propuestas.

La evaluación nos permite saber, con cierto grado de certeza, cómo se está llevando a cabo el proceso y qué resultados se están logrando.

Dado que la importancia de la evaluación es obvia, en el proceso de los programas es necesario aplicar la evaluación, la autoevaluación y la coevaluación en dirección interna, externa o combinada y a través de diferentes tipos (diagnóstica, formativa, sumativa) y considerando diferentes modelos teóricos existentes.

En el proceso valorativo del Programa intervienen básicamente dos actores principales; los participantes y la Organización Nacional, para mantener o modificar el rumbo del Programa.

De una parte, los participantes para valorar su progresión, permanencia y continuidad en el aprendizaje y su papel en el proceso. De otra parte, la organización para ponderar los resultados políticos y operacionales.

Finalmente, acorde con lo expresado, los participantes se evalúan, autoevalúan y coevalúan con su propia actuación y la de la organización (la ONA y la CLAT) a través de instancias como la conducción y los organismos operacionales de organización (DOR) y de formación (los institutos y/o departamentos).

Particularmente para los cuadros CLAT, los procesos evaluativos son función fundamental en su quehacer.

9.2. **El seguimiento** asimismo, conlleva métodos, técnicas y medios para acompañar, ayudar y apoyar la continuidad del proceso y la observación de sus resultados.

- A. El proceso de aprendizaje de los participantes de los programas requiere orientación permanente para estimular, motivar, asistir y ayudar para el mejor desarrollo y mayores resultados de las actividades y del propio aprendizaje.
- B. No es suficiente asegurar la continuidad ininterrumpida del proceso; es menester prestar atención, mediante la observación para verificar el desempeño del participante en su conducta de acuerdo con los propósitos, condiciones y exigencias del Programa.

El seguimiento es la actividad a través de la cual se le da la correcta direccionalidad al proceso de enseñanza-aprendizaje y a sus impactos tanto en el participante como en su accionar.

En resumen, el seguimiento ayuda a mantener el camino, a modificarlo, corregirlo o ratificarlo, según el desenlace del proceso.

Al igual que la evaluación, el papel del seguimiento no admite dudas. Es preciso aplicar mecanismos, procedimientos, instrumentos y medios para asegurar la continuidad y para observar la actuación.

Del mismo modo que en la evaluación, en el seguimiento intervienen dos actores: los participantes y la organización. Los primeros, a los efectos de asegurar su perseverancia en el proceso. La organización, a fin de verificar los impactos políticos y operacionales.

Ha cobrado vigencia, en el léxico de la CLAT, para enfatizar la importancia del proceso de seguimiento, la expresión: **al participante es preciso “conseguirlo, seguirlo y perseguirlo”**.

| |
|--|
| <p>Como procesos concomitantes, evaluación-seguimiento, son actividades esenciales para garantizar la efectividad de los programas.</p> |
|--|