

CURSO DE FORMACIÓN SINDICAL

Sindicalismo aplicado a la acción política y gremial

Módulo 3

Gestión sindical

*Dirigencia gremial y conducción de las instituciones
sindicales*

Profesor a cargo: Miguel Duhalde
Secretario de Educación
CTERA



Recorrido del módulo

Bloque 1

Matrices de pensamiento y modelos de desarrollo en América Latina. Análisis de coyuntura: caracterización de la etapa y del contexto.

Bloque 2

Modelos de conducción institucional. Organización, estructura y planificación estratégica situacional. Rol de la dirigencia y noción de liderazgo.

Bloque 3

La formación sindical como herramienta estratégica. Movimiento Pedagógico Latinoamericano y campaña mundial “Por la Pública”.

Tres bloques de contenidos articulados para pensar y fortalecer la conducción sindical

BLOQUE 1

Matrices de pensamiento y análisis de coyuntura

Herramientas epistemológicas para leer el contexto latinoamericano
y decidir la acción sindical

Matrices de pensamiento

- **Alcira Argumedo:** “la articulación de un conjunto de categorías y valores constitutivos, que conforman la trama lógico-conceptual básica y establecen los fundamentos de una determinada corriente de pensamiento” (1993:79).
- Categoría epistemológica para leer la realidad de América Latina en clave decolonial y emancipadora.
- Refiere a los fundamentos epistemológicos de los proyectos políticos: los criterios y perspectivas con que cada bloque social construye conocimiento sobre la realidad y decide cómo intervenir en ella.
- Son expresión de procesos sociales, políticos, económicos y culturales, y fundamentan proyectos históricos.

Matriz de pensamiento / Paradigma

- El paradigma (Kuhn) se restringe al campo científico; la matriz incorpora los factores externos.
- El paradigma supone crisis y rupturas; la matriz establece líneas de continuidad histórica.
- Distintas matrices coexisten, de modo antagónico, en un mismo contexto.

Dos matrices de Pensamiento en disputa

Tradicional-conservadora

Sostiene los modelos de desarrollo hegemónicos y reproduce las lógicas de dominación colonialistas y eurocéntricas. Sus categorías organizan proyectos políticos que naturalizan la desigualdad y la subordinación de la región.

Crítica latinoamericana

Propone un saber que va más allá del reconocimiento de la colonización y la colonialidad: también conoce y reconoce las resistencias sociales, las luchas populares y los procesos de emancipación, en perspectiva de interseccionalidad frente a las dominaciones clasista, racista y patriarcal.

Pregunta para hacernos como dirigencia: ¿en qué medida nuestras alternativas mantienen rasgos eurocéntricos en la construcción del saber para confrontar estos modelos?

Modelos de desarrollo en disputa

- En América Latina coexisten proyectos que atienden las demandas populares y proyectos neoliberales sometidos a los organismos internacionales de financiamiento.
- “Eterno retorno” o teoría del péndulo: proyectos contrahegemónicos, crisis y retorno neoliberal.
- Las derechas y extremas derechas llegan hoy también por vía electoral en distintos países de la región y en EE.UU.
- Medidas típicas: endeudamiento y dolarización, apertura importadora y desindustrialización, precarización y rebaja salarial, eliminación de la negociación colectiva, desfinanciamiento previsional.
- “El mercado se convierte en la verdad de la economía y en su único criterio de realidad” (Borón, 2000:151).



Análisis de coyuntura

“Un ejercicio de pensamiento y una herramienta constantes, para actualizar la información y el conocimiento requeridos por sujetos sociales para tomar decisiones y realizar acciones en función de un proyecto” (Hernández, 2004:142).

Dinámica de los sujetos

Momentos de latencia y de activismo; acciones de reproducción y acciones de cambio. Cambio y reproducción no son excluyentes: la tensión entre ser objeto de las determinaciones y sujeto frente a ellas es lo que da dinamismo a la acción.

El proyecto en construcción

No está definido de una vez y para siempre: es el conjunto articulado de necesidades, representaciones, aspiraciones y potencialidades que orientan y dan sentido a la acción individual o colectiva.

La realidad como sistema de articulaciones

- Ubica al sujeto dentro de un entramado de relaciones sociales entendidas como articulaciones: vinculaciones con signo, fuerza y dirección diversos, no necesariamente armónicas.
- Los planos de realidad no son estáticos: leer “cadenas de coyunturas” permite distinguir lo que obedece a lógicas históricas perdurables de lo meramente circunstancial.
- El resultado esperado es identificar puntos de articulación que puedan convertirse en puntos de activación mediante un plan de acción.
- De la realidad hay que observar no sólo las limitaciones, sino también las potencialidades para la acción.



El análisis de coyuntura debe posibilitar la construcción de opciones, no el sometimiento a una opción predefinida.

BLOQUE 2

Conducción, estructura y planificación estratégica

“La fortaleza de una organización no está dada solo por sus logros materiales inmediatos sino fundamentalmente por poder fortalecer su capacidad de intervención y de incidir en las políticas públicas en un sentido popular y democrático.”

Stella Maldonado

La organización sindical: tres definiciones

Proyecto de sociedad

Herramienta de poder de un conjunto de personas con ideario común y estrategia, con visión, misión, objetivos y fines definidos para la participación política.

Intereses colectivos

Institución social y diversa, de participación consciente, libre y voluntaria de personas representativas de un sector que persiguen objetivos comunes.

Órganos y reglas

Se define por los reglamentos y estatutos que la rigen o por los organismos que la conforman: consejos directivos, asamblea general, secretarías.

Elegimos hablar de “conducción” —y no de gestión o administración—: en la forma de nombrar un tema siempre subyace un posicionamiento teórico-político.

Desafíos del contexto actual

Los desafíos actuales

- Contexto de avance de las derechas y ultra-derechas en la region con políticas de desregulación y repression
- Tercerización, precarización e inestabilidad laboral.
- Informalidad y formas de trabajo individualizantes.
- Avance privatizador y mercantilización de la educación.
- Trabajo online: menos espacios físicos de encuentro y de organización colectiva.
- Exigencia de mayor representatividad: territorios, niveles, etnias, géneros, edades y tendencias.

¿Qué otros desafíos existen para la Organización Sindical?



Planificación estratégica

- **Planificar** es definir, ordenar, priorizar y diseñar las acciones para lograr objetivos, considerando condiciones y recursos disponibles.
- La **estrategia** es el modo o metodología general que la organización define para poner el plan en práctica.
- Su origen está siempre en la decisión de intervenir: una situación problemática, una acción de resistencia, un tema que convoca al sindicato.

1

Diagnóstico

2

Definiciones
estratégicas

3

Planificación
operativa

Enfoque de marco lógico (IEAL, 2012) · Método PSE: Planificación, Seguimiento y Evaluación (MTEySS, 2023a)



“Rol” de la dirigencia y noción de “liderazgo”

- La categoría “liderazgo” se impuso con las reformas de los años '90 y la Nueva Gestión Pública, ligada al movimiento de escuelas eficaces.
- Hoy se refuerza con la “nueva filantropía” y los think tanks que promueven el emprendedurismo y la meritocracia como modelo político-pedagógico.
- Uso crítico: no reducir el liderazgo al poder de quienes ocupan la cima de la organización. La IE propone el liderazgo distributivo o compartido.
- Frente al liderazgo de corte empresarial: prácticas de conducción colectivas, participativas y democratizadoras.

ACTIVIDAD GRUPAL

Ver la película “La estrategia del caracol” y reflexionar:

- ¿En qué consiste la estrategia de los habitantes de la “Casa Uribe”?
- ¿Qué pasajes se vinculan con “estrategia” y cuáles con “táctica”?
- ¿Qué objetivos y qué recursos ponen en juego?
- ¿Qué personaje encarnaría el papel de un dirigente sindical? ¿Por qué?

BLOQUE 3

Formación sindical y Movimiento Pedagógico

“La combinación de propuesta, protesta y movilización serán factores clave en el futuro próximo para el sindicalismo de la educación.”

Internacional de la Educación para América Latina

La formación sindical como estrategia

- Las organizaciones sindicales necesitan cuadros directivos formados para representar al gremio, defender los derechos laborales y sostener la institucionalidad del diálogo social.
- Su relevancia crece en contextos de avance de las derechas, donde se vulneran derechos sociales y laborales y se pone en riesgo la democracia en su sentido pleno.
- La formación no es sólo una respuesta a ese avance: es una definición fundacional y una dimensión constitutiva de las organizaciones sindicales.
- Desde sus inicios fue considerada pilar del devenir histórico de la clase trabajadora y de la conformación del movimiento obrero.



Escuelas de formación en los Sindicatos docentes

Años '90: una convicción regional

Frente a las políticas neoliberales, los sindicatos docentes de América Latina y el Caribe articulan la acción gremial con la intervención político-educativa e institucionalizan ámbitos propios de producción de conocimiento.

Escuela “Marina Vilte” (CTERA)

Creada en 1993 en el marco del Movimiento Pedagógico; en 1997 se suma el Instituto de Investigaciones Pedagógicas. Despliega congresos, cursos, encuentros y jornadas sobre trabajo docente, educación ambiental, ESI con perspectiva de género, pedagogías latinoamericanas, investigación educativa desde las escuelas, derechos humanos, políticas de infancia y arte e interculturalidad.

*“Contribuir a que se genere un espacio de construcción de conocimientos... al servicio de la liberación nacional y popular”
(Jorge Cardelli, primer director de la EMV, 1993).*

Movimiento Pedagógico Latinoamericano

IEAL

- Lanzado en Bogotá en 2011 por la IEAL y sus organizaciones afiliadas, para elaborar propuestas pedagógicas emancipadoras propias.
- Supera la etapa de mera resistencia: el Estado como garante y responsable del derecho social a la educación.
- Reivindica al docente como trabajador e intelectual transformador, con construcción colectiva, diálogo de saberes e identidad latinoamericana.



“La combinación de propuesta, protesta y movilización serán factores clave en el futuro próximo para el sindicalismo de la educación” (IEAL, 2011).

Movimiento Pedagógico Latinoamericano

Carácter emancipador

Disputa el sentido de la educación pública frente a los enfoques estandarizados, privatizadores y a la “calidad educativa” de matriz empresarial.

Construcción colectiva, contextualizada

Diálogo de saberes entre docentes, estudiantes y comunidades, reconociendo las realidades culturales, sociales y territoriales de la región.

Acción político-sindical

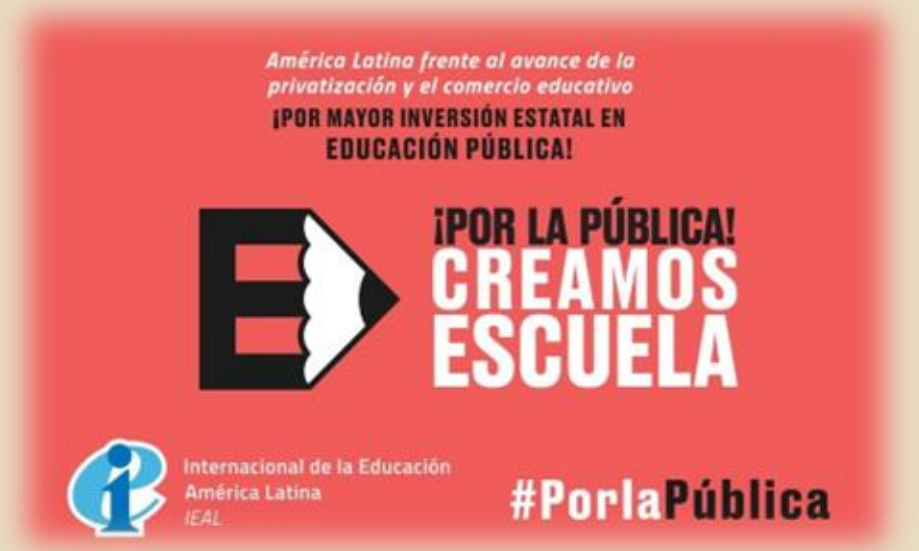
Vincula la lucha por condiciones laborales dignas con la discusión curricular y pedagógica: ambas son inseparables en la defensa de la escuela pública.

La educación como derecho social y bien público, con el Estado como garante indelegable · Democratización y participación de la comunidad educativa · Identidad latinoamericana como eje transversal.

Campaña Mundial “Por la Pública”

Internacional de la Educación (IE)

- Exigir Mayor **financiación estatal**: Reclamar presupuestos estatales suficientes para sostener sistemas educativos públicos, gratuitos y de acceso universal. Contra el ajuste, recortes presupuestarios y “austeridad”.
- Frenar la **privatización**: Contra el avance del comercio educativo y la injerencia de las Alianzas (APP), Fundaciones, ONGs y empresas privadas en las políticas educativas.
- Resolver la **escasez de docentes**: Mejorar los salarios, disminuir la carga de trabajo y asegurar los derechos laborales del profesorado para frenar la crisis global de escasez en el sector .



“Iniciativa global que impulsa la IE y que une a Sindicatos Docentes de todo el mundo”.