

EL INSTITUTO TECNOLÓGICO UNIVERSITARIO. LA BÚSQUEDA DE UN NUEVO PARADIGMA INSTITUCIONAL

Ponencia presentada por Oscar B. Salomone

Instituto Tecnológico Universitario de Mendoza.

osalomone@pascal.uncu.edu.ar

El Instituto Tecnológico Universitario de Mendoza (Argentina) fue creado por los convenios firmados en 1993 entre el Gobierno de la Provincia y la Universidad Nacional de Cuyo. Comenzó a dar clases en junio de 1994. En el acto de inauguración, se formalizó la incorporación de la Unión Comercial e Industrial de Mendoza y la Federación Económica de Mendoza y una representación de La Universidad Tecnológica Nacional. En 1994 se constituye jurídicamente como Fundación, con Estatuto aprobado por la Dirección de Personería Jurídica, donde consta la participación de los diferentes sectores.

1. Un punto de partida en el tiempo

Desde 1990 la Universidad Nacional de Cuyo se moviliza fuertemente para asumir la problemática del ingreso y la equidad, por lo menos en los niveles que en esa fecha se registraban. Sin dudas que el ingreso a la universidad pública en la tradición argentina tenía y tiene muchos aspectos no resueltos. Es decir, se trata de un tema complejo y que, por ello, debe encararse con estrategias también múltiples para poder atenderlo.

Por otra parte, en ese momento, los estudios no docentes del nivel superior tendían a expandirse únicamente desde la Universidad, ya que la Nación y la Provincia tenían plena participación en la formación específicamente de docentes, pero muy poca en otras ramas de actividad profesional. Esto se tradujo en una presión demográfica enorme hacia la universidad que, además, se concentró en las grandes ciudades. Es decir, la presión demográfica educacional que se registró en las ciudades de alta densidad poblacional, generó conflictos en la administración de los servicios y postergó los intereses de muchas ciudades pequeñas o medianas que no tenían sedes universitarias. Por tanto, presión demográfica no es igual a distribución equitativa del conocimiento o de las oportunidades educativas. Si no existió una acción



EDUCACIÓN TECNOLÓGICA. DIEZ AÑOS DE CONSTRUCCIÓN
15 DE NOVIEMBRE DE 2003.

INSTITUTO NACIONAL DE EDUCACIÓN TECNOLÓGICA. MINISTERIO DE EDUCACIÓN,
CIENCIA Y TECNOLOGÍA. BUENOS AIRES. REPÚBLICA ARGENTINA.

política de concertación y distribución equitativa de servicios, la expansión del sistema con la misma organización produjo mayores desequilibrios sociales y educativos.

A partir de esa toma de conciencia, los dirigentes concluyeron que era necesario atender a otras necesidades no siempre manifiestas, como:

- Necesidad de diversificar la oferta educativa en cuanto a tipo de servicios, carreras, programas, formas de acceso, etc.
- Tender a lograr una distribución regional de los servicios, que facilite una mayor y real igualdad en las posibilidades de acceso a los estudios superiores que sean calificantes para la universidad.
- La oferta educativa, los contenidos de enseñanza y las formas de implementación, deben tener una vinculación con la realidad laboral, de las empresas y de las organizaciones sociales, donde los egresados prestarán servicios, de tal manera que el perfil de egreso se acerque lo más posible al contexto probable de desempeño.

Desde esta toma de conciencia se trabajó en la Universidad para avanzar en diferentes cursos de acción, de los cuales varios de ellos se han puesto en práctica y otros están en desarrollo. Uno de ellos, no el primero, fue el rescate del anteproyecto de un “Instituto Politécnico de Educación Superior” propuesto en 1971 y que en su momento no se puso en práctica. La esencia del anteproyecto era la propuesta de constituir una institución especial dentro de la Universidad que generara ofertas educativas muy diversificadas, de corta duración, para diferentes campos laborales, con radio de acción que llegara más allá del campus y de la ciudad de Mendoza.

2. Para definir un proyecto

En las consideraciones para definir un proyecto, se llegó a la conclusión que su concepción podía inspirarse en otras instituciones formadoras del nivel superior existentes en países que registran un desarrollo académico, científico, tecnológico, económico e industrial comparable o afín culturalmente con el país.

Precisamente, en el análisis de los antecedentes se observó que las formas organizativas y el enfoque de la formación que se pone en práctica en los países analizados, supone innovar en las formas organizativas que habitualmente utiliza la sociedad para la formación de profesionales en el nivel superior, y en los perfiles de las titulaciones que se otorgan. Obviamente, lo

que más se afectaba con ello era el papel de la universidad, ya que era desde ella misma de donde surgía el cuestionamiento y la posible propuesta.

De acuerdo con esos antecedentes, desde 1992 se trabajó en diferentes acciones que permitieron avanzar en un camino para encontrar una forma de realización de la idea. Los puntos relevantes de ese camino fueron los siguientes:

a. Convocatoria y participación

Una constante en la constitución y el funcionamiento de las experiencias analizadas era la participación en el proyecto de diferentes actores que tienen que ver con el desarrollo local: los municipios, los organismos del Estado provincial que atienden al sector educativo y la promoción de la actividad económica y los empresarios agrupados o no en cámaras regionales.

Por ello, la primera actividad fue reunir a los diferentes sectores, exponer la problemática y la idea y recoger inquietudes y sugerencias. Estos primeros encuentros fueron muy representativos y quedaron actas y compromisos firmados de los representantes de las diferentes instituciones invitadas, donde se convalidó en forma unánime la necesidad de proponer una oferta con equidad y calidad, que atienda las necesidades sociales y económicas de cada localidad.

Esta fue una impronta del punto de partida de la movilización y que quedó indeleble como signo de todo el proceso a seguir: **basar la posibilidad de encontrar una solución en la participación real de los sectores involucrados.**

b. Consulta de experiencias en otros países

A partir de los primeros contactos se efectuaron consultas a organismos de los Community College de los EE.UU, se concretó una visita a establecimientos de ese país y se recibió la asistencia técnica de un especialista que asesoró sobre todos los aspectos que hacen a la organización e implementación de ese tipo de educación superior. Por otra parte, se tomó contacto con embajadas que brindaron información, se efectuó una cooperación con el gobierno de Francia por el que se conocieron acabadamente las formas y procesos de los IUT franceses y su relación con la Universidad. Asimismo, se reconoció la experiencia de los Institutos Politécnicos y las Escuelas Universitarias de España.¹

¹ Sobre este aspecto se realizaron visitas de asistencia técnica del Brower Community College de Miami; contactos con instituciones de Cataluña; pasantías y asistencia técnica en Bordeaux, Saint Denis. Montpellier, Toulouse, acumulando gran cantidad de documentación

Toda esta información procesada y difundida entre todos los sectores participantes, sirvió para reconocer características, posibilidades, limitaciones, a la hora de elaborar un proyecto.

c. El trabajo de elaboración

Para realizar el trabajo de elaboración del proyecto se constituyó una comisión con representantes de los diferentes sectores y se realizaron consultas sobre orientaciones, carreras, costos, duración de los estudios, etc. Las consultas incluyeron en especial a los empresarios y los municipios de las distintas regiones, los que opinaron y aportaron siempre favorablemente a la realización de la idea.

El período destinado a esta búsqueda de identidad fue de un año. En ese lapso se realizaron intensas “negociaciones”, intercambios de puntos de vista, aporte sobre las posibilidades de colaboración o intervención de los diferentes sectores, elaboración de caminos que permitieran que la propuesta fuera “una” en su concepción aunque en la realización hubiera diversidad de aplicaciones. Fue como “amasar” la idea y acercar cada vez más a los que tienen que decidir sobre cual sería el mejor camino y enfoque a adoptar para asegurar la significatividad y permanencia de la institución, la inserción en las diferentes localidades que podrían participar, pero, sobre todo, cómo se beneficiarían las personas y la actividad social y económica con una medida de esa naturaleza.

Las primeras conclusiones dejaron en claro situaciones que en ese momento tenían más vigencia quizás que hoy, pero que es conveniente resumir, porque todavía no se comprende la envergadura del cambio que se estaba gestando y que todavía hoy debemos ampliar y sostener.

- En el nivel superior no universitario y universitario se debe constituir una educación tecnológica con perfiles de formación vinculados con el mundo del trabajo y la actividad social y económica. En ese sentido, los “postsecundarios” que funcionaban en ese momento eran muy acotados y no atendían las nuevas necesidades de profesionales. Esta carencia se visualiza en:
 - ✓ Falta de integralidad de la formación porque no se contextualiza a las nuevas demandas sociales y de la actividad económica.
 - ✓ Carencia de vinculaciones estables con la empresa, tanto para la formación como para la realización de servicios.

especializada sobre instituciones de nivel superior con salida laboral y con vinculaciones con los estados provinciales y las empresas.

- ✓ La organización se plantea con un esquema “endogámico”, que busca satisfacerse a sí mismo, a sus normas y procedimientos, sin enfocarse decididamente a los resultados. Esto es particularmente importante porque condiciona en forma determinante las razones de las decisiones y, por tanto, implica en la práctica un estilo de gestión atado principalmente a las normativas y a los procesos administrativos.
 - ✓ Sigue existiendo la prioridad de concebir los contenidos como “despegados” de los procesos, por lo que termina por priorizarse una concepción disciplinaria del conocimiento, o de “asignaturas”, que se refieren generalmente a necesidades extrañas al lugar y al tiempo en el que se ejecutan.
 - ✓ Aprendizaje desde lo verbal y conceptual y no “desde” y “en” la acción. Este estilo áulico tradicional, a veces se pretende suplir por la “demostración” o la simulación virtual, lo que ya se sabe que es insuficiente. La acción es lo que pone a prueba las competencias del sujeto que piensa, actúa, decide y realiza. El estilo áulico al que nos referimos se encuentra facilitado por la carencia de equipamiento adecuado.
 - ✓ Rigidez en las prestaciones de servicios del personal, porque no se trabaja por proyecto, sino para cumplir “horas” de un “programa” de contenidos siempre estables, que muchas veces, por diversas causas, no puede desarrollarse en forma completa.
 - ✓ El nivel superior no universitario carecía de identidad institucional por lo que a veces aparecía como “dependiente” del nivel medio o como una “prolongación” de la actividad formativa del secundario.
- En el sistema universitario existían y perduran algunas carreras con títulos intermedios que no logran ser verdaderamente profesionales y que en su ejecución tienen escasa vinculación con la actividad correspondiente. Además, es una constante que los títulos intermedios o de carreras cortas tienden a conformarse en carreras de grado, integradas o no a la oferta general de la universidad, sin responder a esquemas de programación similares. Desde el punto de vista programático, la tendencia disciplinar de la formación universitaria dificulta aún más la posibilidad de articularse con formaciones profesionales tecnológicas con salida laboral.

Probablemente todo lo mencionado en la descripción anterior suene conocido para muchos de los lectores. En otros casos puede tomarse como inexacto porque hoy la situación puede encontrarse en proceso de transformación. Pero en 1992 esa era la condición generalizada del sistema en el nivel superior en el país y, hoy mismo, sigue vigente en muchas provincias o se conservan todavía las mismas formas de prestación del servicio.

También puede ser que algunos lo consideren un estereotipo de la realidad que se observa, porque muchas instituciones realizan verdaderos esfuerzos por cambiar; o bien otros pueden considerar que la enumeración no es exhaustiva ni sigue una sistemática que permita definir “lo bueno” y “lo malo”. En lo expuesto no existe la intención de “juzgar”, en particular a la universidad, sino que se busca marcar las distancias o dificultades respecto de las características de una nueva educación superior, pero con calidad y equilibrio en la distribución territorial y social, con real capacitación para el desempeño laboral. Por otro lado, resulta útil tener un pantallazo, aunque fuere “desordenado”, de la realidad de lo que existía y todavía está de alguna forma vigente. Asimismo, también se debe tener en cuenta que en educación siempre subsiste como posibilidad la alternativa de la “reducción” o la “involución” respecto de los cambios que se estén ejecutando, porque mucha de la legislación, organización, edificios y costumbres vigentes, frecuentemente no mantienen coherencia con los principios que sostienen los cambios en ejecución.

3. Hacia un nuevo paradigma.

Muchas veces frente a las necesidades de cambio en el nivel superior surgen preguntas y propuestas como: ¿Se trata de crear carreras diferentes?, ¿Conviene dotar de equipamiento a los establecimientos? ¿Hay que destinar presupuesto para acciones sociales? ¿Debe proveerse de becas para asegurar la equidad? ¿Hay que capacitar al personal directivo y docente en nuevas técnicas de conducción y de aprendizaje? Todas esas propuestas y otras similares son razonables y necesarias, pero corren el riesgo de ser insuficientes y, lo más probablemente, de resultado nulo en el corto tiempo si se aplican en forma aislada o errática.

Tampoco se trata de adoptar una actitud simplista, como copiar en forma directa las soluciones de otros países. El trasplante simple y directo de “modelos” produce tarde o temprano el “rechazo”, porque se trata de una suerte de “injerto” en otra realidad.

No debe rechazarse tampoco los valores y resultados de las experiencias que han recorrido otros países. Precisamente el estudiar atentamente las soluciones adoptadas por otros países y que funcionan en forma sistémica puede enseñar, más aún, estimular en la reflexión sobre las soluciones. En ese sentido la educación comparada es una fuente riquísima de información sobre alternativas en vigencia de cambios en el nivel superior y que no se puede desconocer. Más aún, hoy mismo, en los países más evolucionados en el aspecto tecnológico y/o con “políticas de Estado”, están planteándose otros

cambios que atienden a la realidad social y económica que ya proyectan para su futuro próximo.

En este caso la pregunta de partida debería ser global ¿Qué institucionalidad? ¿Qué “sistema social” definido dentro del servicio educativo como nuevo o diferente puede contener a las también nuevas exigencias o condiciones de la vida social y económica y, por ende, también de las personas?

Situación contextual 1: La pérdida de una cultura tecnológica

En primer lugar debe señalarse que la educación tecnológica del sistema educativo argentino, ha sufrido una suerte de regresión o reducción en el tiempo hacia la educación general o tradicional. Nadie puede discutir el valor de lo realizado por el Consejo Nacional de Educación Técnica (CONET) en su momento y la importancia del aporte empresario como fuente de financiamiento de la educación vinculada al desarrollo industrial del país. La Argentina implementó alternativas parecidas a la de otros países latinoamericanos que organizaron la educación técnica, con fuente de financiamiento propio. Sin embargo, a partir del proceso militar, se fue gestando un estancamiento en la evolución de la gestión y administración de este sector de la educación, que se dirigió hacia un desfinanciamiento prácticamente total, la esclerosis y obsolescencia de propuestas, de equipos, etc., hasta culminar en lo que prácticamente fue su marginalidad en el sistema.

Este dato no es menor. La educación tecnológica, como cualquier área de la actividad del hombre, se da en un ambiente, en un espacio donde se cultiva una cultura. Cuando se habla de cultura, se está involucrando al estilo institucional de resolución de problemas técnicos y humanos, al “clima” que se vive donde se atienden los problemas, a la creatividad frente a problemas tecnológicos nuevos, a personas que participan, tanto profesores, alumnos como la comunidad del contexto, incluyendo a las empresas. Esta últimas comenzaron oportunamente a involucrarse con experiencias institucionales, algunas de ellas con administración propia. Es decir, se está hablando de una cultura viva, que se desarrolla, cambia, adopta diferentes soluciones, realiza propuestas, modifica equipamientos, promueve iniciativas, etc. El abandono progresivo, desde hace prácticamente treinta años, de la atención de la educación técnica, frenó el desarrollo de la cultura tecnológica. Más aún, su falta de actualización, su esclerosis, generó una imagen negativa, tanto del lado de la empresa como de la misma comunidad o de los posibles beneficiarios. La cultura la portan y la generan personas, profesionales, y la enriquece la interacción de instituciones que funcionan. Esa cultura perdida no se puede reponer o imponer simplemente a través de un nuevo decreto, una nueva ley o, menos aún, con medidas aisladas.

En síntesis, la principal pérdida que se debe reponer es nada menos que la de una cultura de muchos años, pérdida de años de esfuerzo humano y de organizaciones que murieron y de otras que no tuvieron la oportunidad de generarse. Por tanto, el esfuerzo debe ser muy importante, global, “de Estado”, de todo el país, de todos los sectores sociales y económicos involucrados.

Situación contextual 2: Los cambios en el sistema educativo

Dentro de los cambios generados en el sistema educativo en la última década, el principal desde el punto de vista de la gestión y la administración, fue la transferencia de los servicios educativos de enseñanza media y de nivel superior no universitarios a las provincias, en el estado en el que se encontraban². El mismo gobierno que realizó la transferencia planteó la implementación de las nuevas normas legislativas aprobadas que regulan todo el sistema. La implementación no pudo terminarse en forma armónica en todo el país, precisamente entre otras causas por la transferencia. Esta medida, necesaria desde el punto de vista de lograr una forma más descentralizada para gestionar y administrar la educación, no estuvo planteada en forma progresiva, ni acompañada con una política de cambio cultural que sustentara ese movimiento. Sin dudas que es difícil de ejecutar un cambio de esa naturaleza, pero hoy se nota fuertemente al nivel de todo el país, la ausencia de proyectos de trabajo compartidos, con resultados esperados, con intervención concertada de las diferentes jurisdicciones del Estado y de los sectores interesados.

En consecuencia, hoy, al nivel de país e, inclusive, dentro de las mismas jurisdicciones, se dan situaciones disímiles, con grados de desarrollo diferentes, con algunos sectores que siguen funcionando con los estilos anteriores de administración, con programas de estudio parecidos, aunque se hayan cambiado algunas formas. Más aún, el indicador más fuerte que se puede observar es que la calidad de la enseñanza sigue en cuestión y en algunos aspectos se agregan problemas nuevos, que la gran mayoría de los jóvenes que el mismo sistema expulsó o no admitió está abandonada, sin posibilidad de obtener o generar un empleo digno, porque no tiene las capacidades generales ni las específicas que le permitan insertarse ni como ciudadano ni como trabajador.

Por otro lado, con frecuencia, cuando se proponen cambios, se “implantan” o se viven como “formales”, es decir, se responde a una ley, a un decreto o a una

² En la última década se aprobaron nuevas leyes que regulan todo el sistema educativo. Asimismo, se inició un proceso de cambio de programación curricular y un sistema de apoyos a la reforma proyectada. Todo esto no constituye un dato menor, pero desde el punto de vista de la gestión de la educación, la transferencia fue un cambio sustancial, por ello mencionamos explícitamente este aspecto.

resolución y no a la construcción de un proyecto social. Incluso, cuando se realizan experiencias con significatividad o credibilidad se responde a una necesidad insatisfecha que es puntual y, por tanto, no es asignable a la característica de un sistema.

En este marco se requiere el planteo de políticas globales, que establezcan direcciones claras para la ejecución, que impliquen una movilización de todos los poderes o sectores del Estado y la toma de conciencia de los dirigentes de la vida social, con un buen manejo de los recursos, con la generación de fuentes nuevas de financiamiento, con constancia de esas políticas en el tiempo, para que efectivamente se devuelva el protagonismo al sistema educativo pero como una construcción del sistema social que lo sustenta.

Situación contextual 3: Vivir insertos en el cambio acelerado

La educación no es una actividad social aislada. En ella impactan todos los movimientos que se dan en la sociedad. Es una institucionalidad que se da en una organización que actúa como un sistema social, pero que se corresponde o sufre el sistema social en el que está inmerso. Precisamente desde la década del 70 el país es pasible de una serie de transformaciones muy fuertes que se dan en el mundo y que golpean también a sus puertas, o bien se instalan directamente en la vida social a través de la economía o por los medios de comunicación.

El impacto de la crisis del petróleo de esa década fue el detonante de algo que se estaba generando y que siguió afectando a la posibilidad de desarrollo del país, a la institucionalidad democrática y a la calidad de vida de la gente. Desde esa década se suceden cambios frecuentes para los que el país no se había preparado ni tenía una capacidad de respuesta suficientemente ágil para atenderlos.

Así surge una progresiva globalización de la economía, que se realiza según los ritmos que señalan los sectores vinculados al movimiento de los capitales internacionales, lo que afecta severamente a la actividad industrial nacional y, en particular, a las economías regionales. Entre otras consecuencias se puede señalar:

- Se cambian los sistemas de producción, incorporando en forma constante nuevas tecnologías, que requieren más capacitación, que cambian los perfiles laborales, que favorecen la concentración de capital, que se difunden a través de grandes corporaciones que toman decisiones según sus intereses.

- Se instala el desempleo con tendencia al crecimiento como una realidad difícil de superar, producto de los cambios anteriores, que genera pobreza, exclusión social, faltas de perspectivas de movilidad social.
- Sectores de la economía se hacen cada vez más dependientes del mercado internacional de capitales, incluyendo a los servicios públicos, entre los que se incluyen las comunicaciones.

Por otro lado, se da una revolución mundial en las comunicaciones, creciendo casi sin límites y constantemente las posibilidades de acceso a la información. Esta realidad a su vez genera mayores necesidades de tecnología y de formación en los recursos humanos, que de lo contrario quedan marginados del acceso a redes o formas de comunicación necesarias para la incorporación a la vida social y económica.

Las organizaciones civiles, entre las cuales están las de finalidad política, se ven debilitadas, al no haberse “aggiornado” a las nuevas circunstancias, no prever el futuro y no actuar en forma asociativa para generar poder y, en esas condiciones, realmente interactuar con los otros sectores que intervienen en la vida social. Esto a su vez pone en crisis la vida de la democracia, por falta de credibilidad de los dirigentes, aspecto que hoy estamos tratando de reconstruir sobre la base de un nuevo estilo de conducción y de demostrar que se es honesto y eficiente desde los hechos que se generen o los resultados que se obtengan.

En el ámbito cultural y social propiamente dicho, también se producen cambios, en la búsqueda de una nueva lógica para plantearse los temas de la vida social, en la exigencia de mayor participación, en los planteos de nuevas formas de conocimiento y de la construcción de la inteligencia y la creatividad en el hombre.

En este contexto también está en crisis la representatividad de los políticos y la eficiencia de la acción política. El reclamo, por llamarlo de alguna manera, tiene como dos dimensiones. Desde el punto de vista de los cambios sociales, económicos y tecnológicos, se requiere la presencia de un Estado capaz, representativo, fuerte, proactivo, con políticas claras y consensuadas. Estas cualidades son indispensables para que la sociedad como conjunto encuentre los equilibrios necesarios. Desde el punto de vista de la acción política misma, se cuestiona a los partidos como representativos y, sobre todo, sus prácticas habituales que tienden al clientelismo. Pareciera que en la sociedad se va instalando la idea que la actividad política es demasiado importante para dejarla confiada sólo a los políticos o, más bien, que es necesario pensar otros esquemas que faciliten la participación social, donde todas las organizaciones civiles cumplan roles más activos.

Esta descripción del mundo de los últimos treinta años tiene una característica común en todo este proceso de cambio: se produce con una velocidad creciente. Es el mundo el que está cambiando y las referencias de tiempo que manejamos desde el pasado no sirven para medir o predecir como se comportará el futuro no muy lejano.

En este marco, la educación tecnológica está en el centro de los impactos. La tecnología que crece y cambia aceleradamente, puede ser un fin, pero sobre todo es una herramienta. El acceso del hombre a los bienes y a la cultura, la relación que mantiene con la naturaleza, en definitiva, su posibilidad de ser en este mundo, está mediatizada fuertemente por la tecnología. Más aún, desde el punto de vista social, es una fuente de poder, por lo que no habrá democracia fuerte si, entre otras cosas, no se es capaz de crecer y utilizar la tecnología para el crecimiento y la calidad de la vida social. La educación tecnológica, enmarcada en este contexto, se transforma en un vector insustituible de incorporación a la cultura vigente, pero a su vez de equilibrio y regulación de los procesos de cambio en la sociedad.

Situación contextual 4: El cambio de época

Todo lo que se ha expuesto en el punto anterior en relación con el cambio es tan fuerte que hay diversos autores que lo tipifican como un “cambio de época”. En efecto, indican, con toda razón, que la época del “industrialismo” que duró 200 años, está dando paso a otra época: la de la “informacionalismo”³ o bien la “era del acceso”⁴.

Efectivamente, todos los cambios señalados en realidad se inician en el mundo desde 1960. Se habla de la existencia de un posmodernismo, que pone en tela de juicio las reglas de la vida social, cultural y económica. El grupo del ISNAR (Servicio Internacional para la Investigación Agrícola Nacional) identifica tres tipos de cambios que se dan contemporáneamente y con diferentes ritmos: la revolución sociocultural (crisis terminal del positivismo), la revolución económica (aparición de la economía global de mercado con intenciones hegemónicas), la revolución tecnológica (el crecimiento sobre todo de las telecomunicaciones y, consecuentemente, de las redes y la información, como insumo y como producto).

³ El equipo del ISNAR analiza este tema con detalle y realiza propuestas. Ver Souza Silva, José de y otros. ***La Cuestión Institucional. De la vulnerabilidad a la sostenibilidad institucional en el contexto de Cambio de Época.*** (2001). Proyecto ISNAR “Nuevo Paradigma”. San José Costa Rica.

⁴ Rifkin, Jeremy. ***La era del acceso. La revolución de la nueva economía.*** (2000) Buenos Aires, Piados.

Esto pareciera muy alejado del objeto de este artículo, pero en realidad está en el centro de la escena de una institucionalidad para la educación tecnológica. Un cambio de época, con la tecnología como facilitadora o aceleradora, pone en cuestión todo lo que el hombre realiza, más aún, se pone en cuestión él mismo: para qué está en el mundo, cómo construir el pensamiento, cómo realizarse. En la realidad se trata de un proceso que se puede vivir desde una postura dirigencial o sólo como “paciente” de lo que ocurra.

En este punto surge como definitivo, que el hombre no podrá intervenir en este proceso si no es integrándose en una organización. Para eso, esta organización deberá permitir el desarrollo de una institucionalidad significativa para los que viven y trabajan en ella (valores, formas de relación, técnicas de resolución de problemas, participación, etc.), y con una comunicación de credibilidad frente a las otras organizaciones de la sociedad con las cuales interactúa o teje alianzas, por la claridad de su visión, por su función de servicio y por su contribución a la calidad de la vida social en este proceso de cambio global.

La nueva institucionalidad

La nueva institucionalidad que requiere la situación contextual descripta es una alternativa diferente aunque no extraña a la realidad del sistema. Esto puede parecer concesivo, pero en realidad cuando se innova en educación debe pensarse en el servicio a las personas en primer lugar y en segundo lugar cuál es su relación con la vida social. La realización de un “benchbreaking” como dice Goldman⁵, refiriéndose a la “ruptura” respecto de modelos ya existentes, es concebir algo distinto pero que reconozca la realidad de las necesidades de la vida social actual y futura.

Desde el comienzo de los estudios que se realizaron para constituir el Instituto Tecnológico se planteó la necesidad de concebir algo institucional diferente, como la matriz que pueda anidar una nueva educación superior, de calidad, con equidad en el acceso y que promueva la realización personal; útil en sus efectos; con compromiso con la vida social, cultural y económica; y que sea capaz de renovarse automáticamente en propuestas y servicios.

Esto último es clave: en un mundo donde está instalado el cambio como vertiginoso, abierto hacia una nueva época, se hace necesario que la institución lo incorpore como propio y que lo posibilite, es decir, que sea capaz de plantearse, que lo resuelva con oportunidad y que lo realice. En esta

⁵ Goldman, Heinz. ***Estrategias innovadoras de ventas***. (Video). Buenos Aires. HSM

nueva institucionalidad que hay que construir, los actores sociales tienen parte, tienen poder para definir una política; pueden iniciar, procesar, ejecutar, evaluar y reprogramar cada vez que sea necesario. Para ello los actores sociales tendrán poder para realizar todo el proceso y deberán poseer la sensibilidad y la agilidad suficiente para actuar rápidamente, con oportunidad.

Pero, la institucionalidad ¿es sólo una solución organizativa para facilitar la ejecución? No se trata sólo ni principalmente de eso. Más aún, lo organizativo opera de medio y no de fin. La institucionalidad nace y se fundamenta en un “espíritu social” que lo construyen las personas, porque juntas descubren y adoptan las nuevas reglas de juego, porque comparten los principios y los valores que las constituyen; porque contribuyen a generar un “hábitat” de creación, de convivencia, de capacidad de realización cooperativa, de significatividad compartida; porque viven “en proceso” construyendo juntos una comunidad social.

La institucionalidad es la cultura institucional y ella la crean las personas y afecta a las personas. Por ello las personas deberán efectuar un esfuerzo permanente de reflexión y de aprendizaje de la convivencia para interpretar situaciones, para tomar decisiones, para comprender, para tolerar, para acompañar, para crear. Este proceso será gratificante, si los que intervienen tienen plena convicción del valor de lo que están construyendo y son transparentes en la relación; porque vivir en una institucionalidad en proceso es crear, es crecer cualitativamente.

4. Notas básicas del nuevo paradigma institucional.

De acuerdo con lo expresado anteriormente, el nuevo paradigma institucional no se establece, se construye en el tiempo como producto social, se “conquista” todos los días como una cultura que se resignifica a sí misma en forma constante. Se trata de un nuevo método para acceder al conocimiento como producto social. En la constitución de una institucionalidad nueva esto es central.

Sin embargo, no se parte de la nada ni se trabaja sólo sobre el acontecer. La construcción reflexiva requiere partir de supuestos que hacen a la posibilidad de lograr lo nuevo. Esos supuestos son las “ideas-marco” que están a la base de la acción como condición o punto de partida, pero también que están al final del recorrido, como el sentido con el cual queremos construir. Esos supuestos o ideas básicas, son los “carriles” que ayudarán a encontrar, descubrir, recrear. Ellos son los siguientes:

a. Asociatividad

El Instituto se constituye como Fundación, con la participación del Gobierno de la Provincia, la Universidad Nacional de Cuyo y las entidades gremiales empresarias: la UCIM (Unión Comercial e Industrial de Mendoza) y la FEM (Federación Económica de Mendoza). En cada Sede de la Provincia donde funcionan los servicios que se prestan, se constituye un Comité Consultivo, con la participación de representantes del Municipio, entidades del Estado provincial con delegaciones en el lugar, entidades gremiales empresarias de la zona de influencia, empresarios de diferentes sectores, gremios de trabajadores, ONG de la localidad, entidades culturales y toda otra organización que pueda contribuir a definir planes de trabajo o alianzas necesarias.

Esencialmente se busca que la organización reúna todos los sectores que por su conocimiento, por su poder o por sus vinculaciones, pueda aportar positivamente al logro de los fines. Se procura superar las barreras naturales de cada organismo o sector, ya que cada uno por su lado podría atender parcialmente algo de las necesidades comunes. Esa alternativa sería trabajar para crear servicios o atender necesidades sin comunicación con la comunidad. Sería, en realidad, contrariar precisamente lo que se quiere crear y consagrar lo que se desea superar.

Es la asociación en sí la que permite crecer en la “novedad” de crear desde el consenso, donde cada uno pone lo que puede o posee, donde se da la posibilidad de reflexionar, confrontar, descubrir, crear. Es la asociación lo que permite sumar valores o crear los nuevos. Es el encontrarse lo que asegura que el cambio sea percibido por alguien y atendido por todos. Recuerdo en este instante las sabias palabras de Berta Braslavsky, gran maestra de todos los docentes argentinos, cuando en el discurso con motivo del homenaje que se le brindó en la última Jornada Internacional de Educación, realizada en el marco de la Feria Internacional del Libro de Buenos Aires (2003), dijo que de la cooperación nace la cultura, porque por la comunicación entre los hombres surge la lengua que expresa esa cultura.

Para que esa asociación funcione debe “militarse” entre todos los participantes el “espíritu asociativo”, es decir:

- Creer que es mejor crear y realizar juntos, porque es superior el resultado obtenido por el trabajo compartido que el que se logra sólo por el trabajo aislado de cada uno.

- Practicar una buena comunicación entre los miembros, para que haya conocimiento del pensamiento y sentimientos de cada uno. Para que esa comunicación sea fructífera deberá cultivarse:
 - La capacidad de escuchar, lo que no es tan fácil si no aprendemos a situarnos en el lugar del otro.
 - La capacidad de esperar, es decir, de sostener en el tiempo la organización y acompañar mientras entre todos se van logrando las nuevas ideas o proyectos.
 - Capacidad de conocer para tomar las mejores decisiones, analizando los supuestos que llevan a las resoluciones.
 - Capacidad de resolver, es decir, de tomar decisiones y de ponerlas en práctica sin que el espíritu del conjunto se resienta, sino por el contrario, se fortalezca.
- Practicar la vivencia de los principios básicos que se enumeran como pertenecientes a la organización, para que cada uno se transforme en testimonio social de lo que junto se es capaz de hacer.
- Poner en acción la fidelidad a la organización, porque ella sólo vivirá si los miembros la sostienen.

¿Qué es lo que pone cada entidad que se incorpora?

- Hacer conocer mejor necesidades y mediarlas entre todos.
- Aportar lo que cada miembro posee para que se puedan realizar las ideas y las actividades. En particular se puede mencionar:
 - El Gobierno de la Provincia, la posibilidad de aportes financieros y de señalar la convergencia respecto de las políticas que se desarrollan en la actividad social o económica.
 - La Universidad Nacional de Cuyo, su prestigio y su capacidad académica para facilitar formas de realización de servicios que llegarán con calidad y equidad a todos los rincones de la Provincia.
 - Las entidades gremiales empresarias, su “estilo” o vivencia de emprendedor y sus facilidades de infraestructura para el aprendizaje. También harán conocer sus necesidades y las posibilidades de acompañar el crecimiento.
 - Los municipios permitirán conocer necesidades comunitarias postergadas, facilidades de realización y las comunicaciones con entidades locales.

- Transferir experiencias para no cometer errores o señalar los límites.

b. Autogestión

La organización del Instituto se instaló como Fundación, con el objeto de darle capacidad de gestión. Este aspecto no es menor porque en una sociedad en cambio, donde precisamente se procura atender necesidades que se modifican permanentemente, se requiere de organizaciones que tengan posibilidad de tomar decisiones creativas o correctivas oportunas.

La autogestión es la capacidad para realizar el proceso completo de la toma de decisión, desde el diagnóstico y la planeación hasta el control de gestión y evaluación de resultados.

Por eso el Instituto, además de los recursos que aportan sus socios o integrantes, es capaz de generar recursos propios, proyectar necesidades y resultados, programar su presupuesto y realizar una administración eficiente, porque la inversión o el gasto sigue siempre a la atención de una necesidad permanente o circunstancial.

La autogestión permite también lograr diferentes formas de comunicación con los sectores con los cuales se convive en la comunidad o en el campo de las realizaciones. Esto da agilidad para la toma de decisión sobre vínculos con empresas o entidades locales, provinciales, nacionales e internacionales y con sus respectivos programas o para efectuar realizaciones comunes.

Otro de los beneficios de la organización, a partir de la facultad para tomar decisiones compartidas, es el de definir la visión y políticas a seguir, revisándolas de acuerdo con la marcha de las actividades y las nuevas necesidades que se observen como demandas o desafíos.

Para que la autogestión sea dinámica, la organización debe tener muy claros los niveles de decisión que permitan distinguir:

- El nivel de la visión y las políticas, que es el máximo de la organización, para que se mantenga la unidad de concepción y se progrese como un conjunto.
- El nivel de planeación y seguimiento, que también deberá ser general, pero con una comunicación estrecha con los niveles de realización en territorio o por sectores sociales.
- El nivel de realización de programas y proyectos locales, que permite llegar donde realmente existe la necesidad.

Una organización que funcione así asegura armonía y buena llegada en los dos sentidos, el de la idea y el de la realidad y sus necesidades.

c. Personalización

Una sociedad en cambio acelerado, con fuerzas que pugnan por imponer su lógica de proyecto y realización, con contradicciones a todo nivel respecto de las necesidades que tiene o vive la gente, genera un desconocimiento de las necesidades de la persona y, más bien, produce una despersonalización en los procesos relacionales. En el estado anterior de la sociedad, donde los roles de cada sector estaban perfectamente establecidos y, por tanto, estaban vigentes valores, formas de comportamiento, funciones, etc., la persona encontraba la forma de realizarse dentro de esas reglas vigentes.

Precisamente, esa situación cultural anterior está en crisis, tanto en el sentido de que cada vez más para unos pocos se amplían las posibilidades; como por otro lado también se cierran alternativas, a veces desde el nacimiento, para amplios sectores de la población. De allí surgen grandes grupos con exclusión social y, la perspectiva nada halagüeña, que nuevos grupos quedarán automáticamente excluidos simplemente por atraso tecnológico. En las condiciones vigentes de una organización sin sensibilidad hacia los conflictos, las personas se conciben como islas, a las que sólo se les atiende la finalidad principal de la organización, dejando de lado el proyecto personal, los afectos, la convivencia.

Por ello, la personalización es un punto clave de la nueva organización para que se pueda lograr una nueva institucionalidad, en la que todos los integrantes de la organización tengan la oportunidad del máximo desarrollo personal. Cuando afirmamos que deben ser “todos los integrantes de la organización”, nos referimos a los que toman decisiones, los que participan en la ejecución y los que son formados o capacitados. Es decir, la organización la forman todos los que interactúan en el pensar, el decidir y el quehacer, algunos realizando el trabajo de proyectar, otros el de enseñar, otros el de aprender y otros escuchar y acompañar. Se trata entonces de considerar implicados al conjunto de la comunidad.

Personalizar es reconocer en el otro alguien con libertad, capaz de conocer, evaluar, decidir y realizar. También es brindar las oportunidades para que cada uno encuentre el máximo de desarrollo posible a sus dones, superando los conflictos que lo impidan. Para ello volvemos a mencionar la capacidad de escuchar, de comprender y de realizar servicios que permitan recorrer el camino elegido. Por tanto se requiere:

- Que las autoridades ejerzan con compromiso la misión que se han fijado y sepan recibir y transmitir al conjunto las líneas de acción que se persiguen.
- Que los educadores se preocupen especialmente para que su saber le permita construir herramientas o instrumentos válidos para que los estudiantes o beneficiarios puedan incorporar conocimientos, valores y destrezas, siguiendo un ritmo posible.
- Que los estudiantes se comuniquen con sus compañeros, procurando cooperar para que todos puedan progresar por igual.
- Que la organización establezca instancias donde los estudiantes con problemas puedan ser escuchados, ayudados y/o acompañados en la madurez para la toma de decisión personal.
- Que la organización genere procedimientos para que se logre la equidad en las oportunidades que se brinden a los alumnos, con el objeto de corregir diferencias y lograr la calidad deseada por los perfiles establecidos para el egreso.

d. Significatividad interna y externa

La significatividad consiste en que los actores internos y los beneficiarios externos encuentren que las propuestas de objetivos, contenidos y actividades de la organización contemplan sus necesidades personales y sociales. Para ello será necesario plantearse unas reglas comunicacionales marcadamente horizontales que capten las necesidades internas y externas a la organización, con sus significados laborales, económicos y culturales.

Desde el punto de vista interno, lograr una propuesta significativa permite:

- Incorporar los valores que se requieren para la construcción de una vida social que valga la pena vivir.
- Establecer contenidos útiles en lo personal y para el desempeño social.
- Programar acciones de aprendizaje ajustados a las características del sujeto.
- Realizar acciones de evaluación continua que ayuden a la toma de decisión.
- Establecer formas de participación que beneficien la vida social

- Lograr rendimientos óptimos.
- Efectuar el seguimiento, no tanto como control, sino como ayuda para que los beneficiarios y los docentes mantengan una buena comunicación.

Desde el punto de vista externo, la significatividad permite:

- Lograr perfiles de competencias que tengan relación con las demandas personales y sociales.
- Disponer carreras, capacitaciones, especializaciones y otros trayectos formativos que tengan real demanda.
- Organizar experiencias de acción social, en particular con la empresa, que sean un verdadero servicio de beneficio mutuo.
- Mantener y cultivar la relación con la vida social, como una fuente inagotable de significados.

El “clima” de la organización y su vinculación con el medio sólo se logra en las condiciones descritas, lo que asegura una constante actualización y novedad en las propuestas.

e. Trabajo

El trabajo es la expresión de sociabilidad más concreta que puede lograr el hombre. Más aún, el hombre es un ser racional y social. Este último aspecto es tan importante como el primero, por lo que es constitutivo del hombre como persona. La vida social del hombre requiere necesariamente del trabajo, ya que el hacer es la manera de expresar lo que sabemos y lo que queremos de nosotros en relación con los demás.

Por ello, el trabajo no es adjetivo en la vida del hombre. Por eso mismo, la desocupación ofende a la naturaleza humana y el no saber trabajar correctamente, también ofende a la humanidad. Este no es un problema que deban resolver las empresas o el Estado. Es un problema de la sociedad toda, que debe asumirlo como un aspecto decisivo que hace a su realización como tal y a la realización de las personas que la integran. No son dos dimensiones escindibles del trabajo sino que interactúan y se corresponden.

El trabajo es la manera de lograr que el hombre se realice como tal en el mundo. Por ello, la educación tecnológica debe plantearse siempre la teoría y la formación para el trabajo como un continuo que se complementen mutuamente. Este aspecto de la formación termina por hacer a la dignidad de

la persona, no porque pueda ganar un salario, sino porque tiene un rol que desempeñar que otros necesitan y que él está dispuesto a desarrollar.

La empresa se transforma así en el instrumento social para lograr que los hombres se realicen, cualquiera fuera el puesto de desempeño. Mientras que la educación, en cualquiera de sus formas de profesionalización, es el instrumento idóneo para que se brinde un proceso de formación adecuado a las necesidades de la persona, a las de su proyecto ocupacional y a las exigencias del mercado laboral.

f. Responsabilidad social

La organización tiene una perspectiva de realización que toma como referencia una vida social deseable. Por ello, el Instituto actúa como un sistema social que procura que sus miembros se sientan responsables de normas y valores aceptados, objetivos compartidos y reglas de juego para la participación. Para que surja esa responsabilidad como lógica de la vida social, se debe dar:

En el nivel de la organización:

- La equidad como valor para lograr la efectiva igualdad, en relación con las oportunidades que se brinden a las personas. De esta manera, la organización en su desarrollo será una escuela para la formación de la ciudadanía.
- Atender a las necesidades laborales, procurando que los alumnos que requieran apoyo para ubicarse en algún puesto de trabajo tengan la ayuda de la organización para facilitarlo.
- Tomar en cuenta las necesidades sociales que puedan manifestarse y que se pueda atender con los recursos disponibles o con los que se tenga relación.
- Ser capaz de movilizar o estimular la responsabilidad frente a necesidades o desafíos.

En el nivel de los miembros de la comunidad:

- Ser sensibles a las necesidades que manifiestan los sujetos, tanto de aprendizaje como de coberturas sociales.
- Hacerse cargo de la eficacia respecto a lo que se proponga como un beneficio para las personas.

En el nivel de la calidad:

- Trabajar con sensibilidad respecto a la calidad del resultado que se espera obtener de la actividad formativa, porque la responsabilidad social requiere que lo que se produce sea bien hecho y esté dirigido al bien de la sociedad.

g. Cooperación

La cooperación se instala en este caso como un valor, quizás el más importante para la organización y, sobre todo, para la institucionalidad que se construye. Ya se habló anteriormente de la importancia de este aspecto, de la concepción de la relación entre los sectores y las personas, cuando se explicó la importancia de la impronta “asociativa” dentro de la organización. En este caso interesa proponer el análisis de esta característica de la organización como la concepción antropológica que debe animar su constitución.

El hombre tiene un rol fundamental en la constitución del “mundo” en el que vive. Ese “mundo” no está conformado solo por bienes de la economía, que sólo sirven o se utilizan para sobrevivir. Por el contrario, el mundo que el hombre construye con su accionar está constituido por bienes, pensamientos, servicios, legados estéticos, testimonios de vida, etc., que permiten expresar del hombre lo que él es capaz de hacer con otros y/o por y para los otros. Ese “mundo” es lo que denominamos cultura, que incluye lo científico y lo tecnológico, pero que también implica la idea de relación con todas las cosas, empezando por la naturaleza, los otros hombres y Dios.

Esa suerte de creación del hombre, sólo es posible en la relación social, directa o indirecta, que practica cada uno en forma individual o a través de las organizaciones, que también son creación suya. Porque cooperación es “operar con”, es tomar conciencia y actuar solidariamente.

Por eso la cooperación es tan importante como valor en una organización educativa, porque es una actitud y una forma de ser que debe reflejarse en todas las relaciones que se establezcan:

- En los principios y los métodos educativos, porque la conciencia de la cooperación se puede perder en un mundo competitivo o en la formalidad del cumplimiento de las normas. La cooperación es un factor de formación de una conciencia social de quienes se forman y que luego lo aplicarán como dirigentes o como hacedores en empresas u organizaciones sociales. Por ello, debe observarse que las formas de trabajo del aprendizaje incluyan en forma explícita este valor en sus realizaciones.
- En la forma de relacionarse con las organizaciones que requieran los programas educativos que se estructuren para responder a necesidades de

formación de recursos humanos. La relación de cooperación deberá ser por ello de servicio, de complementación y de interacción con el medio.

- Finalmente, la organización misma no debe concebirse como una entidad educativa aislada. La cooperación con otras organizaciones similares, permitirá transferir, aprovechar, renovar, crear, resolver, realizar desde el esfuerzo compartido.

h. Inclusión social

Esta característica se desprende de la responsabilidad social y de la cooperación. La exclusión es hija en realidad de un efecto negativo de la concentración de capitales y de bienes de producción, del crecimiento sin rumbo de la tecnología, de las fallas de la organización de la vida social, lo que produce la marginación de grandes sectores.

En realidad hay que partir de la finalidad expresa e histórica de la educación que es la de ser “inclusiva”, es decir, la de incorporar a la población, en particular a los jóvenes, a la vida cultural y económica. La educación tecnológica que por sus contenidos está vinculada necesariamente al trabajo, debe plantearse la inclusión en toda su programación.

Incluir significa no sólo incorporar al mundo del trabajo y de la cultura, sino proporcionar los valores y las herramientas para que las personas de diferentes sectores de la vida social encuentren una respuesta a sus necesidades de realización personal. La inclusión social es pues una visión actualizada de la equidad, que tiene relación con el mundo en el que nos toca vivir.

Por todo ello, se entiende que la inclusión social significa atender por lo menos dos dimensiones de la acción:

- La dimensión del quehacer formativo respecto de la población normal que ingresa a la institución y que manifiesta de hecho diferencias culturales que es necesario conocer, comprender y atender. Los programas educativos deben incorporar espacios, métodos e instrumentos que atiendan a la diversidad y, por ello, faciliten el crecimiento individual y compartido de todos los miembros en relación con los perfiles de valores, conocimientos y destrezas que se procuran lograr en los egresados.
- Por otro lado, la organización tiene que atender a una dimensión social especial, que comprenda también dentro de programas especiales a la población explícitamente excluida, para brindarle la oportunidad de reubicarse en la vida social desde la formación y el trabajo, con perfiles integrales, adecuados a sus necesidades. Esta es una necesidad imperiosa

que dará mayor sentido a la institucionalidad que se recrea todos los días, porque afianzará más aún el sentido de la cadena de valor que genera el trabajo calificado y la inclusión cultural. Por otra parte, la certificación que debe ser de calidad y suficiente para lo que requiere el mercado laboral, el cultivo de la iniciativa y la autoestima, sólo se puede lograr desde una institución que tenga credibilidad en el conjunto de la sociedad.

i. Innovación

Una organización asociativa, que busca responder a necesidades sociales, económicas y culturales, en un contexto de cambio acelerado, debe tender a enfocar su actividad con facilidades para una innovación permanente de su accionar.

Para innovar es necesario diseñar, conocer y practicar el funcionamiento de la organización, con procedimientos e indicadores, a través de los cuales sea posible la realización de un control de gestión de todas las variables que pueden intervenir en la implementación, como asimismo, plantearse los cambios que los resultados o las nuevas demandas vayan aconsejando.

Innovar no quiere decir en este caso, hacer de la nada o producir algo totalmente extraño a lo que se venía haciendo. Innovar es siempre partir de lo que se está haciendo, para confirmar la visión que se tiene de la organización y servir a su realización, desde una propuesta nueva o diferente.

De esta manera los alcances de la innovación comprenden a todas las actividades de la organización, entre otros:

- La organización misma, que puede incorporar, cambiar o desarrollar nuevos sectores de actividad, para atender a los cambios que demanda las necesidades de los sectores sociales o de la empresa.
- Los programas y los métodos educativos, que tienen que incorporar permanentemente el conocimiento de las necesidades de las diferentes poblaciones que se atienden y definir las nuevas tecnologías que se utilizarán para su implementación.
- Las tecnologías aplicadas al desarrollo de bienes y servicios, ya que el aprendizaje en el nivel superior siempre debe estar vinculado a las innovaciones que se producen en el mundo y a las que se requieran desde el medio en el que se desarrolla la actividad.

En un mundo en proceso de cambio, la sensibilidad respecto de la innovación es un aspecto importante y delicado a la vez. La institución puede ceder a la

“tentación” de realizar proyectos personales que no tienen directa relación con la evaluación de necesidades que realice. Para ello, debe respetarse siempre la responsabilidad social en el uso de los bienes y servicios y evaluarse los costos y beneficios sociales de las propuestas. Por otro lado, puede conformarse con perfeccionar lo que realiza, ejecutando sin querer un enfoque progresivamente “endogámico” de su finalidad. Por ello, la innovación debe promoverse, pero al mismo tiempo evaluarse cooperativamente para asegurar que responda a las perspectivas de todos los participantes.

j. Desarrollo local

El desarrollo local es un aspecto clave cuando se trabaja por el equilibrio social sostenido. Las empresas pequeñas y medianas y los mismos servicios públicos, sólo tendrán un desempeño competitivo y de calidad si cuentan con los recursos humanos que requiere el desarrollo actual de la tecnología y de la organización del trabajo. Además, deben contar con el apoyo de entidades capaces de brindar servicios complejos y/o especializados para mejorar constantemente su nivel de productividad.

El desarrollo local parte en primer lugar de la capacidad emprendedora de la población, pero tiene tres factores que deben estar presentes y en forma mancomunada para que se facilite su realización: el municipio, como la mano más cercana del Estado para atender a la creación de fuentes de riqueza y de trabajo; el crédito, como el factor en muchos casos determinante para lograr la incorporación de la tecnología necesaria; y la educación tecnológica, como el factor para la formación de los recursos humanos y el aseguramiento de la calidad de procesos y productos. Por ello, es importante la concepción asociativa de la educación tecnológica para que ésta pueda comprometerse con la realidad de la zona en la que presta sus servicios.

Para que ese vínculo sea posible, la organización que atienda la educación tecnológica deberá estar atenta a:

- Los perfiles de formación profesional que requieran los sectores dinámicos de la sociedad del lugar.
- El cultivo de las relaciones con otras organizaciones del medio, para conocer las demandas y compartir posibles soluciones.
- La realización de servicios a la empresa u organismos públicos, que incremente permanentemente un desenvolvimiento eficiente.

- La promoción de estudios, diagnósticos, propuestas y formas de implementación de proyectos que impliquen a toda la zona y que generen nuevas actividades asociativas con cadena de valor.

k. Vinculación con el mercado laboral y con la empresa

Las organizaciones de educación tecnológica y formación profesional deben contar con una sensibilidad especial capaz de captar en forma inmediata y continua las necesidades que plantean el mercado laboral, la actividad económica y las organizaciones empresariales.

El mercado se comporta en forma dinámica en todo el mundo. A nivel local, el mercado condiciona expresiones muy concretas de posibilidades o de barreras. Los responsables del pensamiento crítico y creador son los profesionales que trabajan en el nivel superior. Es allí donde cabe esperar el funcionamiento de indicadores y la creación de instrumentos que faciliten la evaluación de procesos y la elaboración de propuestas en relación con las nuevas demandas.

Para que esa sensibilidad se contenga al nivel de la institucionalidad, se requiere:

- Realización de las prácticas necesarias para que los perfiles de formación tengan las características que el mercado requiere.
- Instrumentación de diferentes formas de participación en y de la empresa en la formación de los recursos humanos, para asegurar que el espíritu empresario y las actitudes que se demandan en ese ambiente se incorporen a la formación. Asimismo, será una forma de contribuir al mejoramiento de la empresa y a rescatar cuáles son las falencias o las necesidades más frecuentes.
- El aprendizaje se planteará siempre “desde la acción”, porque es necesario que los estudiantes incorporen actitudes, conocimientos y destrezas que les permitan tomar decisiones o actuar con solvencia.
- La realización de servicios o de innovación tecnológica que sirva al mejor desarrollo de las empresas vinculadas.

l. Enfocada al futuro

Uno de los desafíos que enfrenta la educación tecnológica en el nivel superior es la necesidad de enfocarse con un pensamiento estratégico. Al utilizar la palabra estrategia no nos estamos refiriendo a una técnica de programación específica, sino al más amplio saber sobre todos los factores contextuales o

propios, que pueden intervenir en el desarrollo institucional futuro y a la actitud que le permite a los dirigentes tener una visión a largo plazo.

Para poder hacer realidad un pensamiento estratégico, es necesario que estemos permanentemente analizando el comportamiento de los sectores involucrados en el quehacer de la institución, en particular del mercado, de la tecnología y de las características de la demanda social. Es necesario no sólo conocer tendencias o datos numéricos, sino encontrar razones, buscar explicaciones, interpretar o comprender lo que está pasando, y, mejor aún, tratar de descubrir lo que se está anunciando como un futuro próximo desde los hechos que observamos.

El pensamiento estratégico permite descubrir el futuro como el dilema principal a resolver. En un mundo de incertidumbres y de vulnerabilidad, es el futuro el que interesa a los hombres, a las organizaciones y en definitiva al país o región donde trabajamos. Por eso, la sensibilidad para encontrar el futuro será trabajada permanentemente con motivo de las evaluaciones del proceso o de los resultados, de las crisis que se planteen o de las novedades que se manifiesten desde cualquiera de los sectores involucrados.

Un punto de partida importante son los aportes de la educación comparada y, en particular, el mantener no sólo buena información sobre otros sistemas educativos, sino establecer relaciones con otras instituciones similares de otros países. El conocimiento, la interacción con otros modelos o soluciones, la realización de innovaciones interinstitucionales es una oportunidad que no se debe abandonar porque es un estímulo concreto que ayuda en la toma de decisiones.

Por otro lado, es necesario que se realicen cotidianamente ejercicios de creatividad para estar capacitado para la búsqueda de soluciones alternativas, para estar en condiciones de proponerse cambios, apelando a la definición de nuevos escenarios que nos tocará vivir o construir.

El futuro es una motivación fuerte para toda organización. El futuro moviliza a directivos y profesores, porque significa crear o realizar en el día a día lo que se desea lograr. Para los alumnos, también es una fuerte motivación, ya que se trata del mundo que les tocará vivir. En la medida que sea claro que la institución se concibe desde y para el futuro, mantendrá el impulso para la innovación y acrecentará la pertenencia de sus miembros.

5. Logros claves de la experiencia

En la implementación de la Fundación Instituto Tecnológico Universitario se avanzó gracias al trabajo inicial de consulta y participación y al aprovechamiento de algunas oportunidades, como la posibilidad de poder contar con un equipamiento adecuado desde el inicio. Luego se fue ajustando la organización y su forma de gestión a medida que se avanzaba y se capitalizaban los logros. Resultaron y resultan claves en su funcionamiento:

a. Primero la calidad

Desde la primera reunión de trabajo con los responsables de los servicios de formación y capacitación se estableció la calidad como la condición que debía atenderse con absoluta prioridad.

La calidad se expresa en el logro de los perfiles profesionales establecidos para las diferentes carreras, de acuerdo con la demanda del mercado laboral. Este es el principal cometido de los responsables de las carreras y sobre ese aspecto se trabajó permanentemente, efectuando revisiones y ajustes desde los primeros meses de gestión, para acreditar siempre resultados. Asimismo, desde el año 1994 a la fecha se han realizado dos revisiones integrales de la propuesta curricular, basadas en la opinión de los empresarios y de los egresados, para actualizar perfiles y flexibilizar recursos.

El mismo criterio se aplica a los trayectos de capacitación que se ejecutan con diferentes duraciones y terminalidades.

b. Evaluación continua y participativa

Desde el comienzo, y en relación con la calidad, se organizó una evaluación continua que es exigente de los profesores, de los alumnos y de la misma organización. La continuidad de la evaluación con diferentes recursos e instancias, el conocimiento de las condiciones del alumno y la orientación oportuna son claves a la hora de obtener resultados esperables y gratificantes para todos los que participan.

c. Alternativa para la promoción social

La institución establece cuáles son los prerequisites para capacitarse con provecho en cada familia de carrera. Es sobre la base de esos prerequisites que se programa el proceso de admisión, priorizando la calidad pero con equidad. Es decir, la institución debe ofrecer orientación, debe conocer las condiciones de los que acceden y proponerse los caminos adecuados para reconocer y/o lograr los prerequisites previstos. Por ello, el proceso de admisión ha merecido ajustes anuales, en general para toda la institución y en

particular para cada sede. El objetivo es siempre la calidad con equidad, para garantizar la promoción social.

d. Definición de los niveles de decisión

En la organización se distinguen cuatro niveles de decisión:

- Nivel de las líneas políticas, la aprobación de las normas generales de la organización y el nombramiento de los directivos. (Consejo de Administración)
- Nivel de la evaluación de propuestas y seguimiento de procesos y resultados (Comité Ejecutivo)
- Nivel de la planificación, organización, animación y control de gestión (Dirección General)
- Nivel de ejecución de los planes y proyectos (Dirección de Sede)

e. Participación plena de la Universidad

La Universidad aprueba los planes y expide los títulos de los trayectos formativos completos. Además acompaña las diferentes actividades sociales, tecnológicas y de innovación que se planteen. Este aval es muy importante como referente académico para la sociedad.

f. Distribución territorial de la oferta

La oferta educativa y de servicios se distribuye en cinco Sedes dentro del territorio provincial con distancias de hasta 330 Km. Esto permite contextualizar la oferta a las condiciones locales y organizar servicios especiales.

g. Cada Sede es una unidad de gestión local integral

Cada Sede ejecuta la conducción académica, social y de servicios en el lugar, realiza la evaluación de procesos y resultados y elabora las propuestas que surjan de los mecanismos de consulta que se utilicen.

h. Atención al espíritu social

Permanentemente se procura que se afiance la Asociatividad, a través de la organización de actividades con la comunidad, realización de encuentros entre las diferentes Sedes, integración en organismos de consulta y participación, etc.

i. Sostenibilidad a partir de las auditorías de gestión

En forma permanente se realizan auditorías de gestión tanto para el área académica como en la administración y la vinculación. La finalidad es contribuir al conocimiento y la toma de decisión que facilite el aseguramiento de la calidad.

j. Explicitación de procesos

Tanto el modelo pedagógico como los procedimientos de la administración se explicitan en resoluciones o manuales y progresivamente se identifican indicadores que facilitan la evaluación y permiten avanzar en un mejoramiento constante. Los criterios de evaluación están contenidos en el “Marco de referencia para la evaluación institucional”⁶

k. Evaluación institucional integral cada tres años

Cada tres años se organiza una evaluación institucional integral, es decir, que se incluyen todos los aspectos evaluables de la organización. Se constituye un comité técnico y se elaboran informes de cada sector, que son analizados en grupos de trabajo participativos. Todo el trabajo se considera luego en el máximo nivel de decisión.

l. Participación de las empresas

Las empresas participan sobre todo brindando la oportunidad que los estudiantes efectúen sus prácticas profesionales en ellas. Este punto es clave en particular con motivo de la pasantía final, en la que los alumnos deben realizar un informe con una propuesta de mejora. Esta relación permite tener no sólo una cada vez mayor empatía con las organizaciones, sino que mantiene a profesores y alumnos en constante contacto con la realidad, sus problemas y los nuevos desafíos.

II. Atención a la utilización de los equipos

⁶ Este documento fue editado en 2001 para uso interno, como apoyo a la evaluación institucional que se realizó junto con la Universidad.

En la educación tecnológica la utilización de equipos en el aprendizaje es fundamental. Las horas de prácticas con plena participación de los estudiantes es cuidadosamente planificada para que se obtengan los mejores resultados respecto del perfil buscado. Dentro de esta formación siempre se insiste en la necesidad de lograr que el alumno realice planteos integrales y contextuados y que pueda dar explicaciones satisfactorias.

m. Apertura a la constitución de servicios no convencionales

La organización se abrió inicialmente con carreras de cursado normal. Luego se abrió un cursado especial para el personal de las empresas con materiales especiales y atención también especial. Más adelante se incursionó en actividades de capacitación en diversos niveles con empresas, para desocupados, para personas con planes sociales, etc. Actualmente se están programando especializaciones y el apoyo a emprendimientos.

n. Programación con visión holística

La programación de la formación siempre tiene en cuenta al hombre como una totalidad. Por ello, no se atiende sólo al conocimiento o sólo a la destreza en un aprendizaje técnico. Aunque se organicen cursos de capacitación para personas con planes sociales, siempre se procura un planteo que implique el reconocimiento de la persona, su autoestima, la posibilidad de proyectar su quehacer en el ámbito que se proponga, los conocimientos y destrezas básicos para comunicarse y los conocimientos y destrezas técnicas pertinentes para el desempeño buscado.

o. Elaboración de herramientas de gestión

La institución tiene una forma diferente de designación de personal, de control académico, de evaluación del personal, de registración del rendimiento de los alumnos, etc. Ello ha sido motivo de la realización de estudios especiales que en algunos casos significó revisar las formas de proceder y elaborar instrumentos de gestión. Para varias de sus funciones existen ya manuales de procedimientos que permiten ser modificados de acuerdo con las necesidades que surjan.

p. Financiamiento suficiente

Este punto es muy delicado, porque la institución tiene una tendencia a crecer en servicios por la demanda. Desde el comienzo el gobierno provincial es el que más fuertemente contribuye a su financiamiento. A esa fuente se le agrega la contribución de los alumnos y el resultado de acciones de capacitación y

servicios a las empresas. El financiamiento es una condición necesaria para poder ejercer efectivamente la capacidad de decisión.

q. Internacionalización en las relaciones

El Instituto mantiene relaciones con otras instituciones similares de otros países. Estas relaciones han permitido sostener la actualización de la tecnología y a producido estímulos para efectuar propuestas de innovación, algunas en acuerdo con otras instituciones. Esta preocupación por la calidad que comprende no sólo a lo tecnológico sino a todos los factores que intervienen en el proceso institucional, entre los cuales ocupa un lugar destacado el personal directivo y docente, permite mantener un sólido prestigio ante las empresas y organizaciones sociales

6. Se hace camino al andar...

Este enfoque del Instituto Tecnológico Universitario como una organización para generar una nueva institucionalidad, es decir, una cultura propia, viva, capaz de autoformularse según la experiencia, tiene diferentes estadios de madurez. Precisamente, esa es su virtud. No es un modelo acabado, sino un paradigma en construcción. La puesta en marcha se realizó al estímulo de experiencias vigentes en otros países, pero ya en el primer año de existencia se comenzó a observar las diferencias respecto de condiciones y pautas asumidas inicialmente como estables o conocidas.

Ese camino de experiencias controladas permite marcar algunas consideraciones que se deben tener en cuenta cuando se inicia un proceso hacia una institucionalidad nueva, flexible, de búsqueda constante del sentido de la organización.

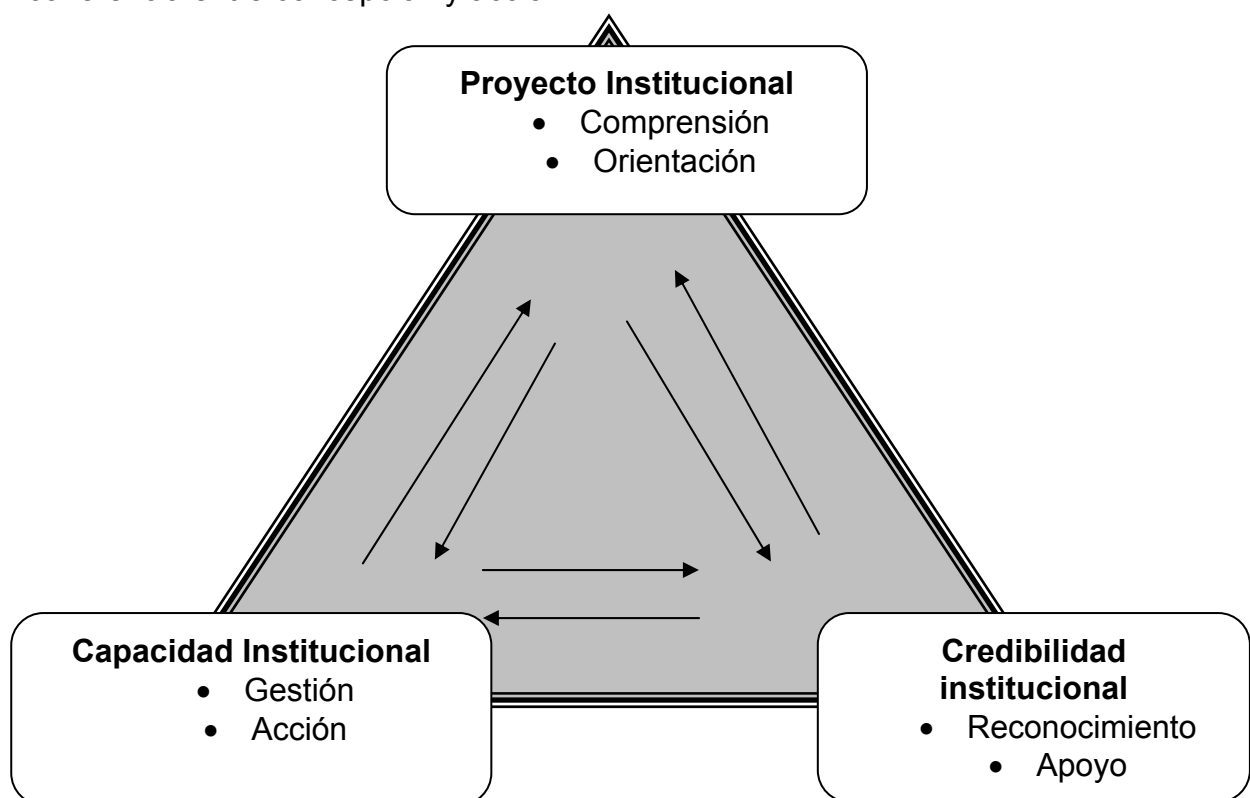
- Siempre es conveniente partir de un “modelo-marco” concertado entre los que tienen la responsabilidad de conducir política y técnicamente el proyecto. No debe haber saltos en el vacío, porque no es así como se progresa en la humanidad, salvo casos excepcionales o “accidentes” en la ciencia o la tecnología. Inicialmente es conveniente tener referentes claros desde los cuales partir. Generalmente esos referentes se encuentran en las experiencias de alguna jurisdicción o de un país, pero siempre debe tenerse en cuenta que son experiencias que se refieren a su vez a una cultura o realidad determinada. Esos referentes serán seleccionados de acuerdo con las necesidades, las condiciones y las finalidades a atender y la posible compatibilidad cultural y social.

- Todo modelo para aplicar en la vida social, económica y cultural es perfectible en su aplicación, precisamente por su vinculación con la realidad. Sin embargo, debemos remarcar que se debe partir de un modelo posible, que se inspire en otros modelos, pero que sea consistente en las ideas fuerza que contiene y que sea concertado. Este es una suerte de principio que indica la prudencia, más aún cuando se trabaja con personas: primero perfeccionar el diseño del modelo de acuerdo con las ideas o principios aceptados y con la experiencia de los que participan.
- Luego iniciar la aplicación del modelo según lo previsto inicialmente, para conocer o descubrir el comportamiento de las personas y las otras organizaciones respecto de su funcionamiento, analizar los mecanismos para asegurar resultados, observar el comportamiento de los factores que intervienen, descubrir las razones que producen ciertos efectos, establecer cuáles son los apoyos más aconsejables para la correcta implementación, etc. Todo modelo se comporta como un sistema y sólo se termina de conocer cuando se lo pone en funcionamiento.
- Precisamente la correcta y atenta aplicación del modelo, permitirá evaluar si sus procesos y/o sus resultados tienen relación con las condiciones de la realidad, la disponibilidad de los recursos que se tienen, de las demandas del medio, de lo que en realidad deseamos obtener. Por ello, la evaluación también debe ser continua, participativa y pautada por períodos. Una vez que se obtengan los primeros resultados, podrán efectuarse los cambios que tiendan a la generación del modelo propio.
- Generar un modelo propio es un cambio a su vez cultural de los responsables y en general de los actores que intervienen. Por ello es un camino lleno de pequeñas o grandes decisiones, que irán modificando, enriqueciendo, comunicando la experiencia inicial de acuerdo con las condiciones o las demandas que se planteen.
- Como ya se ha fundamentado, al estar en una época de cambios acelerados o en un cambio de época, los modelos deben ser abiertos, deben ser más bien “marcos para la acción”, con gran “capilaridad” para censar efectos y necesidades, deben basarse en la participación, siempre pautada en los niveles y los tiempos, para que se puedan tomar decisiones muy reflexionadas, consensuadas y aplicables.
- Lo que siempre debe cuidarse es que las ideas, criterios o principios antropológicos, pedagógicos y políticos estén presentes. Estos también pueden modificarse o enriquecerse, pero las ideas contenidas en el proyecto siempre deben ser explícitas, orientadoras, coherentes y consistentes, como garantía de la unidad de concepción, aunque su

realización en el tiempo sea diferente. Más aún, puede haber realidades locales que den características diferentes a la realización de algunos procesos, pero siempre los principios o ideas fuerza permanecerán claros y vigentes.

- La participación es un aprendizaje que requiere mucha buena voluntad y constancia. Al comienzo se relacionan instituciones con fines y formas de funcionar diferentes. También puede darse diferentes intereses circunstanciales en cada sector. Esto es normal. En lo que se debe progresar siempre es en el nivel de diálogo, en el encuentro como forma de elaborar juntos el camino.
- Participación no debe ser sinónimo de ineficiencia. Deben clarificarse bien los niveles de participación para establecer escalas de decisiones que se deben respetar. Asimismo los niveles de ejecución deben sentirse respaldados por la autoridad superior para que se consiga un efecto verdaderamente gerencial en la acción, lo que le da mayor credibilidad a la organización. También se cuidarán los canales y las formas de comunicación que son los que facilitan el conocimiento y la realización de los ajustes necesarios.

Un diagrama elaborado por el ISNAR puede servir para graficar cómo funcionan los diferentes componentes de la organización, donde se ve la coherencia entre concepción y acción⁷.



A ese triángulo se lo denomina “Triángulo de la sostenibilidad institucional”, por la importancia que tienen esos componentes en la permanencia de la significatividad de una organización.

Esa sostenibilidad no es lineal sino compleja; se va construyendo en el quehacer a partir de las experiencias negativas o positivas que se den. En realidad, es una manera de incorporar conocimiento y técnicas de gestión que harán siempre creíble a la institución.

Esta realidad no parece ser sólo una experiencia nuestra. Irma Briasco expresa al final de un estudio sobre la situación de la educación técnica y la formación profesional en Iberoamérica: “Surgen nuevos modelos de gestión flexible, que se adaptan a la incertidumbre del entorno; podríamos decir que se instala como organizador el concepto de “transformación institucional”⁸. Más adelante también afirma la aparición de “importantes circuitos formativos para la FP que corresponderían al nivel terciario”⁹

Es decir, cada vez más, el nivel superior debe asumir su lugar en la Formación Profesional, acorde con la evolución de la tecnología y la demanda de las organizaciones. Pero su función es compleja, porque se transforma en el referente para las empresas, para los servicios conexos y para los sectores sociales interesados en capacitarse para la nueva época que está naciendo.

La regla de oro

Cuando se inicia una experiencia asociativa los socios deben recorrer juntos un camino de aprendizaje institucional. Ese aprendizaje será fácil si los socios, sin excepción, asumen lo creado como propio. Es decir, crear una institución es concebirla como un hijo que nace y requiere afecto y dedicación. Para ello es necesario:

- Creer en la institución y fortalecer esa creencia como la fe a la que se adhiere sin reservas.
- Cumplir acabadamente el rol esperado de cada uno, como contribución a la constitución de la nueva institucionalidad.

⁸ Briasco, Irma. ***Situación actual de la educación técnica y la formación profesional***. En Cuadernos de la OEI “Educación comparada” nº 8 La formación profesional en Iberoamérica(2001). P. 90

⁹ Briasco, Irma. Op. Cit. P.91

- Estar dispuesto a cambiar, a ajustar las previsiones de acuerdo con la evolución de las demandas, los resultados que se obtengan y el comportamiento de los factores que intervienen.
- Comprender que a la unidad se la busca y hacia ella se crece cada vez que se participa lealmente.