

CAPÍTULO VII

MARCO ORGANIZATIVO

1. Introducción

La aplicación de la metodología de Educación para el Trabajo requiere de la existencia de un marco organizativo cuyas características generales deberán estar determinadas por la especificidad del país en el cual se aplique y, en parte, por las características regionales o nacionales del programa o proyecto que la aplique. Sin embargo, se pueden identificar algunos elementos comunes e indispensables, cualquiera que sea la situación específica de que se trate. Este marco organizativo incorpora elementos institucionales, que pueden ser nacionales e internacionales, elementos de estructura, de organización comunitaria, de recursos humanos, de recursos técnicos y de recursos materiales y financieros.

El marco organizativo que se adopte para poner en ejecución un programa o proyecto con la metodología de Educación para el Trabajo, independientemente de sus características propias en cuanto a magnitud, complejidad, cobertura y otras, debe poseer rasgos especiales para la correcta aplicación de los principios metodológicos en que se basa este modelo. Estos rasgos se refieren a (i) la flexibilidad, (ii) la sencillez, (iii) la articulación de todos los elementos que se consideran indispensables para la funcionalidad del modelo, y (iv) la sostenibilidad (durabilidad) de las acciones de Educación para el Trabajo en el futuro.

Una primera característica es la *flexibilidad*. Es imposible desarrollar eficiente y ágilmente un programa o proyecto con las características del

método mediante un esquema organizativo y una estructura rígidas. Las definiciones iniciales con las cuales se configura el programa representan un punto de partida, pero no necesariamente un punto de llegada. De esta manera, la organización, la estructura y la forma de combinar los diversos factores intervinientes en la metodología deben ser manejadas de una manera dinámica y flexible, produciendo las adecuaciones que aconseje el proceso de maduración del programa o proyecto, y teniendo en cuenta las necesidades de cada fase importante en el avance de las actividades. El principio a utilizar es que la organización, la estructura y la forma de combinar los elementos del programa deben estar supeditadas a sus objetivos y no viceversa.

Una segunda característica es la *sencillez*. Del mismo modo, no es posible aplicar la metodología de Educación para el Trabajo dentro de un marco organizativo complejo y absorbente, pues su fuerza principal reside en los propios protagonistas del proceso y no en la estructura organizativa del programa. Una situación que puede inducir a una organización y estructura compleja se deriva de la necesidad de compatibilizar dentro del programa la participación de varias instituciones que tienen que ver con los factores organizativos, educativos, productivos y financieros que se requieren para implementar la metodología. No resulta fácil conciliar tantos factores dentro de una misma organización y estructura, pero deben extremarse los esfuerzos para producir una simplificación en la participación institucional, para lograr una fluida marcha del proceso metodológico y estructurar un marco organizativo que no sustituya, por su densidad y magnitud, a la población beneficiaria, principal protagonista del método.

Una tercera característica importante del marco organizativo del programa es la *integración* armónica de sus componentes técnicos y operativos. Los aspectos técnicos, que son esencialmente la responsabilidad de las instituciones que integran el programa, no deben prevalecer a los aspectos operacionales, que son esencialmente responsabilidad de la comunidad participante. De esta forma, la asesoría técnica debe estar supeditada a las acciones que emprendan los miembros de la comunidad que participan en el programa. El protagonismo no debe ser institucional, debe ser de la comunidad participante.

Una cuarta característica del marco organizativo se refiere a la *sostenibilidad* (durabilidad) del método, una vez que haya concluido la vida institucional del programa o proyecto que inició su aplicación en el país. Algo es sostenible cuando, desaparecidas las fuerzas iniciales que

le dieron origen o vida, continúa existiendo por sí mismo. En este caso, se trata de formular un marco organizativo que desarrolle la capacidad progresiva de poder seguir aplicando el modelo de Educación para el Trabajo basándose en su propia energía, a partir del momento en que haya concluido el programa o proyecto inicial.

2. Instituciones típicas de este modelo organizativo

La ejecución en un país de un programa o proyecto que tome como modelo el que se describe en este libro, requiere de una estructura organizativa en la que participen instituciones de variada índole, normalmente ubicadas dentro de la estructura del Estado, sea del Gobierno Central y/o del régimen municipal o gobiernos locales. También, dentro de una fase experimental o piloto del programa, esta estructura organizativa necesita del apoyo externo (o internacional), expresado bajo la forma de cooperación financiera y técnica proporcionada por alguna organización internacional y algún país cooperante.

En relación con la presencia institucional de carácter nacional se necesita la participación de dos instituciones u organizaciones claves. Por un lado, una institución especializada en el tema de educación de adultos, específicamente en el área de alfabetización de adultos y/o en educación básica mínima, y por otro, una institución especializada en formación ocupacional o profesional, con orientación hacia el sector rural. Dentro de una condición ideal para el inicio de la aplicación de este método en países, estas dos instituciones deberían ser parte de la estructura del Estado y tener la mayor responsabilidad del sector público en su respectiva área temática.

Dentro de esta condición ideal, lo conveniente es que la institución de educación de adultos sea parte de la estructura del Ministerio de Educación Pública. En muchos países dentro de este Ministerio existe una Dirección General o Departamento que es el responsable de las políticas y programas nacionales que se refieren a la alfabetización y a la educación fundamental de los adultos. Por su parte, la institución que asuma dentro del proyecto de Educación para el Trabajo, la responsabilidad de, desarrollar los componentes ocupacionales podría estar ubicada dentro del sistema de formación profesional no formal, tradicionalmente vinculado a los Ministerios del Trabajo, o dentro del sistema de desarrollo agrícola, tradicionalmente vinculado a los Ministerios de Agricultura.

Podría darse el caso de que en un país exista alguna institución de carácter público que tenga una responsabilidad amplia en la atención a

sectores rurales con menor índice de desarrollo, y que esta responsabilidad amplia abarque simultáneamente los temas de la educación fundamental de los adultos y de formación para el desempeño de actividades productivas. En este caso, podría asumir esta institución la representatividad de ambas áreas temáticas y de acción dentro del programa o proyecto de Educación para el Trabajo.

Si bien se ha dicho que la condición ideal para desarrollar en el país este modelo es que el Estado asuma una participación protagónica, no se descarta la posibilidad de que ambas instituciones, la de educación de adultos y la de formación profesional, sean privadas o no gubernamentales, o que exista una sola entidad no gubernamental que asuma la responsabilidad para ambas áreas temáticas dentro del programa o proyecto. Esta posibilidad de que las instituciones nacionales responsables del proyecto sean privadas puede resultar adecuada cuando se trate de iniciativas de cobertura reducida, situadas dentro de un contexto geográfico pequeño, y para resolver únicamente una situación coyuntural limitada a ese pequeño espacio geográfico, ya sea porque no se repite en el resto del país, o porque no existe ninguna intención de extender la aplicación del modelo a otras regiones del país.

Si la responsabilidad institucional para las acciones de educación instrumental y para las acciones de educación ocupacional es asumida por sendas instituciones del Estado, tales como el Ministerio de Educación Pública y la institución responsable de la formación profesional, sus compromisos y responsabilidades deben quedar establecidos en un convenio formal entre ambas. Pero no basta con estos acuerdos formales para llevar adelante en forma eficiente la aplicación de la nueva metodología de Educación para el Trabajo en el país. Además de esto, es necesaria una actitud de una consciente "corresponsabilidad" efectiva de ambas instituciones.

Además de estas dos instituciones nacionales coejecutoras, en los primeros años del programa o proyecto de Educación para el Trabajo se requiere, según cada caso particular, de un apoyo internacional. En algunos casos será imposible iniciar la aplicación de esta nueva metodología sin el apoyo internacional, mientras que en otros podrá existir la posibilidad material de comenzar una iniciativa de esta naturaleza. Pero siempre existirá la conveniencia de contar con la colaboración externa para apoyar la fase experimental de las acciones.

El apoyo internacional se presenta bajo dos formas principales de colaboración. Por un lado, en la mayoría de los casos, se requerirá del apoyo

de un ente de cooperación financiera, que permita dar sustento económico a una fase de experimentación, período necesario para producir las adecuaciones o adaptaciones de la propuesta metodológica a las condiciones peculiares del país en que se decida su aplicación. Además, se requiere de la experiencia acumulada por algún organismo internacional en el manejo y administración de un proyecto o programa de Educación para el Trabajo.

Otro protagonista institucional, cuya creciente influencia en los modelos de desarrollo local experimentados en los países con mayores índices de pobreza lo convierten en un participante necesario, es el municipio o como quiera que se denomine al órgano básico de participación y administración del desarrollo a nivel local. El municipio constituye el mecanismo mediante el cual la metodología de Educación para el Trabajo se relaciona con el proceso de desarrollo de la comunidad, de tal modo que sus aportes educativos se fusionen de manera fluida y coherente con el resto de los esfuerzos locales para el desarrollo. Más aún, la metodología de Educación para el Trabajo puede convertirse en el método que oriente las acciones e intervenciones del municipio en materia de investigación, planificación y ejecución de actividades de desarrollo de la comunidad.

3. Aportes de las instituciones que integran el modelo organizativo

Cada una de las instituciones prototipos del modelo organizativo de este método de Educación para el Trabajo, o su equivalente institucional en otras formas de combinación, cumple funciones y tiene responsabilidades específicas, indispensables para el conjunto de intervenciones que son necesarias para implementar el método. A continuación se describirán cuáles son esas funciones y responsabilidades de los protagonistas más importantes.

3.1 Funciones de la institución responsable de la educación fundamental o instrumental dentro de programa o proyecto

Se ha señalado anteriormente que la situación ideal se produce cuando es la Secretaría de Educación Pública la que asume el papel de responsable para la educación instrumental dentro del método de Educación para el Trabajo. Pero también se puede dar el caso de que otra institución, pública o privada asuma esta responsabilidad. Cualquiera que sea la situación, corresponde a esta institución asumir las siguientes funciones:

- a) Por la naturaleza de un programa o proyecto de Educación para el Trabajo, estrechamente asociada con el sector de la educación, éste debe ejercer las funciones de dirección y coordinación nacional del programa o proyecto. En este carácter, le compete actuar como el principal interlocutor en el relacionamiento con las restantes instituciones protagonistas del modelo, tanto nacionales como internacionales.
- b) Una segunda función importante es proveer los recursos humanos, especializados en educación de adultos y alfabetización, a quienes competirá cubrir dos campos especializados de acción. Algunos recursos humanos, los menos, deberán cubrir los aspectos técnicos que conlleva un programa de educación de adultos (planificación, diseño, supervisión, evaluación, etc.), mientras que otros, los más, habrán de asumir la tarea de educadores institucionales en el área de la educación instrumental.
- c) Otra función que corresponde a esta institución especializada en la educación de adultos, es certificar los niveles educativos alcanzados por los participantes en el proceso de Educación para el Trabajo, si es que se trata del Ministerio o Secretaría de Educación Pública, o requerir la certificación del organismo competente, cuando se trate de una institución que no tenga atribuciones legales para certificar por sí misma.
- d) Finalmente, sin que ello signifique descartar otras posibles funciones, corresponde a esta institución proveer de infraestructura tecnológica y material para desarrollar el diseño curricular correspondiente al componente de educación instrumental del programa o proyecto y facilitar el uso de sedes (locales) para su funcionamiento. Esta última responsabilidad, proveer de sedes, puede ser compartida con la otra institución nacional que coejecuta el programa.

3.2 Funciones de la institución responsable de la educación ocupacional

Esta institución, situada normalmente dentro del campo de la formación profesional, asume dentro del programa o proyecto de Educación para el Trabajo, la función específica de dar la formación a los participantes para desempeñar un oficio o puesto de trabajo. Más específicamente le corresponde desempeñar las siguientes funciones:

- a) Aportar los recursos humanos que asumirán funciones técnicas dentro del proyecto (diseño y evaluación de proyectos, asesoría financiera, asistencia técnica especializada, etc.) y los recursos humanos que habrán de asumir el papel de educadores institucionales ocupacionales dentro del área de cobertura del proyecto.
- b) Aportar su experiencia pedagógica y metodológica en el campo de la formación ocupacional, y los materiales y recursos didácticos que son necesarios para la capacitación en determinados puestos de trabajo u oficios, bajo el principio de "aprender haciendo".
- c) En ciertas situaciones, aportar parte de su infraestructura física destinada a la enseñanza-aprendizaje, tales como talleres, centros de demostración, laboratorios, aulas, etc., y/o sedes administrativas para el funcionamiento del programa o proyecto.

3.3 Funciones de la cooperación internacional

Ya se ha dicho que en la mayoría de los casos será necesaria la cooperación internacional para poner en funcionamiento un programa o proyecto de Educación para el Trabajo. Mediante esta cooperación se deben resolver dos grandes obstáculos para el diseño y funcionamiento de esta metodología: la necesidad de contar con recursos financieros adicionales para ponerla en acción, y la necesidad de contar con la competencia necesaria para coordinar técnica y (muchas veces) administrativamente una iniciativa de esta naturaleza. Desde el punto de vista organizativo, se requiere de un gobierno cooperante u organización cooperante, que facilite el apoyo financiero necesario, y de un Ente Técnico y de Administración, que aporte la "experiencia y conocimientos" requeridos.

Corresponde al Gobierno u Organización Cooperante:

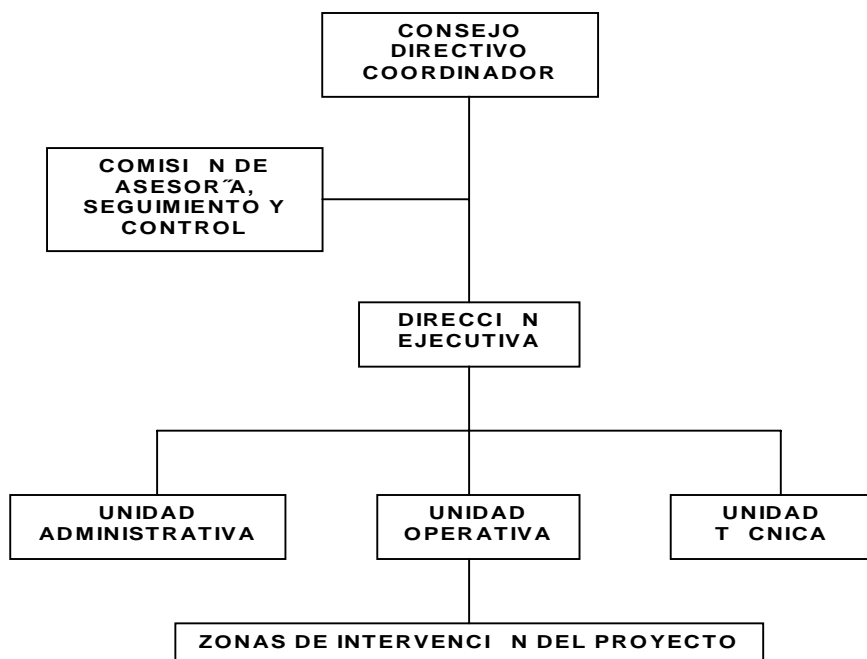
- a) Aportar una parte de los recursos financieros necesarios para los primeros años de funcionamiento del programa o proyecto, correspondientes a la fase experimental y de consolidación de la experiencia. Una estimación preliminar sobre la duración de esta fase de experimentación y consolidación se ubica entre cuatro y seis años.
- b) Realizar las tareas de orientación, seguimiento y control de las actividades del proyecto, de tal modo que su marcha se encauce dentro de los propósitos, actividades y metodología de la Educación para el Trabajo.

- c) Efectuar las evaluaciones de la marcha del programa o proyecto, tanto intermedias como final y seguir atentamente la introducción de las correcciones que se estimen convenientes para el logro de los objetivos.

Corresponde al Organismo Técnico-administrativo de apoyo internacional:

- a) Asumir la responsabilidad de la coordinación técnica y administrativa del programa o proyecto, de acuerdo con las normas específicas que establezca el documento del proyecto y según lo establezca el convenio oficial de cooperación entre las partes.
- b) Proporcionar los recursos humanos especializados que se requieran en la fase experimental del proyecto, en la cantidad, calidad y oportunidad que se hubieran predeterminado.
- c) Desarrollar la gerencia del proyecto, de conformidad con las normas y procedimientos que le son propios y los compromisos suscritos.

4. Estructura central del Programa o Proyecto



Explicación de esta estructura organizativa

Una breve explicación de esta estructura permite clarificar el modelo organizativo que puede ser utilizado para la ejecución de un programa o proyecto de Educación para el Trabajo.

- a) Se establece, en primer lugar, un Consejo Directivo, integrado por la más alta autoridad de la institución de educación de adultos (el Ministro de Educación, si participa este Ministerio), la más alta autoridad de la institución de formación profesional que integra el proyecto, el Embajador del Gobierno Cooperante, un representante de la organización internacional que ejecuta el proyecto, y un representante de la unidad operativa responsable de la educación de adultos que participa en la ejecución del proyecto. Se establece también la participación del Director Nacional y del Asesor Técnico Principal del proyecto, en calidad de secretarios del Consejo Directivo, con voz pero sin voto. Corresponde a este Consejo Directivo aprobar las políticas generales de ejecución del proyecto.
- b) Se establece una Comisión de Asesoría, Seguimiento y Control, destinada a proporcionar apoyo técnico al Consejo Directivo Coordinador y a la Dirección del Proyecto y con la misión de vigilar los acuerdos tomados por el Consejo Directivo y de asesorarle para la toma de decisiones técnicas, financieras e institucionales. Esta Comisión puede ser integrada por asesores nacionales, provenientes de las dos instituciones (educación instrumental y educación ocupacional) participantes del proyecto, y asesores internacionales, provenientes del gobierno cooperante y de la organización internacional ejecutora del proyecto.
- c) En la línea ejecutiva, bajo la autoridad directa del Consejo Directivo Coordinador, se ubica la Dirección del Proyecto, integrada por un Director Nacional y un Codirector o Asesor Técnico Principal, ATP, (internacional), que son los responsables de la ejecución del Proyecto.
- d) De la Dirección dependen tres unidades:
 - * *Unidad de Administración, a quien compete auxiliar a la Dirección en el manejo de los asuntos administrativos;*
 - * *Unidad Operativa, cuya función principal es la ejecución de las operaciones en el terreno para el logro de los resultados previs*

tos en el programa o proyecto, dentro del marco de los lineamientos técnico-metodológicos de la Educación para el Trabajo, y

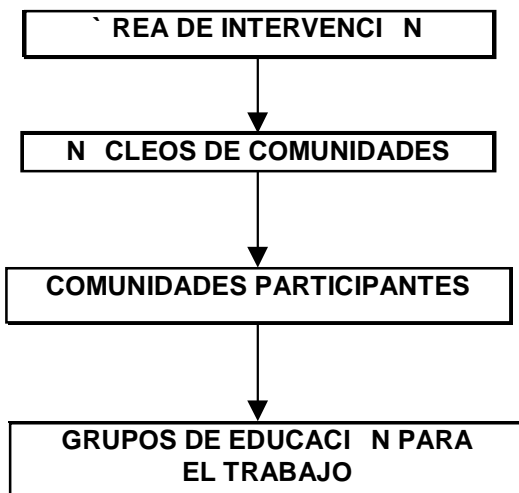
* *Unidad Técnica, integrada por profesionales nacionales y expertos internacionales, a quienes compete dar apoyo técnico al personal de terreno en las áreas principales involucradas en la ejecución del programa o proyecto.*

e) Finalmente, la estructura contempla la existencia de zonas operativas o de intervención del proyecto, en las cuales se desarrolla su acción. En cada zona se establece un equipo de educadores instrumentales y ocupacionales, aportados por las respectivas instituciones nacionales.

5. Marco organizativo de la comunidad

Las comunidades participantes se organizan siguiendo un esquema que va desde el espacio total de cobertura del programa o proyecto de Educación para el Trabajo hasta cada grupo local participante. El siguiente esquema general de estructura permite visualizar los distintos niveles de esta organización.

AREA DE COBERTURA DEL PROGRAMA O PROYECTO

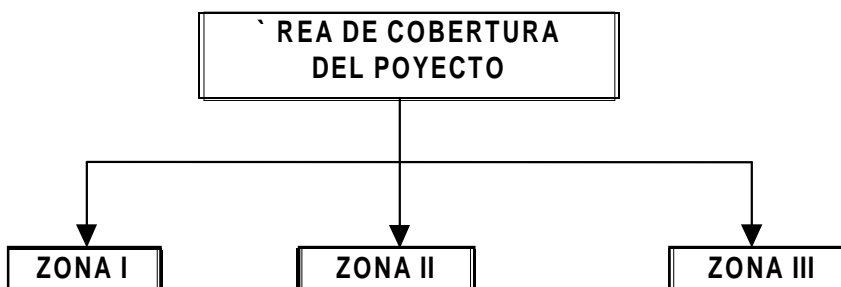


5.1 Primer nivel de organización: zonas de intervención

El área de cobertura total de un programa o proyecto de Educación para el Trabajo puede cubrir la totalidad del espacio geográfico de un país o una parte de su territorio. Lo más frecuente es la segunda posibilidad. Para seleccionar el área de intervención se recurre a la priorización teniendo en cuenta los niveles de pobreza y analfabetismo de la población. Esta área puede ser un conjunto de provincias, departamentos u otras unidades territoriales y administrativas primarias, según el país.

Para organizar la ejecución del programa o proyecto, esta área geográfica de cobertura total se divide en Zonas de Intervención, o espacios geográficos más reducidos, que permiten concentrar el esfuerzo de aplicación del método en las áreas más castigadas por los problemas de pobreza y analfabetismo. Una zona debería ser lo más homogénea posible en relación con sus características socioeconómicas y culturales y la naturaleza de los problemas que la afectan.

Ejemplo:



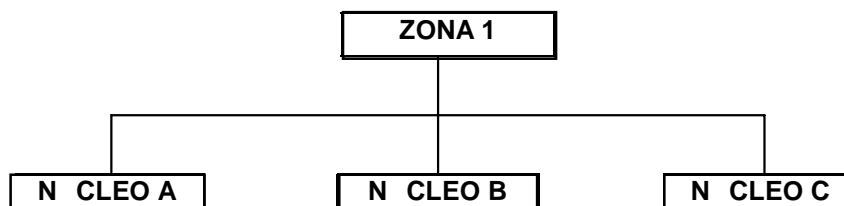
5.2 Segundo nivel de organización: núcleos de comunidades

El segundo nivel de organización operativa nace de la necesidad de hacer más eficiente la utilización de los recursos humanos y materiales del proyecto. En efecto, en las zonas rurales las comunidades suelen estar aglutinadas en determinados espacios físicos del área territorial que cubre el departamento o provincia. Este aglutinamiento suele conferir a las comunidades unas determinadas características sociológicas, económicas y culturales que las distinguen del resto.

Los escasos recursos con que se suele desarrollar un proyecto de Educación para el Trabajo obligan a adoptar medidas de máximo aprovechamiento de los mismos. Una forma de lograrlo es concentrar equipos de trabajo tomando como base determinados núcleos de comunidades. De esta forma un mismo equipo de educadores institucionales puede atender a las comunidades que integran un núcleo y aprovechar las características semejantes de ellas para optimizar los recursos didácticos y formativos que requiere el proceso.

De esta forma, el segundo nivel de organización operativa consiste en dividir cada Zona de Intervención en Núcleos de Comunidades, tomando en cuenta para ello su cercanía, características homogéneas y nivel de desarrollo. Resulta obvio señalar que esta forma de agrupamiento de las comunidades para su participación y atención produce numerosas ventajas operacionales.

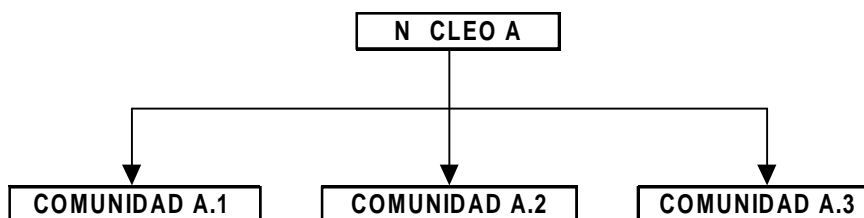
Ejemplo:



5.3 Tercer nivel de organización: comunidades participantes

El tercer nivel de organización comprende las comunidades que integran un mismo núcleo. Están concentradas en un espacio geográfico reducido y comparten semejanzas en lo social, lo cultural y lo económico. En cada una de estas comunidades se desarrolla la secuencia metodológica completa, es decir, promoción, investigación comunal participativa, planificación del desarrollo comunal, organización, realización de proyectos productivos y sociales, y consolidación socioempresarial. En torno a este proceso metodológico se construyen los procesos de educación instrumental y educación ocupacional.

Ejemplo:

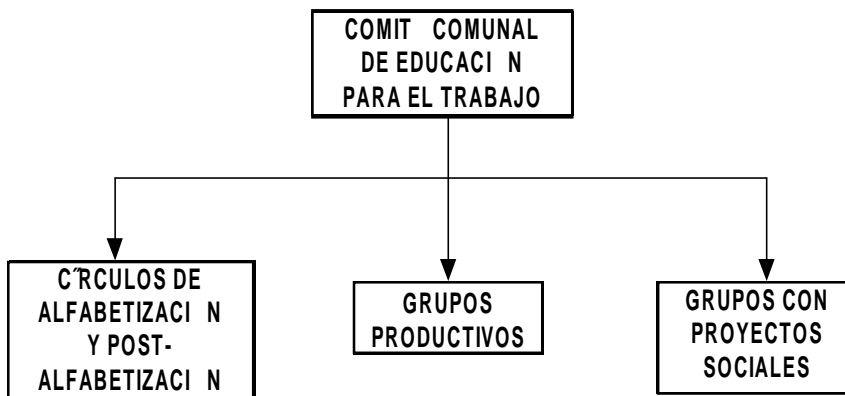


5.4 Cuarto nivel de organización: grupos de Educación para el Trabajo

El cuarto nivel de organización operativa del programa o proyecto de Educación para el Trabajo se estructura en cada comunidad participante, basándose en ciertos grupos prototipos, dentro de los cuales destacan: el Comité (Comunal) de Educación para el Trabajo, los Círculos de Alfabetización y Pos alfabetización, los Grupos Productivos y los Grupos con Proyectos Sociales.

Merece destacarse el carácter especial del Comité Comunal de Educación para el Trabajo, el cual desempeña el papel de motor de la aplicación del método en cada comunidad. Su constitución se integra con líderes importantes de la comunidad. Ellos asumen la responsabilidad de acompañar la ejecución de las fases del método, con apoyo de los educadores institucionales. Por su carácter, se sitúa dentro de la cúpula de la estructura de la organización a nivel de la comunidad.

Ejemplo:



6. Algunas consideraciones sobre los grupos participantes en la metodología de Educación para el Trabajo

En relación con los grupos que participan en el proceso de Educación para el Trabajo es necesario hacer algunas apreciaciones de carácter organizativo.

Conviene destacar que estos grupos pueden tener dos orígenes: grupos generados por el proyecto o grupos preexistentes que se incorporan a las acciones del proyecto.

a) Grupos generados por el proyecto

Estos grupos se organizan alrededor de una o varias alternativas de solución a los problemas detectados durante la investigación comunal. Surgen como grupos de interés en el momento de la elaboración del "Plan de Desarrollo Comunal" o durante su socialización. Están compuestos por hombres y mujeres que:

- *Han logrado una conciencia crítica de su realidad y están interesados por solventar sus problemas.*
- *Tienen muy poca o ninguna experiencia organizativa.*
- *En su mayoría son personas analfabetas y/o carentes de educación elemental.*
- *A partir del "Plan de Desarrollo Comunal" se han aglutinado alrededor de una "idea solución".*

b) Grupos preexistentes

La comunidad tiene su propia vida organizativa con algunos grupos establecidos antes de la llegada del Proyecto de Educación para el Trabajo; estos grupos preexistentes siguen un proceso diferente a los otros tipos de grupos, mediante un tratamiento especializado en los aspectos educativos, de acuerdo con sus peculiaridades. Para su incorporación se requiere aplicar ciertos criterios, tales como:

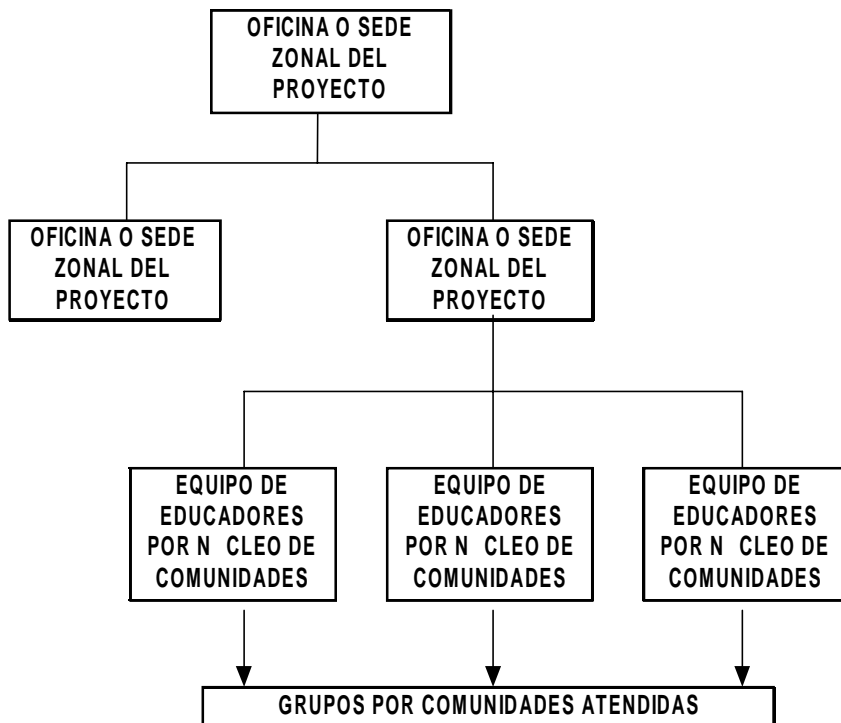
- *Que haya presencia de una buena parte de personas analfabetas o con un nivel de escolaridad bajo (hasta 3er. grado).*

- *Que el grupo demuestre debilidades organizativas, técnico-productivas y empresariales, necesidades que puedan ser atendidas a través del proceso de la Educación para el Trabajo.*
- *Que en caso de participación de mujeres exista una verdadera participación de ellas en la ejecución de las actividades y en la estructura de funcionamiento organizativo.*
- *Conocer la relación que el grupo ha tenido con otras instituciones o proyectos, para lo cual se debe aplicar un instrumento que refleje esta información (perfil de entrada de los participantes). Este criterio tiene especial relevancia con grupos productivos ya existentes, ya que es necesario conocer su conducta crediticia anterior.*
- *Sus miembros deben haber tenido un involucramiento en el proceso de la Educación para el Trabajo en su comunidad, desde el inicio mismo de las acciones del proyecto.*

7. Infraestructura del proyecto para su funcionamiento en el terreno

Existen varias opciones de organización de la infraestructura del programa o proyecto para atender a las comunidades que quedan bajo su área de cobertura. Esto estará, en gran parte, determinado por los recursos disponibles. A continuación, se presenta un ejemplo de modelo intermedio, que contiene la infraestructura mínima que permite atender con eficiencia a las comunidades y grupos participantes. Se requieren recursos suficientes, al alcance de las instituciones que operan en el sector de la educación y la formación profesional.

Ejemplo:



La infraestructura operacional del proyecto, contenida en este ejemplo, describe los componentes más importantes en el momento de establecer un marco organizativo operativo para la ejecución de las actividades sobre el terreno.

Se requiere, en primer lugar, una Sede Central del proyecto situada en algún punto concéntrico de su área de cobertura, en que operan la Dirección Ejecutiva Nacional e Internacional (si es el caso), la Unidad Técnica, la Unidad Administrativa y la Unidad Operativa.

El área geográfica de cobertura del proyecto se divide en Zonas operativas. En cada una de éstas se considera el establecimiento de una Sede Zonal que, de preferencia, debe estar situada en algún lugar equidistante del área que cubre. En esta sede funciona un Coordinador Zonal, responsable de la marcha del proyecto en su zona, que se relaciona directamente con el Coordinador de la Unidad Operativa, en la sede cen-

tral. Es conveniente que la oficina zonal disponga de una secretaria. El núcleo más importante de recursos humanos de la Sede Zonal son los educadores institucionales, instrumentales y ocupacionales, quienes constituyen el cuerpo operativo responsable de ejecutar las acciones de Educación para el Trabajo.

Para efectos de las actividades educativas en cada zona, los educadores institucionales asignados a ella se estructuran en equipos de trabajo. Estos equipos están integrados por educadores instrumentales y ocupacionales. La cantidad de educadores que los componen debe ser proporcional a la cantidad de comunidades y grupos atendidos, aunque la cantidad de recursos humanos y materiales con que opera el proyecto es también determinante para precisar el rango de la responsabilidad de estos equipos. Si el proyecto dispone de recursos humanos suficientes, lo ideal sería que cada equipo atienda a un solo núcleo de comunidades. Es muy posible que la realidad determine la necesidad de asignar a cada equipo de educadores la atención de más de un núcleo.

A cada equipo de educadores, responsable de la atención a un núcleo de comunidades, le corresponde asistir a las comunidades en el desarrollo de la secuencia metodológica de la Educación para el Trabajo y proporcionar la asistencia necesaria para el trabajo de los educadores locales y de los grupos educativos que surgen de ese proceso.

7.1 Los recursos humanos de este esquema operativo

a) Los educadores locales

a.1 Características generales

Como ya se ha analizado en el Capítulo V, los educadores y educadoras locales constituyen parte de los protagonistas del método de Educación para el Trabajo. Estos educadores son, normalmente, miembros del grupo que se han distinguido por sus condiciones de liderazgo y que son apoyados dentro de la metodología de la Educación para el Trabajo, con un esfuerzo especial de capacitación para convertirse en educadores de su propio grupo. Dentro de una composición ideal de educadores locales, se contempla la existencia en cada grupo de dos educadores locales instrumentales, corresponsables de las tareas de alfabetización de su grupo, y de tres educadores locales ocupacionales, cada uno de ellos especializado en una de las tres áreas de educación ocupacional (organización, técnico-productiva y gestión

empresarial). Estos educadores locales trabajan en su grupo con el apoyo y la supervisión de educadores institucionales.

En determinadas circunstancias, el trabajo educativo de los educadores locales en el interior de su comunidad, puede ser ampliado hacia comunidades distintas a la de origen. Esto permite suplir la debilidad operativa que se ocasiona cuando la cantidad de educadores institucionales es insuficiente para atender adecuadamente todas las comunidades que constituyen el área geográfica que les ha sido asignada. Las experiencias muestran que los educadores locales, hombres y mujeres, no sólo pueden apoyar y participar efectivamente en los procesos de educación y desarrollo dentro de su comunidad, sino que, además, tienen capacidad e interés para aplicar estos procesos en otras comunidades de características similares, cuando se les proporciona el apoyo adecuado.

a.2 Selección de los educadores locales

De conformidad con el principio de participación, los educadores locales son elegidos por los propios grupos a los que pertenecen. Para cada caso se sigue un proceso de selección aplicado por las asambleas comunitarias o por los grupos de participantes después de definir colectivamente las funciones, el perfil y los requisitos requeridos. Un criterio general de selección es que se elijan educadores locales hombres y mujeres, con equilibrio entre ambos géneros. Los criterios específicos para este proceso de selección fueron presentados, a modo de recomendación, en el Capítulo V.

b) Los Educadores Institucionales

Se incluyen en esta categoría los recursos humanos aportados por las instituciones nacionales para desarrollar las acciones educativas en las comunidades, junto con los educadores locales. Lo normal es que la institución especializada en educación de adultos, que participa como coejecutora del proyecto o programa de Educación para el Trabajo, aporte los educadores instrumentales (alfabetización y post alfabetización). La institución especializada en formación profesional²⁰, aporte los educadores ocupacionales.

En su conjunto, los educadores institucionales constituyen, dentro del planteamiento metodológico, el motor que impulsa en las comunidades el desarrollo de los distintos pasos de la metodología. Más específicamente, el papel que les corresponde desempeñar incluye tareas tales

20. Muchas veces, para la capacitación agrícola, el educador ocupacional proviene del Ministerio de Agricultura.

como: motivar la participación comunitaria en el proceso de la Educación para el Trabajo; ayudar a las comunidades atendidas a identificar su situación actual, incluidas sus necesidades educativas, y a proyectar soluciones a sus problemas; promover la organización de los miembros de las comunidades en grupos de participación para desarrollar actividades productivas y sociales; coordinar y asesorar el proceso educativo de los grupos de interés; capacitar y asesorar el trabajo educativo de los educadores locales, y coordinar acciones de desarrollo con organizaciones e instituciones con trabajo en las comunidades.

c) Los técnicos de apoyo y el personal administrativo y de servicios

Finalmente, con un nivel de protagonismo suave o indirecto, el planteamiento metodológico asigna importancia al grupo de técnicos especializados en áreas de acción involucradas en el proceso de la Educación para el Trabajo. Este grupo de técnicos especializados adquiere relevancia especial en la fase de experimentación de la metodología, con su consecuente validación, sistematización y transferencia. Sus contribuciones específicas están descritas en el Capítulo III.

Junto al papel de los técnicos, se ubica el papel del personal de apoyo administrativo y de servicios, que son recursos humanos cuyo concurso se convierte en imprescindible para el desarrollo de la metodología.

7.2 Capacitación de los recursos humanos intervinientes

Dadas las características del método de Educación para el Trabajo, los recursos humanos que intervienen en un programa o proyecto que utilice esta metodología requieren de un fuerte y sostenido apoyo de capacitación. Algunas ideas sobre estas características y contenidos han sido desarrolladas en el párrafo 6 del Capítulo V.

Sólo resta en este momento resaltar la idea de que la capacitación de estos recursos humanos puede ser desarrollada mediante dos modalidades complementarias. Una, de carácter presencial, grupal, de salón, relativamente teórica a pesar de las prácticas y del uso de técnicas participativas y métodos activos. Otra, de carácter más a distancia, individual, en el campo de trabajo normal, en el medio propio, eminentemente práctica. Se trata de ejecutar las acciones para las cuales se les ha preparado. Aquí complementan su capacitación, ejercitan su formación y obtienen un producto como efecto del trabajo.

8. Sistemas auxiliares necesarios para la ejecución de un programa o proyecto de Educación para el Trabajo

8.1 El Sistema de Seguimiento

El funcionamiento de un programa o proyecto de Educación para el Trabajo necesita un sistema que permita dar seguimiento a sus acciones. Este sistema puede estar a cargo de una Comisión de Seguimiento, Asesoría y Control, integrada por representantes de las instituciones nacionales participantes con representantes del gobierno cooperante y de la organización internacional que administra el proyecto. Las funciones de esta comisión son las de dar seguimiento al cumplimiento de los acuerdos tomados por el Consejo Directivo del proyecto, y debe analizar periódicamente la marcha de actividades, presentar propuestas frente a problemas o situaciones no previstas y realizar otras funciones de apoyo.

Un elemento importante para el seguimiento del proyecto y para la toma de decisiones por parte del Consejo Directivo puede ser la elaboración de informes semestrales que la Dirección del proyecto presente a consideración de las partes en las reuniones del Consejo Directivo. Estos Informes Semestrales podrían contener los avances y logros alcanzados y las dificultades encontradas en el proceso. Asimismo, podrían incluir información sobre el estado de ejecución del presupuesto.

También se puede considerar, como parte del sistema de seguimiento, las funciones de asesoría que puedan proporcionar los integrantes de la Comisión de Seguimiento al Consejo Directivo y a la Dirección del Proyecto en relación con el progreso metodológico, su mejoramiento permanente y su permanencia dentro de las normas o directivas establecidas por las partes.

8.2 El Sistema de Evaluación

Un proyecto de Educación para el Trabajo debe diseñar un sistema claro de evaluación, que consiste en evaluaciones externas, internas e institucionales. Las evaluaciones externas son realizadas, periódicamente y en conjunto, por representantes del gobierno nacional, del gobierno cooperante y de la organización internacional de administración del proyecto. Estas podrían efectuarse a la mitad del período de ejecución del proyecto y un poco antes de concluir su ejecución. Pueden ser precedidas de misiones específicas sobre la marcha del proyecto.

Las evaluaciones internas, que son aquellas que se realizan bajo la responsabilidad directa de la estructura interna del programa o proyecto de Educación para el Trabajo, deben ser diseñadas y ejecutadas por la Unidad Técnica del proyecto. Se refieren a la totalidad de las acciones del proyecto (evaluaciones globales) o a alguna parte especializada de las acciones (evaluaciones específicas), con el objetivo de conocer el comportamiento de la marcha metodológica del proyecto, o de algunos de sus componentes, y su impacto.

Las evaluaciones institucionales o interinstitucionales constituyen una modalidad adicional, que consiste en exámenes periódicos sobre la marcha del proyecto, realizados por evaluadores provenientes de las instituciones nacionales del proyecto. Su propósito fundamental es buscar la mejora de la participación institucional en la ejecución.

8.3 El Sistema de Información

Otra importante herramienta que requiere la ejecución es un Sistema de Información que forma parte de la Unidad Técnica, cuyo objetivo principal es convertirse en un instrumento poderoso para las tareas de sistematización, información y retroalimentación del programa o proyecto.

Este sistema puede prestar servicio a todos los grupos o personas involucrados en las actividades, incluyendo al personal directivo, personal técnico, educadores o promotores, y los mismos beneficiarios. Los datos que proporcione el sistema deben servir esencialmente para detectar desviaciones cuyas causas se deben investigar más a fondo. Los datos cuantitativos sirven para las actividades de monitoreo y evaluación.

Una función adicional importante de este sistema, además de su contribución a las actividades de monitoreo, evaluación y sistematización, es la de construir la historia escrita de la situación operacional de una experiencia de Educación para el Trabajo, porque se almacenan los datos a lo largo de todo el proceso de ejecución.

El Sistema de Información más apropiado, dadas las condiciones y facilidades ofrecidas hoy día por las computadoras, es una base de datos que permita ingresar y extraer información sobre las comunidades atendidas, el proceso de avance de la aplicación de la metodología, los grupos constituidos, los participantes por grupo, con datos sobre su edad, sexo, nivel educativo, etc. Esta base de datos también debe contener

información sobre los aspectos técnicos y financieros de los grupos que ejecuten proyectos productivos.

Una preocupación constante sobre el manejo de este sistema de información es la de mantener la base de datos al día, ya que toda su eficacia podría perderse si la información que proporcione no está actualizada.

9. Consolidación y sostenibilidad de las acciones de un programa o proyecto de Educación para el Trabajo

La ejecución de un proyecto de Educación para el Trabajo en una zona geográfica reducida del país, con los lineamientos metodológicos descritos en este libro, constituye una contribución para profundizar los avances de la educación de adultos procurando estrechar su relación con el trabajo y el desarrollo. Su aporte adquiere validez para zonas rurales más amplias, donde existan comunidades campesinas caracterizadas por situaciones de gran pobreza y dentro de un medio físico con severas limitaciones agroeconómicas. Más específicamente, su aporte es importante para la totalidad de las comunidades campesinas tradicionales, comunidades de pequeños productores para la comercialización, grupos campesinos del sector reformado (productos de la reforma agraria) y comunidades semi o periurbanas. Como es lógico, la ampliación de cobertura debe enriquecerse con un proceso gradual de adaptación a las circunstancias específicas que caracterizan a cada nueva realidad.

Para lograr la ampliación de la cobertura de la Educación para el Trabajo, desde su carácter de experiencia local hacia el nivel nacional, y para asegurar su permanencia y sostenibilidad, hay que pasar por una institucionalización de la responsabilidad de desarrollar este nuevo modelo educativo. Por ello, la creación de una unidad o centro permanente, especializado en Educación para el Trabajo adquiere gran importancia, en la medida en que su existencia marca la posibilidad de dirigir técnica y metodológicamente todos los esfuerzos que se realicen en el país bajo sus principios, objetivos y método.

La concepción de que la Educación para el Trabajo debe ser una *responsabilidad compartida por múltiples actores de la vida nacional* requiere la contribución a la creación de una forma operativa pluriinstitucional, a través de la cual se posibilite la participación de esos actores en el desarrollo de la Educación para el Trabajo.

Características de una unidad o centro especializado en Educación para el Trabajo

La misión central de una unidad permanente de Educación para el Trabajo es lograr la sostenibilidad de las acciones emprendidas por un proyecto inicial, sus efectos y su expansión a un nivel nacional. En este sentido, *se entiende como "sostenibilidad" de la metodología el aprovechamiento de las experiencias sistematizadas del proyecto y su aplicación, con las lógicas adaptaciones, a diversos esfuerzos nacionales, regionales y locales, con recursos nacionales y con visión de permanencia.*

La institucionalización de una unidad o un centro especializado puede ser concebida de distintas maneras. Una de ellas es establecer dentro de las instituciones nacionales participantes del proyecto inicial una unidad especializada en Educación para el Trabajo. Otra, es asignar a alguna unidad existente dentro de esas instituciones, la responsabilidad de llevar adelante la misión de sostener y ampliar las acciones del proyecto inicial, una vez que éste haya concluido. Una tercera posibilidad es la creación de una estructura nueva, por ejemplo un Centro de Educación para el Trabajo, en posición intermedia de las instituciones coejecutoras del proyecto inicial, aunque con su participación y el involucramiento de nuevos actores relacionados con la formación de recursos humanos y el desarrollo local sostenible. Una idea que se ha manejado con mucha fuerza es ligar esta unidad o centro especializado a las municipalidades, lo que permitiría el establecimiento de la metodología de Educación para el Trabajo como un modelo de desarrollo local.

Cualquiera que sea la forma que adopte esta unidad especializada, debe desarrollar un papel de proveedor de apoyo técnico y metodológico para que las instituciones y organizaciones vinculadas al desarrollo local, especialmente los municipios y los órganos de coordinación de la participación comunitaria, ejecuten acciones de Educación para el Trabajo. También podría desempeñar una función permanente de investigadora de antecedentes y hallazgos que permitan mantener fresca y dinámica la metodología que la sustenta. De esta forma es previsible que la experiencia y el liderazgo de esta unidad o centro especializado, le potencien para asumir en el futuro el papel de ente articulador de un Sistema Nacional de Educación para el Trabajo.

Tal Sistema Nacional puede constituirse en la respuesta que el Estado proporcione, fuera del sistema escolar, a todas aquellas personas que

han quedado al margen de la educación básica, para que puedan concluir este nivel mínimo de educación y, al mismo tiempo, reciban una calificación laboral que les permita actuar como seres productivos. De esta forma, el sistema se convertiría en uno de los mecanismos importantes para que el Estado pague la deuda social que tiene con los sectores más pobres de la sociedad y para posibilitar el crecimiento y desarrollo con equidad. La estrategia educativa de este Sistema Nacional estaría estrechamente asociada al desarrollo local y a la producción para el consumo interno y centrada en procesos participativos en los que la actividad educativa se asocie a las condiciones y posibilidades de vida y de trabajo de los participantes.

Correspondería a esta unidad o centro especializado ejecutar programas de Educación para el Trabajo o apoyar técnica y metodológicamente a otras instituciones u organizaciones públicas o privadas, cuyo propósito sea atender necesidades inmediatas de alfabetización, nivelación educativa, formación de mano de obra, asesoría empresarial, educación con enfoque de género y medio ambiente, con especial énfasis en jóvenes y adultos, tanto de zonas urbanas como rurales. También le correspondería desarrollar investigaciones orientadas al diseño, aplicación y difusión de tecnologías educativas, y sistematización de programas educativos. Las más importantes líneas de acción de esta unidad o centro especializado se describen a continuación.

En primer lugar, se perfila una clara necesidad de desarrollar un fuerte componente de *formación y capacitación de recursos humanos*, constituyendo esta línea de acción tal vez la más característica e importante de sus funciones permanentes. Esta responsabilidad se ejercita mediante dos tipos principales de destinatarios de sus actividades formativas. Por un lado, los recursos humanos propios, es decir, los técnicos y educadores que fueren aportados por las instituciones nacionales que participan en su organización y estructura, y por otro, los recursos humanos externos aportados por otras instituciones a nivel local para las actividades de Educación para el Trabajo.

Una segunda línea importante de acción se refiere *al diseño y la producción de materiales didácticos escritos y audiovisuales* que sirvan para apoyar actividades de Educación para el Trabajo. Dentro de esta categoría de producción didáctica se involucran varios tipos de elementos mediatizadores de la relación enseñanza-aprendizaje, como: materiales conceptuales que sirvan de sustento teórico a las acciones educativas, informes técnicos sobre experiencias realizadas, guías metodológicas

que describan procesos típicos, material instrumental que sirva de apoyo para la ejecución de actividades descritas en las guías metodológicas, materiales de video y otras ayudas visuales.

Dentro de esta línea se debe tener en cuenta las distintas categorías de destinatarios, considerando las características propias de cada una de ellas. Por ejemplo, se requieren materiales orientados a personas que deben tomar decisiones o que deben conducir procesos dentro del campo especializado de la Educación para el Trabajo, al personal operativo de las instituciones ejecutoras, a los educadores locales y a los miembros de los grupos participantes en ese tipo de actividades.

Una tercera línea importante de acción de la unidad o centro especializado se refiere a las tareas de *investigación sobre metodologías* alternativas para desarrollar procesos de Educación para el Trabajo dentro de situaciones distintas, e *investigaciones sobre innovaciones en el área de la educación no formal*, especialmente en lo referido a técnicas educativas y didácticas. Para seguir esta línea de investigaciones se deben estudiar programas y acciones desarrolladas por instituciones educativas de carácter no formal, analizando conjuntamente los procesos utilizados y sistematizar aquellos que sean compatibles con los lineamientos y principios generales de la Educación para el Trabajo.

Una cuarta línea de acción, estrechamente relacionada con las dos últimas, se refiere a la *implementación de una función editorial* mediante la cual divulgue su producción de materiales técnicos y didácticos sobre Educación para el Trabajo, difunda el resultado de las investigaciones relevantes sobre este tema, y mantenga una permanente información relativa a aspectos de interés para las instituciones y organizaciones vinculadas a los programas de Educación para el Trabajo.